

Le développement des

RESSOURCES

HUMAN

INES

des entreprises de la région de Laval

Rédacteurs >

DOMINIQUE AGOSSOU
Consultant, PhD en études urbaines

BERNARD LANDRY
Chef d'équipe, Emploi-Québec Laval,
M.A. sociologie

Graphiques >

SYLVIE DEROUIN
Technicienne en recherche et sondage,
Emploi-Québec Laval

Comité de lecture >

DIANE BÉLANGER
Directrice régionale,
ministère du Développement
économique régional

MICHEL COURNOYER
Directeur régional, Emploi-Québec Laval

LINE PAQUETTE
Directrice,
Chambre de commerce et d'industrie de Laval

JOHANNE ROBERTSON
Directrice du partenariat
et des opérations régionales,
Emploi-Québec Laval

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec, 2003
Bibliothèque nationale du Canada, 2003

ISBN : 2-550-41650-3

> TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS	3
-----------------------	---

INTRODUCTION	4
--------------------	---

PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	5
---	---

● CHAPITRE 1 ENSEMBLE DES SECTEURS

SECTION 1	PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	6
	1.1 Difficultés en gestion des ressources humaines	6
	1.2 Difficultés en gestion du personnel	7
	1.2.1 Emploi	7
	1.2.2 Conditions de travail	9
	1.2.3 Développement du personnel	12
	1.2.4 Gestion prévisionnelle	13
SECTION 2	ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
	2.1 Responsabilité	15
	2.2 Sources de recrutement du personnel	16
	2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation	16
	2.4 Évaluation des besoins de formation	17
	2.5 Responsables de la formation	18
	RÉCAPITULATION DU CHAPITRE	18

● CHAPITRE 2 SECTEUR MANUFACTURIER

SECTION 1	PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	20
	1.1 Difficultés en gestion des ressources humaines	20
	1.2 Difficultés en gestion du personnel	21
	1.2.1 Emploi	21
	1.2.2 Conditions de travail	22
	1.2.3 Développement du personnel	24
	1.2.4 Gestion prévisionnelle	25
SECTION 2	ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	26
	2.1 Responsabilité	26
	2.2 Sources de recrutement du personnel	26
	2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation	27
	2.4 Évaluation des besoins de formation	27
	2.5 Responsables de la formation	28
	RÉCAPITULATION DU CHAPITRE	29

● CHAPITRE 3 SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

SECTION 1	PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	30
	1.1 Difficultés en gestion des ressources humaines	30
	1.2 Difficultés en gestion du personnel	31
	1.2.1 Emploi	31
	1.2.2 Conditions de travail	32
	1.2.3 Développement du personnel	33
	1.2.4 Gestion prévisionnelle	34

> TABLE DES MATIÈRES

SECTION 2	ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	35
2.1	Responsabilité	35
2.2	Sources de recrutement du personnel	35
2.3	Difficultés dans la réalisation des activités de formation	36
2.4	Évaluation des besoins de formation	36
2.5	Responsables de la formation	37
RÉCAPITULATION DU CHAPITRE		37

● CHAPITRE 4 SECTEUR DE LA PRODUCTION

SECTION 1	PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	38
1.1	Difficultés en gestion des ressources humaines	38
1.2	Difficultés en gestion du personnel	38
1.2.1	Emploi	39
1.2.2	Conditions de travail	40
1.2.3	Développement du personnel	41
1.2.4	Gestion prévisionnelle	42
SECTION 2	ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	43
2.1	Responsabilité	43
2.2	Sources de recrutement du personnel	43
2.3	Difficultés dans la réalisation des activités de formation	43
2.4	Évaluation des besoins de formation	44
2.5	Responsables de la formation	45
RÉCAPITULATION DU CHAPITRE		45

● CHAPITRE 5 SECTEUR DE LA CONSOMMATION

SECTION 1	PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	46
1.1	Difficultés en gestion des ressources humaines	46
1.2	Difficultés en gestion du personnel	47
1.2.1	Emploi	47
1.2.2	Conditions de travail	48
1.2.3	Développement du personnel	49
1.2.4	Gestion prévisionnelle	50
Section 2	ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	51
2.1	Responsabilité	51
2.2	Sources de recrutement du personnel	51
2.3	Difficultés dans la réalisation des activités de formation	52
2.4	Évaluation des besoins de formation	52
2.5	Responsables de la formation	53
RÉCAPITULATION DU CHAPITRE		53

RECOMMANDATIONS	54
ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	56
ANNEXE 2 : LES SECTEURS D'ACTIVITÉ	60
BIBLIOGRAPHIE	61

> FAITS SAILLANTS

Développement des ressources humaines :

- > De toutes les fonctions d'entreprise, c'est celle des ressources humaines qui engendre le plus de difficultés aux entreprises lavalloises.
- > La cause principale de ces difficultés est le problème de recrutement du personnel qualifié, soit une problématique reliée à l'emploi. Viennent en deuxième lieu des problèmes reliés aux conditions de travail (le roulement de personnel, les conditions salariales concurrentielles, la motivation du personnel, l'absentéisme). Arrivent en dernière position les préoccupations touchant le développement du personnel (développement des compétences, adaptation aux changements et autres).
- > Bien que les PME connaissent également des problèmes en gestion des ressources humaines (GRH), c'est la grande entreprise qui en exprime le plus.
- > Deux des quatre regroupements de secteurs à l'étude présentent plus de difficultés en GRH reliées à l'emploi, soit les secteurs de la construction et de la consommation.
- > Sans égard à l'importance des problèmes vécus, la très grande majorité des entreprises adoptent des politiques comme outils de gestion, sauf en ce qui concerne la gestion prévisionnelle (nous y reviendrons plus loin).
- > Nous avons remarqué une mauvaise adéquation entre les besoins de formation exprimés pour les gestionnaires et les problèmes mentionnés en GRH. Par exemple, les principaux problèmes en GRH sont générés par l'emploi, alors que les besoins de formation le plus souvent formulés concernent le développement du personnel. L'analyse de cette situation révèle que les participants au sondage sont plus favorables à des formations générales ou stratégiques en GRH qu'à des formations d'appoint ou pointues.

Gestion prévisionnelle :

- > Malgré le vieillissement de la main-d'œuvre, les entreprises sont peu nombreuses à planifier la relève de leur personnel. Elles adoptent peu de politiques de gestion, mais elles expriment par contre des besoins de formation pour leurs gestionnaires dans ce domaine.

Organisation de la fonction des ressources humaines :

- > Le quart des entreprises lavalloises de vingt employés et plus n'ont pas de service, de direction ou de personnel affecté à la GRH. Lorsque c'est le cas, la majorité de ces travailleurs consacrent moins de 50 % à ces tâches.
- > Deux obstacles majeurs entravent la formation en entreprise : le manque de temps ou de personnel et le remplacement des personnes à former.
- > Malgré un fort taux de branchement à Internet, les entreprises, au moment du sondage, ont recours dans une proportion marginale au service de Placement en ligne.

> INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, l'environnement interne et externe de l'entreprise s'est profondément modifié. La structure des emplois et de la qualification, le flux des informations ainsi que la gestion interne des entreprises se sont transformés. Les changements technologiques et économiques poussent ces dernières à l'innovation organisationnelle et sociale pour introduire la flexibilité dans l'organisation du travail. Ceci se répercute sur les systèmes techniques et sur l'emploi, notamment sur les coûts de la main-d'œuvre, les statuts d'emploi, la durée de l'emploi et la hiérarchie de la qualification.

L'avènement des progrès technologiques et de la concurrence internationale qui lui est associée a entraîné un déplacement dans la valorisation des facteurs de production, accordant au facteur humain un caractère stratégique du fait de son incidence décisive sur la performance relative des entreprises. Il n'est donc pas étonnant, devant cette situation, de constater jusqu'à quel point la gestion des ressources humaines est devenue un enjeu de taille. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui puisque nous sommes à l'aube d'un important renouvellement de la main-d'œuvre dû au vieillissement de la population québécoise.

La fonction des ressources humaines est donc une variable essentielle à la mise au point et à l'intégration des stratégies d'expansion des entreprises. Les problématiques de la gestion des ressources humaines sont déterminantes dans le développement des entreprises, peut-être plus encore que les investissements matériels, du moins dans un certain nombre de secteurs.

Ainsi, il est nécessaire que les entreprises aient de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines. C'est dans cette optique que la présente étude dresse un portrait de la pratique de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de Laval, dans le but ultime de mieux arrimer les interventions gouvernementales aux problèmes des entreprises.

Pour ce faire, cette étude a été divisée en cinq chapitres. Le premier décrit la problématique en gestion des ressources humaines et l'organisation de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble des entreprises sondées. Étant donné que l'échantillon de l'étude couvre quatre grands secteurs d'activité, à savoir le secteur manufacturier, la construction, la production et la consommation, nous avons consacré les chapitres 2, 3, 4 et 5 aux problématiques et à l'organisation de la fonction ressources humaines dans chacun de ces secteurs.

> PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'économie de Laval est parmi les plus prospères du Québec. En septembre 2003, l'adjoint parlementaire à l'emploi, M. Vincent Auclair, annonçait que d'ici 2006, il se créera quelque 32 000 emplois dans les entreprises lavalloises. Du même coup, ces bonnes perspectives indiquent qu'environ la moitié des besoins en main-d'œuvre sera attribuable à la croissance économique tandis que l'autre moitié proviendra des départs à la retraite. On peut donc déjà appréhender des problèmes associés à la relève et au recrutement de personnel qualifié dans les entreprises.

Dans ce contexte, les besoins des gestionnaires d'entreprise en gestion de ressources humaines seront de plus en plus importants. Le recrutement de personnel qualifié, la formation et le transfert des connaissances des travailleurs expérimentés aux plus jeunes sont des enjeux incontournables. Devant ces défis, nous avons voulu comprendre la réalité des entreprises lavalloises afin de mieux planifier une intervention en gestion des ressources humaines.

Cette étude n'a pas la prétention d'apporter tous les éléments de solution aux problèmes énumérés ci-dessus. Notre principal objectif consiste à documenter les problèmes vécus par les entreprises lavalloises en matière de gestion des ressources humaines afin d'adapter ultérieurement une stratégie d'action en fonction des besoins réels. Pour ce faire, cette étude vise spécifiquement à :

- > Dresser un portrait de la fonction des ressources humaines des entreprises lavalloises.
- > Identifier et mesurer les principaux éléments de problématique reliés à la fonction des ressources humaines.
- > Mesurer l'adéquation entre les problèmes en gestion des ressources humaines et les politiques de gestion développées par les entreprises.

- > Mesurer l'adéquation entre les problèmes en gestion des ressources humaines et les besoins de formation des gestionnaires.
- > Identifier, par grands secteurs, les principaux éléments de problématique pour lesquels des interventions en gestion des ressources humaines seront apportées.
- > Mesurer le recours des entreprises au service de Placement en ligne d'Emploi-Québec dans leur stratégie de recrutement.
- > Déterminer comment se fait l'évaluation des besoins de formation des employés.
- > Déterminer les obstacles reliés à la réalisation d'activités de formation.

Afin de rencontrer ces objectifs d'enquête, nous avons développé une méthodologie qui est présentée à l'annexe 1. Retenons que chaque chapitre contient deux sections. La première présente les résultats selon trois dimensions, soit l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel. Pour chacune de ces dimensions, nous analysons les problèmes vécus par les entreprises et nous vérifions si elles ont implanté des politiques de gestion en fonction de ces problèmes et si elles estiment que leurs gestionnaires ont des besoins de formation reliés aux problèmes analysés. La deuxième section brosse un tableau de la fonction des ressources humaines dans les entreprises pour ce qui est de la présence ou non de personnel affecté à cette fonction, de sources de recrutement du personnel et autres.

L'annexe 2 présente la nomenclature utilisée pour regrouper les secteurs d'activité en quatre grands secteurs.

> ENSEMBLE DES SECTEURS

CE CHAPITRE PRÉSENTE LES RÉSULTATS POUR L'ENSEMBLE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ RETENUS POUR L'ENQUÊTE. LA PREMIÈRE SECTION TRAITE DE L'IMPORTANCE DES PROBLÈMES RENCONTRÉS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES TANDIS QUE LA SECONDE ÉTUDIE L'ORGANISATION DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES LAVALLOISES.

SECTION 1 > PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'objectif de cette section consiste d'abord à cerner la fonction d'entreprise qui engendre le plus de difficultés aux entreprises lavalloises. Nous examinons ensuite les situations vécues qui causent des difficultés aux entreprises dans le domaine de la gestion du personnel et de la gestion prévisionnelle. Notre objectif d'enquête consiste à vérifier si les entreprises adoptent des politiques de gestion en fonction des problèmes vécus en entreprise et si les besoins de formation exprimés pour les gestionnaires correspondent bien aux principaux problèmes mentionnés en gestion des ressources humaines.

1.1 Difficultés en gestion des ressources humaines

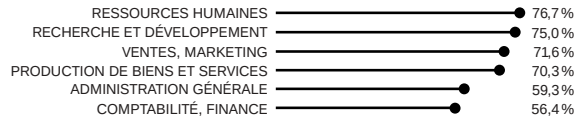
Nous avons mesuré l'importance des difficultés des entreprises dans six domaines de gestion, soit la gestion des ressources humaines, l'administration générale, la production de biens et de services, la comptabilité et la finance, les ventes et le marketing, et la recherche et le développement. Les répondants devaient préciser l'intensité des difficultés rencontrées à partir d'une échelle de un à dix : un représentant « aucune difficulté », dix, « énormément de difficultés ». Nous avons considéré que les entreprises avaient des difficultés à partir de deux et d'importantes difficultés à partir de cinq.

On observe que de tous les domaines de gestion, c'est la gestion des ressources humaines qui cause le plus de difficultés aux dirigeants. Selon le graphique 1, plus des trois quarts des entreprises (76,7 %) rencontrent des difficultés (de 2 à 10 sur l'échelle d'intensité) avec cette fonction suivie de près par la recherche et le développement (75,0 %). Il faut mentionner cependant que seulement 62,5 % des répondants étaient concernés par cette dernière fonction. Arrivent en troisième lieu, avec 71,6 %, les difficultés rencontrées dans le domaine de la vente et du marketing; viennent ensuite celles qui sont reliées à la production de biens et de services (70,3 %).

Il est important de signaler que ces pourcentages augmentent significativement avec la taille de l'entreprise. Près de 88 % des grandes entreprises, comparativement à 74,0 % des PME, ont indiqué éprouver des difficultés avec la fonction des ressources humaines.

Graphique 1 >

PROPORTION D'ENTREPRISES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS DANS LES DOMAINES DE GESTION SUIVANTS :

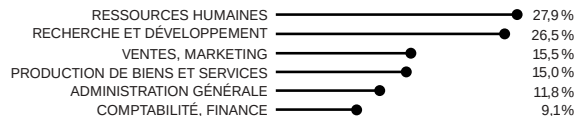


C'est donc dire que la grande entreprise exprime plus de problèmes en matière de gestion des ressources humaines que les petites et moyennes entreprises. Nous verrons plus loin que les grandes entreprises ne consacrent peut-être pas suffisamment de personnel à temps plein à cette fonction.

L'importance des difficultés est également plus grande dans le domaine de la gestion des ressources humaines qu'ailleurs. Ainsi, d'après le graphique 2, près de 28 % des entreprises ont indiqué éprouver d'importantes difficultés en gestion des ressources humaines (de 5 à 10 sur l'échelle d'intensité) comparativement à 26,5 % pour la recherche et le développement, 15,5 % pour la gestion des ventes et le marketing, 15,0 % pour la gestion de la production de biens et des services, 11,8 % pour l'administration générale et 9,1 % pour la gestion de la comptabilité et la finance.

Graphique 2 >

PROPORTION D'ENTREPRISES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES DANS LES DOMAINES DE GESTION SUIVANTS :



Les difficultés en gestion des ressources humaines sont significativement plus importantes dans le secteur de la construction où 34,9 % des entreprises ont des problèmes majeurs de gestion comparativement à 30,0 % pour celles de la consommation, 28,9 % pour celles du secteur manufacturier et 22,1 % pour celles de la production.

> SYNTHÈSE <

La gestion des ressources humaines est la fonction qui engendre le plus de difficultés aux dirigeants d'entreprises. Les grandes entreprises sont relativement plus nombreuses à éprouver des difficultés en gestion des ressources humaines. Comparativement à l'ensemble, ces difficultés sont plus importantes dans les secteurs de la construction et de la consommation.

1.2 Difficultés en gestion du personnel

Nous avons examiné les principaux éléments constitutifs des ressources humaines qui causent les plus grandes difficultés aux entreprises. Pour ce faire, nous avons dressé une liste des problèmes et nous les avons regroupés sous trois dimensions, soit l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel. Pour l'emploi, nous avons retenu les problèmes reliés au recrutement de la main-d'œuvre qualifiée. Pour leur part, les conditions de travail sont abordées sous l'angle du roulement de la main-d'œuvre, de l'absentéisme, des plaintes, des conditions salariales, de la motivation du personnel, des accidents du travail et du climat de travail. Enfin, le développement du personnel porte sur l'adaptation aux changements organisationnels et technologiques, sur le développement des compétences et sur la supervision du personnel. Rappelons que les répondants devaient indiquer s'ils avaient beaucoup, assez, peu ou aucune difficulté. Nous considérons que les difficultés sont importantes quand l'entreprise indique « beaucoup » ou « assez ».

1.2.1 Emploi

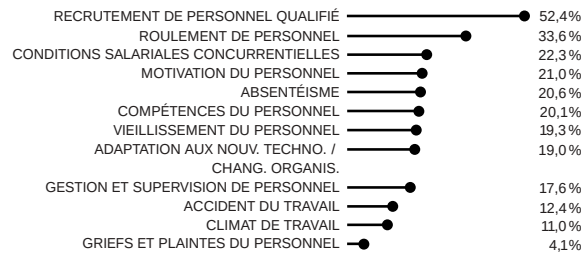
A - Problématiques

L'objectif est d'analyser les caractéristiques des entreprises qui ont des problèmes de gestion de l'emploi. Comme nous venons de le mentionner, cette dimension ne comprend qu'un seul élément de problématique, soit le recrutement de personnel qualifié. Afin de nous donner une idée de l'importance de cet élément, nous le comparons avec l'ensemble des éléments touchés par l'enquête, toutes dimensions confondues.

De toutes les problématiques étudiées, c'est le recrutement de personnel qualifié qui cause le plus de problèmes aux entreprises. Plus de la moitié des répondants ont indiqué avoir des problèmes importants de recrutement de personnel qualifié (52,4 %, graphique 3). Cela fait du recrutement de la main-d'œuvre le problème numéro un des entreprises lavalloises.

Graphique 3 >

PROPORTION D'ENTREPRISES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES SELON LES SITUATIONS SUIVANTES :



Environ 55 % des grandes entreprises éprouvent d'importants problèmes de recrutement comparativement à 51,5 % des PME. Il en résulte que les entreprises de grande taille éprouvent plus de difficultés de recrutement de personnel qualifié que les petites et les moyennes. Cela peut être attribuable au fait que les grandes ont plus de difficultés en matière de gestion des ressources humaines, car comme l'indique le croisement de variables, les entreprises qui ont le plus de difficultés avec la fonction de la gestion des ressources humaines ont également d'importants problèmes de recrutement de personnel qualifié. Enfin, mentionnons qu'à nouveau le secteur de la construction éprouve plus de difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée, suivi par celui de la consommation.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que, comparativement à l'ensemble des problématiques analysées, le recrutement de personnel qualifié cause plus de problèmes aux entreprises de la région de Laval en gestion des ressources humaines. Les grandes entreprises ont relativement plus de problèmes d'emploi que les PME. Les entreprises des secteurs de la construction et de la consommation sont proportionnellement plus nombreuses à éprouver d'importantes difficultés de recrutement de personnel qualifié.

B - Politiques

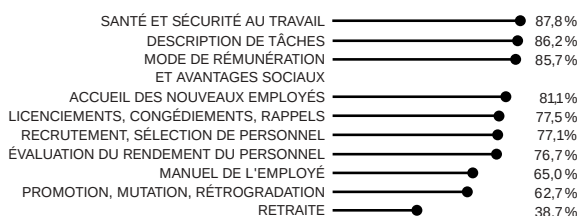
Les paragraphes qui suivent ont pour objet de vérifier si les entreprises ont tendance à se doter de politiques en fonction des problèmes vécus en entreprise. Notre objectif ici n'est pas de vérifier si la présence de politiques atténue les difficultés rencontrées, car des facteurs induits tels que leur mode d'application et leur contenu nous échappent. Il consiste seulement à établir si les entreprises ont tendance à se doter de politiques reliées à l'emploi comme outils de gestion afin de pallier les problèmes vécus. Nous avons quatre

> ENSEMBLE DES SECTEURS

types de politiques dans le domaine de l'emploi, soit un premier type portant sur le recrutement et la sélection du personnel, un deuxième sur les descriptions de tâches, un troisième sur la promotion, la mutation et la rétrogradation, et un quatrième sur les licenciements, congédiements et rappels.

Graphique 4 >

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI ONT DES POLITIQUES EN GESTION DE PERSONNEL RELIÉES À L'EMPLOI



Dans ce domaine, on observe que les politiques portant sur les descriptions de tâches, le recrutement, la sélection de personnel ainsi que sur les licenciements, congédiements et rappels sont trois types de politiques de gestion présentes dans près de huit entreprises sur dix, ce qui nous permet de dire qu'elles sont parmi les plus répandues (graphique 4). Nous analyserons plus loin le résultat sur les politiques de retraite.

Les proportions des politiques touchant l'emploi augmentent avec la taille de l'entreprise. Ainsi, plus de 85 % des grandes entreprises se sont dotées de telles politiques, alors que ce pourcentage n'est que d'environ 73 % chez les petites et moyennes entreprises qui, comme nous l'avons observé précédemment, éprouvent moins de difficultés à recruter du personnel qualifié.

C'est dans les secteurs de la construction et manufacturier que les politiques de recrutement, de sélection de personnel et de licenciement, congédiement et rappel sont le moins répandues. Rappelons que le secteur de la construction est également celui qui éprouve le plus de difficultés en emploi. Dans ce secteur, seulement 48,4 % des entreprises ont indiqué posséder une politique de recrutement et de sélection de personnel. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans le secteur de la construction, les employés sont souvent recrutés par le biais d'associations. Quelque 59,7 % des entreprises de la construction ont une politique de licenciement, de congédiement et de rappel. Dans le secteur manufacturier, la politique de recrutement et de sélection de personnel est répandue dans une proportion de 75,5 % et celle de licenciement, de congédiement et de rappel, dans une

proportion de 73,5 %. Cependant, ces politiques sont moins présentes dans les PME de la construction et du secteur manufacturier.

En revanche, les entreprises sont moins nombreuses à se doter d'une politique de promotion, de mutation ou de rétrogradation. Seulement 62,7 % (graphique 4) d'entre elles ont une telle politique. Les petites entreprises sont nombreuses à ne pas avoir ce type de politique contrairement aux grandes, dont la proportion atteint 76,0 %. C'est dans le secteur de la construction que cette politique est le moins répandue. Seulement 37,1 % des entreprises de la construction ont indiqué s'être dotées d'une politique de promotion, de mutation ou de rétrogradation.

> SYNTHÈSE <

Face au principal problème vécu portant sur le recrutement de personnel qualifié, les entreprises ont adopté dans la très grande majorité des politiques de gestion dans le domaine de l'emploi. Ceci est vrai pour au moins trois des quatre types de politiques analysés. Les grandes entreprises sont plus nombreuses à posséder de telles politiques et elles éprouvent également plus de difficultés que les PME à gérer l'emploi. C'est seulement dans le secteur de la construction que nos observations sur les difficultés de recrutement ne concordent pas avec une présence importante de politiques. Il faut croire que le recrutement par les associations et les agences de placement influence l'implantation de politiques reliées à l'emploi dans ce secteur.

C - Formation des gestionnaires

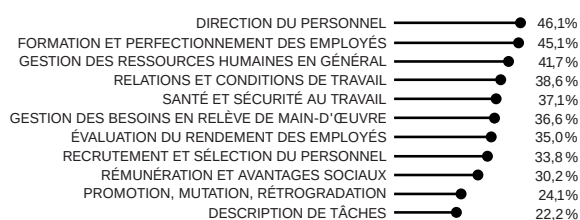
L'objet de cette partie consiste à vérifier s'il existe un lien entre les difficultés de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée des entreprises et les besoins de formation des gestionnaires. Rappelons que dans cette section, la dimension emploi comprend les besoins de formation des gestionnaires dans le domaine du recrutement, de la promotion du personnel, de l'élaboration de descriptions de tâches, et les besoins de formation reliés aux promotions, aux mutations et aux rétrogradations.

En général, on constate que les formations sur les aspects touchant l'emploi sont les moins sollicitées par les entreprises. Selon le graphique 5, seulement 33,8 % des entreprises considèrent qu'une formation portant sur le recrutement et la sélection du personnel serait utile pour le gestionnaire. La promotion, la mutation et la rétrogradation ainsi que la formation sur les descriptions de tâches ont respectivement la faveur de 24,1 % et 22,2 % des entreprises. Dans ce cas, le recours aux agences privées peut avoir des répercussions sur les besoins de formation dans ce domaine. Environ 8 % des entreprises (graphique 12)

transmettent à ces agences le mandat de recruter leur main-d'œuvre, ce qui enlève à l'entreprise des responsabilités à cet égard.

Graphique 5 >

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION POUR LEURS GESTIONNAIRES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :



Ces proportions augmentent légèrement avec la taille de l'entreprise. Ainsi, les grandes entreprises sont relativement plus nombreuses à trouver utile une formation de leurs gestionnaires sur les aspects touchant l'emploi. Cela signifie que les grandes entreprises qui ont plus de difficultés liées à l'emploi ont également un plus grand besoin de formation.

Comparativement à l'ensemble, les entreprises de la construction, qui ont plus de difficultés dans ce domaine, n'ont véritablement pas exprimé un besoin de formation touchant l'emploi. Une formation sur le recrutement intéresse davantage les entreprises de la production, alors que celle ayant trait à la promotion, la mutation et la rétrogradation a davantage la faveur des entreprises du secteur manufacturier et de la consommation. Les entreprises du secteur manufacturier sont également plus favorables à une formation touchant la description de tâches.

> SYNTHÈSE <

Les besoins de formation des gestionnaires liés au développement de l'emploi sont les besoins les moins exprimés par les entreprises, alors que la principale difficulté en matière de gestion des ressources humaines porte sur le recrutement de la main-d'œuvre. Les grandes entreprises ayant particulièrement plus de difficultés touchant l'emploi sont cependant plus nombreuses que les PME à vouloir une formation du gestionnaire reliée à l'emploi.

1.2.2 Conditions de travail

A - Problématiques

Tout comme précédemment, l'objectif est de cerner les caractéristiques des entreprises qui ont des problèmes concernant la gestion des conditions de travail et de mesurer l'importance de ces problèmes

dans les entreprises. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse des conditions de travail.

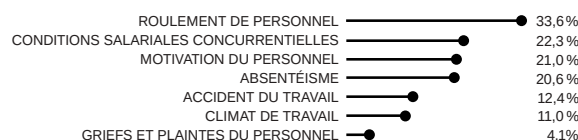
De tous les problèmes analysés reliés aux conditions de travail, c'est le roulement du personnel qui cause le plus de difficultés aux entreprises. Ainsi, d'après le graphique 6, 33,6 % des entreprises ont d'importantes difficultés à le gérer, ce qui en fait le deuxième problème le plus important après les difficultés de recrutement de personnel qualifié (graphique 3).

Bien des facteurs peuvent expliquer ce taux élevé. La main-d'œuvre de la région de Laval est caractérisée par une mobilité élevée : 50,0 % de celle-ci travaille à l'extérieur de son territoire. Aussi, certaines pratiques de gestion associées à une clientèle jeune plus scolarisée ainsi qu'à un marché du travail métropolitain très dynamique peuvent favoriser un taux de roulement plus élevé. Enfin, la structure sectorielle de la région de Laval présente une proportion élevée d'entreprises dans le commerce de détail. Ce secteur représente souvent une porte d'entrée importante sur le marché du travail.

Toujours selon les données du graphique 6, plus de deux entreprises sur dix ont d'importantes difficultés touchant les conditions salariales concurrentielles (22,3 %), la motivation du personnel (21,0 %) et l'absentéisme (20,6 %). Dans l'ordre des problématiques en gestion des ressources humaines, il s'agit des troisième, quatrième et cinquième problématiques les plus importantes (voir graphique 3), ce qui nous permet de dire que la majorité des problématiques reliées aux conditions de travail sont les plus importantes après celle de l'emploi. Dans la perspective d'un renouvellement important de la main-d'œuvre à moyen terme, il sera intéressant d'observer au cours des prochaines années l'influence qu'exerceront les pressions du marché du travail sur les conditions de travail.

Graphique 6 >

PROPORTION D'ENTREPRISES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL



Les grandes entreprises ont davantage de problèmes à gérer les conditions de travail. En effet, comparativement aux PME, les grandes entreprises sont relativement plus nombreuses à éprouver d'importantes

> ENSEMBLE DES SECTEURS

difficultés à gérer le roulement de personnel, l'absentéisme, les accidents de travail et les conditions salariales concurrentielles. À nouveau, on observe qu'il y a un fort lien entre les entreprises qui éprouvent le plus de difficultés avec la fonction des ressources humaines et la gestion des conditions de travail.

Comparativement à l'ensemble, seul le secteur de la construction exprime moins de problèmes touchant les conditions de travail. Autrement dit, les trois autres grands secteurs éprouvent plus de difficultés touchant l'un ou l'autre aspect des conditions de travail. Ainsi, les entreprises du secteur manufacturier ont d'importantes difficultés concernant l'absentéisme, la motivation du personnel et le climat de travail. Les difficultés importantes du secteur de la production touchent davantage l'absentéisme, les accidents de travail et les conditions salariales concurrentielles. Les entreprises de la consommation ont surtout d'importants problèmes relatifs à la motivation du personnel et aux conditions salariales concurrentielles.

La syndicalisation de l'entreprise se répercute sur les conditions de travail. En effet, les entreprises qui sont syndiquées sont relativement plus nombreuses à éprouver des difficultés à gérer l'absentéisme, la motivation du personnel, les accidents du travail et le climat de travail. En revanche, elles ont peu ou pas de difficultés à régler les problèmes relatifs aux griefs et aux plaintes du personnel.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir qu'après le recrutement de personnel qualifié, c'est le roulement de personnel qui cause aux entreprises le plus de problèmes sur le plan de la gestion du personnel. Arrivent ensuite les problèmes reliés aux conditions salariales concurrentielles, à la motivation du personnel et à l'absentéisme. Les grandes entreprises ont davantage de problèmes à gérer les conditions de travail.

B - Politiques

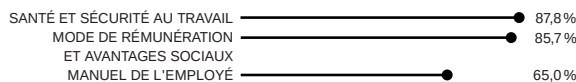
Les paragraphes qui suivent ont pour objet de vérifier si les entreprises ont tendance à se doter de politiques en fonction des problèmes qu'elles rencontrent. Trois types de politiques sont reliés aux conditions de travail. Le premier type porte sur le mode de rémunération et les avantages sociaux, un deuxième sur la santé et la sécurité au travail et le dernier sur l'existence d'un manuel de l'employé dans les entreprises.

On observe que la plupart des entreprises se sont dotées des deux premiers types de politiques. Selon le graphique 7, plus de huit entreprises sur dix ont établi des politiques sur le mode de rémunération et les avantages sociaux (85,7 %). On se rappellera que les problèmes reliés aux conditions salariales concurrentielles arrivaient en troisième lieu au chapitre des principales problématiques en gestion des ressources humaines (graphique 3).

rentielles arrivaient en troisième lieu au chapitre des principales problématiques en gestion des ressources humaines (graphique 3).

Graphique 7 >

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL



En ce qui concerne les politiques rattachées à la santé et à la sécurité au travail, on remarque que 87,8 % des entreprises disposent de telles politiques. Il s'agit du type de politiques le plus répandu dans les entreprises. La loi de la CSST et la réglementation qui en découle ont certainement contribué au cours des vingt dernières années à sensibiliser les gestionnaires à cette dimension importante du travail. Mentionnons que les problèmes reliés aux accidents du travail font partie des problèmes qui causent le moins de difficultés aux employeurs de la région (graphique 3). Dans ce domaine, on peut donc penser que la présence d'une réglementation exerce une influence sur la gestion des conditions de santé et de sécurité.

Pour les deux types de politiques que nous venons de voir, notre analyse par secteur et par taille révèle que dans les secteurs de la production et de la consommation, la proportion des entreprises qui se sont prévaluées de ces politiques atteint parfois neuf sur dix. Les PME, notamment les petites entreprises, se démarquent significativement des grandes. Ces proportions sont légèrement plus faibles pour les PME. Quelque 85 % des PME ont une politique sur le mode de rémunération et les avantages sociaux. Notons que près de 95 % des grandes entreprises ont une politique de santé et de sécurité au travail. Il n'y a pas de différence significative entre les secteurs d'activité en ce qui concerne cette politique.

Par contre, les entreprises sont nettement moins nombreuses à se doter d'une politique pour la production d'un manuel de l'employé. Une telle politique n'est présente que dans 65,0 % des entreprises et vient au huitième rang des politiques en gestion du personnel (graphique 4).

Les PME sont encore moins nombreuses à posséder une telle politique (59,0 %). La politique relative au manuel de l'employé n'existe que dans peu d'entreprises des secteurs de la construction et manufacturier. À peine 30,6 % des entreprises de la construction mettent un manuel de l'employé à la disposition de leur personnel. Dans le secteur manufacturier, quelque 57 % des entreprises disposent d'une telle politique.

> SYNTHÈSE <

Il appert de cette analyse que les problèmes vécus par les entreprises concernant les conditions de travail les amènent souvent à se doter de politiques comme outils de gestion. Toutefois, le recours à un manuel de l'employé est encore faible dans bien des entreprises, particulièrement dans le secteur de la construction.

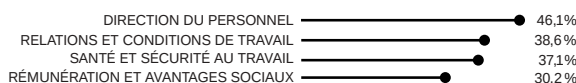
C - Formation des gestionnaires

Tout comme précédemment, l'objet de cette partie est d'analyser le lien pouvant exister entre les difficultés reliées aux conditions de travail et les besoins de formation des gestionnaires. Rappelons que pour cette dimension, nous avons retenu quatre variables, soit les formations touchant la rémunération, les relations et les conditions de travail, la direction du personnel ainsi que la sécurité au travail.

L'enquête révèle que les entreprises optent davantage pour une formation sur la direction du personnel. Ainsi, selon le graphique 8, 46,1 % des répondants souhaitent une formation dans ce domaine, ce qui représente la formation la plus demandée de toutes les formations proposées dans le questionnaire (voir également le graphique 5). Arrivent en deuxième et troisième lieu, avec un écart de plus de sept points de pourcentage, une formation dans le domaine des relations et des conditions de travail (38,6 %) et en santé et sécurité au travail (37,1 %). La formation sur la rémunération et les avantages sociaux obtient la faveur de seulement 30,2 % des répondants.

Graphique 8 >

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION RELIÉS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL POUR LEURS GESTIONNAIRES



Lorsqu'on compare ces résultats avec l'ensemble des besoins de formation exprimés (graphique 5), on remarque que les formations dont le contenu porte sur des aspects stratégiques de la gestion des ressources humaines (direction du personnel) retiennent davantage l'intérêt que les formations portant sur des aspects spécifiques (rémunération, conditions de travail et autres). Il faut comprendre que les gestionnaires préfèrent des formations qui permettent un survol de différentes problématiques en gestion des ressources humaines que plusieurs formations pointues sur autant de sujets. Le personnel en gestion des ressources humaines provient souvent de différents milieux, ce qui peut favoriser une offre de formations de base en gestion des ressources humaines.

Tout comme dans le cas de l'emploi, ce sont les grandes entreprises qui ont davantage exprimé des besoins touchant les conditions de travail. Ceci peut être dû au fait que ce sont les grandes entreprises qui ont le plus de difficultés ayant trait aux conditions de travail.

Comparativement à l'ensemble, seules les entreprises du secteur manufacturier sont relativement plus nombreuses à exprimer des besoins de formation touchant les conditions de travail. Ainsi, elles sont plus favorables à des formations spécifiques de leurs gestionnaires portant sur le mode de rémunération, sur les relations et les conditions de travail et sur la santé et la sécurité au travail. Celles de la production sont également plus favorables à une formation sur les relations et les conditions de travail. On peut remarquer que, comme nous l'avons mentionné précédemment, les entreprises de ces deux secteurs ont des difficultés dans l'un ou l'autre aspect ayant trait aux conditions de travail.

> SYNTHÈSE <

En ce qui concerne les problèmes reliés aux conditions de travail (les plus importants après le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée), on remarque que les entreprises identifient la formation comme étant une des solutions à privilégier. La formation sur la direction du personnel et, dans une moindre mesure, les relations et les conditions de travail ainsi que la santé et la sécurité au travail sont trois besoins de formation qui atteignent des proportions élevées. Les grandes entreprises ont particulièrement plus de difficultés touchant les conditions de travail. Elles sont également plus nombreuses que les PME à vouloir une formation du gestionnaire dans ce domaine. Par ailleurs, notre analyse a permis de constater que, de façon générale, les entreprises privilégient les formations stratégiques plutôt que les formations pointues.

1.2.3 Développement du personnel

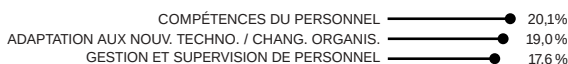
A - Problématiques

Tout comme dans les sections précédentes, nous identifions les caractéristiques des entreprises qui ont des problèmes concernant le développement du personnel ainsi que l'importance de ces problèmes. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse du développement du personnel.

À cet égard, les données du graphique 9 indiquent que les difficultés concernant les compétences du personnel sont importantes pour environ 20,1 % seulement des entreprises, alors que celles qui sont liées à l'adaptation aux changements et à la supervision du personnel représentent quelque 20 %. En comparaison avec l'ensemble des éléments de problématique analysés, les entreprises ont moins de difficultés liées au développement du personnel puisque ces problèmes se classent aux sixième, huitième et neuvième rangs (graphique 3).

Graphique 9 >

PROPORTION D'ENTREPRISES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



À nouveau, les grandes entreprises ont plus de difficultés que les petites et moyennes, notamment pour la gestion et la supervision du personnel ainsi que pour l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels.

Les entreprises qui ont des difficultés avec la fonction de la gestion des ressources humaines ont également plus de difficultés à gérer le développement du personnel, notamment la compétence du personnel et son adaptation aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels. Ainsi, il va de soi que les grandes entreprises qui ont plus de difficultés avec la fonction des ressources humaines ont également plus de difficultés à gérer l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels.

Comparativement à l'ensemble, les difficultés liées au développement du personnel sont importantes dans tous les secteurs, à l'exception de la production. Dans les entreprises du secteur manufacturier, les difficultés sont relativement plus importantes par rapport à la gestion et à la supervision du personnel ainsi qu'à l'adaptation du personnel aux nouvelles

technologies et aux changements organisationnels. Les entreprises de la construction ont des problèmes touchant les trois aspects : la gestion et la supervision du personnel, la compétence du personnel et l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels. Celles de la consommation ont particulièrement plus de difficultés dans la gestion des compétences du personnel.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que par rapport à l'ensemble des éléments de problématique analysés, les difficultés touchant le développement du personnel sont perçues par les répondants comme étant moins importantes.

B - Politiques

Les paragraphes qui suivent ont pour objet de vérifier si les entreprises ont tendance à se doter de politiques en fonction des problèmes vécus en entreprise. Nous avons retenu deux types de politiques, soit celles qui sont reliées à l'accueil des nouveaux employés et celles qui portent sur l'évaluation du rendement du personnel.

Bien que les problèmes reliés au développement du personnel soient moins importants, on remarque qu'environ huit entreprises sur dix ont défini une politique d'accueil des nouveaux employés (81,1 %), et, dans une moindre mesure, une politique d'évaluation du rendement du personnel (76,7 %, graphique 10).

Graphique 10 >

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



Toutefois, les petites entreprises sont moins nombreuses à se doter de telles politiques. Aussi, les entreprises du secteur manufacturier et surtout celles de la construction sont moins nombreuses à avoir élaboré de telles politiques. Dans le secteur manufacturier, sept entreprises sur dix ont indiqué avoir ces politiques, contre à peine six entreprises sur dix dans la construction.

Ceci étant dit, comme nous l'avons remarqué dans la première section, les grandes entreprises ont plus de problèmes que les PME à gérer le développement du personnel ; pourtant, comme nous venons de le constater, ce sont elles qui sont les plus nombreuses à se doter de politiques ayant trait au développement du personnel.

> SYNTHÈSE <

Il en résulte que les politiques reliées au développement du personnel sont aussi répandues dans les entreprises malgré une perception moins importante des problèmes dans ce domaine.

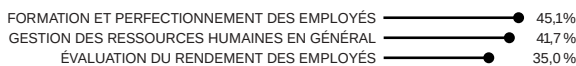
C - Formation des gestionnaires

Cette partie analyse le lien existant entre les difficultés portant sur le développement du personnel et les besoins de formation des gestionnaires. Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, la dimension développement du personnel couvre trois types de formation : l'évaluation du rendement, la formation en gestion des ressources humaines en général et la formation et le perfectionnement des employés.

Ce dernier aspect est le plus sollicité par les entreprises, car 45,1 % souhaiteraient une formation sur le perfectionnement des employés suivie par une formation en gestion des ressources humaines en général dans une proportion de 41,7 % (graphique 11). Enfin, l'évaluation du rendement des employés obtient la faveure de 35,0 % des entreprises.

Graphique 11 >

PROPORTION D'ENTREPRISES QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION RELIÉS AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL POUR LEURS GESTIONNAIRES



Les problématiques concernant le développement du personnel ne représentent pas les difficultés les plus importantes des entreprises. Par contre, les formations qui s'y rattachent font partie des formations les plus mentionnées (deux formations sur trois).

Par ailleurs, on remarque à nouveau que les besoins de formation retenus sont ceux qui présentent davantage un caractère englobant et stratégique de la fonction des ressources humaines. Si les gestionnaires rencontrent des difficultés spécifiques dans leur quotidien en gestion des ressources humaines, ils privilégient par contre des formations qui permettent de faire un survol des problèmes rencontrés.

Les entreprises de la construction ont davantage exprimé des besoins de formation touchant les trois aspects du développement tandis que celles du secteur manufacturier et de la production ont des besoins plutôt liés à la formation et au perfectionnement des employés.

> SYNTHÈSE <

Nous pouvons dire que les entreprises accordent plus d'importance aux formations reliées au développement du personnel qu'elles manifestent de difficultés à ce chapitre. Aussi, elles optent pour des formations à caractère stratégique et général.

1.2.4 Gestion prévisionnelle

Nous entendons par gestion prévisionnelle la gestion du vieillissement du personnel. Ainsi, nous évaluons la problématique touchant la relève de la main-d'œuvre selon les difficultés perçues par les entreprises à l'égard du vieillissement du personnel, le nombre de personnes qui prendront leur retraite dans un avenir rapproché et les politiques adoptées pour atténuer les conséquences de ce vieillissement.

Difficultés de gestion du vieillissement

Selon les plus récents scénarios sur le vieillissement de la population, on estime que la population du Québec devrait commencer à décroître à partir de 2026. Pour la région de Laval, on pense que ce phénomène devrait se faire sentir autour de 2031. Pour sa part, la population des 15 à 64 ans, soit la population en âge de travailler, connaîtra un déclin dès 2011 au Québec. C'est donc dire que la préoccupation des entreprises à l'égard du vieillissement de la main-d'œuvre deviendra à très court terme une des plus importantes de leur gestion. Selon une enquête d'Emploi-Québec menée auprès des entreprises lavalloises de cinq employés et plus à l'automne 2002, plus de la moitié des répondants éprouvaient déjà des difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée. La présente enquête précise qu'il s'agit là du défi de gestion le plus important pour les entreprises lavalloises. D'ailleurs, les perspectives professionnelles 2002-2006 d'Emploi-Québec Laval font état d'une demande de remplacement de la main-d'œuvre représentant plus de 50 % des besoins en main-d'œuvre pour la période couverte.

Compte tenu de cette situation et de l'urgence d'intervenir qu'elle commande, nous avons vérifié la perception des répondants quant aux difficultés vécues dans leur entreprise par la gestion du vieillissement de la main-d'œuvre. Il ressort que près de six entreprises sur dix ont indiqué avoir des difficultés avec la gestion du vieillissement. Seulement 20,0 % des entreprises considèrent avoir d'importantes difficultés dans ce domaine. À nouveau, ces difficultés touchent davantage les grandes entreprises que les moyennes et les petites. Par contre, la gestion du vieillissement est un problème majeur, notamment pour les entreprises du secteur de la construction, puisque près de 40 % d'entre elles considèrent avoir des problèmes importants avec le vieillissement de leur main-d'œuvre.

ENSEMBLE DES SECTEURS

Prévision de retraite

La proportion des employés âgés de 55 ans et plus qui prendront leur retraite est relativement plus élevée dans les grandes entreprises. L'analyse par secteur indique que dans 68,3 % des entreprises de la construction, la part des employés âgés de 45 à 54 ans se situe entre 25 % et 50 %. L'enquête révèle que le vieillissement de la main-d'œuvre touche davantage le secteur de la construction, puisque c'est dans ce secteur qu'une proportion élevée d'entreprises a un pourcentage important d'employés âgés de 45 ans et plus.

D'ici un an, 28,0 % des entreprises auront de un à neuf employés qui prendront leur retraite. Par contre, dans 1,1 % des entreprises sondées, ce nombre sera égal ou excédera dix. Les employés qui prendront leur retraite dans un an sont particulièrement présents dans les entreprises syndiquées.

D'ici trois ans, dans 49,4 % des entreprises, moins de neuf employés par entreprise prendront leur retraite, tandis que dans 4,6 % des entreprises, le nombre de retraités potentiels par entreprise sera égal ou supérieur à dix. On constate que les difficultés à gérer le vieillissement du personnel s'accroissent avec l'augmentation de la proportion d'employés ayant 55 ans et plus, car le nombre d'employés qui prendront ultérieurement leur retraite devra s'accroître.

Que ce soit d'ici un ou trois ans, les employés qui prendront leur retraite seront concentrés dans les entreprises de grande taille. Dans un an, il y aura relativement plus d'employés qui prendront leur retraite dans les entreprises du secteur de la production qu'ailleurs, tandis que dans trois ans, c'est dans le secteur de la construction qu'il y aura relativement plus de gens qui partiront à la retraite.

Politique de retraite

Dans ce contexte de vieillissement accéléré de la main-d'œuvre, moins de quatre entreprises sur dix (38,7 %, graphique 4) ont indiqué avoir une politique de retraite. Parmi toutes les politiques analysées, celles reliées à la retraite obtiennent de loin la plus faible proportion. C'est donc dire jusqu'à quel point la sensibilisation des entreprises au vieillissement de la main-d'œuvre devient urgente. Les petites entreprises sont plus nombreuses à ne pas planifier la gestion de la retraite. Ceci peut être dû au fait qu'elles ont exprimé moins de difficultés à l'égard de la gestion du vieillissement.

La politique de retraite est plus répandue dans les entreprises de la consommation et de la production que dans celles de la construction et du secteur manufacturier. Dans les deux premiers secteurs, le pourcentage d'entreprises ayant indiqué posséder une politique de retraite est respectivement de 46,4 % et 48,5 %. Ces pourcentages chutent à 25,8 % pour le secteur de la construction et à 21,9 % pour le secteur manufacturier. Comme on vient de le voir, la construction est le secteur le plus affecté par le vieillissement de la main-d'œuvre.

Les entreprises syndiquées sont significativement plus nombreuses à planifier la retraite de leurs employés, pourtant cela ne se reflète pas dans le secteur de la construction qui, comme nous l'avons vu, a le plus fort taux de syndicalisation.

Formation des gestionnaires

Quelque 36,6 % des entreprises souhaitent avoir une formation sur la gestion des besoins en relève de main-d'œuvre. Il s'agit d'un pourcentage légèrement inférieur à la moyenne des besoins de formation exprimés. L'analyse par taille révèle que les grandes entreprises sont intéressées en particulier à des activités de formation touchant ce domaine, alors que les petites y sont peu favorables. Comparativement à l'ensemble, les entreprises du secteur manufacturier (42,4 %) sont relativement plus nombreuses à s'intéresser à une formation portant sur la gestion des besoins en relève de main-d'œuvre tandis que celles de la consommation (30,4 %) y sont moins favorables.

> SYNTHÈSE <

Malgré le vieillissement de la main-d'œuvre, les entreprises sont peu nombreuses à planifier la relève de leur personnel et les politiques reliées à la retraite sont de loin les moins répandues. Elles le sont par contre un peu plus dans la grande entreprise, ce qui n'est pas étranger au fait qu'elles éprouvent plus de problèmes en gestion du vieillissement que les PME. Les grandes entreprises sont également plus favorables à une formation du gestionnaire en relève de la main-d'œuvre. La main-d'œuvre vieillit plus vite dans les entreprises de la construction. C'est également dans ce secteur que les entreprises ont le plus de difficultés à gérer le vieillissement et planifient le moins la retraite du personnel.

SECTION 2 > ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le but de cette section est d'évaluer les différents éléments pouvant favoriser la gestion du personnel, notamment l'existence d'un service du personnel ou des ressources humaines, les principales sources de recrutement du personnel, l'évaluation des besoins de formation et les responsables de la formation dans les entreprises.

2.1 Responsabilité

Au total 75,7 % des entreprises ont indiqué être dotées d'une direction ou d'un service du personnel ou des ressources humaines qui sont localisés au sein même de l'entreprise ou au siège social. Ainsi, 24,3 % des entreprises de vingt employés et plus de Laval n'ont tout simplement pas de service s'occupant de la gestion des ressources humaines. L'existence de service, de direction ou encore de personnel dépend significativement de la taille de l'entreprise. Près de 90 % des entreprises de grande taille sont dotées d'un tel service ou de ressources, alors que ce pourcentage est de 80,0 % chez les moyennes entreprises et de 68,0 % chez les petites. Ainsi, on observe que la probabilité d'avoir une direction des ressources humaines varie en fonction de la taille des entreprises.

Dans 73,1 % des entreprises possédant un service ou une direction des ressources humaines, une personne différente du propriétaire de l'entreprise est affectée à cette tâche. Ce pourcentage croît avec la taille des entreprises. Cependant, la majorité de ces personnes, soit 82,3 %, consacrent moins de 50 % de leur temps à la gestion des ressources humaines. Seulement 17,7 % d'entre elles allouent plus de 50 % de leur temps à la gestion du personnel. Dans les petites entreprises de moins de vingt employés, tous les responsables des ressources humaines consacrent moins de 50 % de leur temps à cette tâche. Par contre, dans les grandes entreprises, plus de 42 % des personnes responsables des ressources humaines y allouent plus de 50 % de leur temps.

Comparativement à l'ensemble, les entreprises de la construction et du secteur manufacturier sont peu nombreuses à posséder une direction responsable des ressources humaines. En effet, seulement 54,3 % des entreprises de la construction et 72,6 % de celles du secteur manufacturier ont une direction chargée des ressources humaines.

En général, les entreprises qui sont dotées d'une direction ou d'un service des ressources humaines ont un peu moins de difficultés en gestion des ressources humaines. Elles ont également un peu moins de difficultés à gérer l'emploi et le développement du personnel, notamment le recrutement de personnel qualifié, la gestion et la supervision du personnel, la compétence du personnel et l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels. Pourtant, comme nous l'avons constaté dans la section précédente, comparativement aux PME, les grandes entreprises sont plus nombreuses à posséder une direction des ressources humaines et à éprouver des difficultés en gestion des ressources humaines, en emploi, en conditions de travail et en développement du personnel. Cela peut être dû au fait que dans la plupart des cas, le responsable de la gestion des ressources humaines consacre peu de temps à cette tâche.

> SYNTHÈSE <

On observe que les grandes entreprises sont plus nombreuses à posséder une direction des ressources humaines. Mais lorsque les entreprises ont un responsable, dans la plupart des cas, celui-ci consacre moins de 50 % de son temps à la gestion du personnel. Les entreprises qui sont dotées d'une direction des ressources humaines ont moins de difficultés en gestion des ressources humaines et en gestion de l'emploi et du développement du personnel, notamment en ce qui concerne le recrutement de personnel qualifié, la gestion et la supervision du personnel, la compétence du personnel et l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels. Toutefois, le fait que la personne responsable de la gestion des ressources humaines consacre moins de temps à cette tâche peut réduire l'effet escompté.

ENSEMBLE DES SECTEURS

2.2 Sources de recrutement du personnel

Le plus grand défi des dirigeants des entreprises est le recrutement de la main-d'œuvre. Ici, nous nous attardons notamment sur les différentes sources de recrutement. On constate que les entreprises utilisent diverses sources de recrutement, la principale étant les journaux. Selon le graphique 12, cette source est citée en première mention par 33,6 % des entreprises. Elle est suivie des références (13,3 %), d'Internet (11,6 %) et des candidatures spontanées (10,7 %).

Graphique 12 >

SOURCES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES



Au moment du sondage, soit au cours des mois de novembre et décembre 2002, le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec n'est qu'en septième position et n'est cité en première mention que par 4,9 % des entreprises. Pourtant, les trois quarts des entreprises nous ont dit être branchées à un réseau Internet. Rappelons que le service de Placement en ligne n'est devenu l'unique système automatisé d'Emploi-Québec qu'en décembre 2001.

Selon la taille, la proportion d'utilisateurs d'Internet monte légèrement à 6,8 % dans les moyennes entreprises, mais baisse à moins de 4 % dans les grandes entreprises. Il n'est pas utilisé par les entreprises de la construction (0 %); il est très peu utilisé par les entreprises du secteur manufacturier (3,3 %). Il est relativement plus utilisé par les entreprises de la consommation (7,7 %). Dans le secteur de la construction, les références sont la deuxième source de recrutement en importance après les journaux. Comparativement aux autres, les entreprises de la construction recrutent beaucoup par le biais des associations et des regroupements et nettement moins par Internet.

Les candidatures spontanées, les références, les associations ou les groupements et les centres d'emploi sont les principales sources de recrutement des petites entreprises. Les entreprises de taille moyenne

utilisent principalement les agences de placement privées et Internet comme source de recrutement. Les journaux et Internet sont les principales sources de recrutement des grandes entreprises.

> SYNTHÈSE <

Il résulte de ces données que malgré un fort taux de branchement des entreprises à Internet, le recours au service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec était faible au moment du sondage. D'autres sites sont plus sollicités.

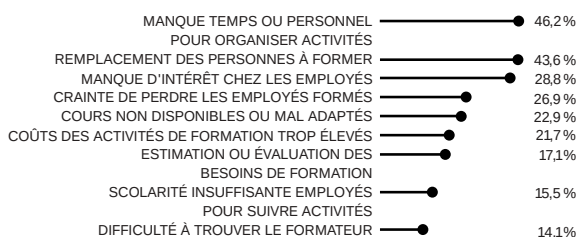
2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation

L'objectif de cette sous-section est d'identifier les différentes sources de difficultés dans la réalisation des activités de formation. Ainsi, les répondants étaient invités à indiquer si leur entreprise éprouvait ou non des difficultés à dispenser de la formation dans certaines situations.

Selon le graphique 13, le manque de temps ou de personnel (46,2 %) et le remplacement des personnes à former (43,6 %) constituent des handicaps à la réalisation de la formation d'employés dans plus de quatre entreprises sur dix. Un peu plus du quart des entreprises ont mentionné qu'elles éprouvent des difficultés à former leurs employés à cause du manque d'intérêt chez les employés (28,8 %) et de la crainte de perdre les employés formés (26,9 %). Entre 14,1 % et 22,9 % des cas indiquent des difficultés liées, soit aux difficultés à trouver le formateur, soit à la scolarité insuffisante des employés, à l'estimation ou à l'évaluation des besoins de formation, aux coûts élevés des activités de formation ou au fait que les cours soient non disponibles ou mal adaptés.

Graphique 13 >

DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES À RÉALISER DES ACTIVITÉS DE FORMATION



Le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former concernent en particulier les grandes entreprises. Les PME ne se démarquent pas significativement. L'analyse par secteur d'activité révèle que les entreprises du secteur manufacturier éprouvent des difficultés notamment dans l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation et le remplacement des personnes à former, et qu'elles craignent de perdre les employés formés.

Dans la réalisation des activités de formation, les entreprises du secteur de la consommation craignent en particulier de perdre leurs employés, alors que celles de la construction ont des difficultés relativement au manque de temps ou de personnel, aux cours non disponibles ou mal adaptés, au manque d'intérêt chez les employés et à l'insuffisance de la scolarité des employés. Le secteur de la production ne diffère pas significativement de l'ensemble pour ce qui est de l'importance des difficultés.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la réalisation des activités de formation de personnel dans les entreprises. Suivent le manque d'intérêt chez les employés et la crainte des entreprises de perdre les employés formés.

2.4 Évaluation des besoins de formation

Sources d'évaluation

Dans 40,5 % des entreprises, l'évaluation des besoins de formation des employés est faite par la direction de l'entreprise. Dans 22,3 % des entreprises, l'évaluation des besoins de formation résulte du rendement de l'employé. Le plan stratégique de l'établissement évalue les besoins de formation des employés dans 20,1 % des entreprises. Ce sont les trois principales sources d'évaluation des besoins de formation, toutes les autres étant utilisées par moins de 20 % des entreprises.

Les sources d'évaluation des besoins de formation des employés varient selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises s'inspirent beaucoup de la demande ou du rendement des employés pour évaluer leurs besoins de formation. Les moyennes entreprises les évaluent significativement à partir de ce que la direction identifie ou des dispositifs de la convention collective. Ces dispositifs sont également très utilisés par les entreprises syndiquées. Par contre, ces dernières procèdent très peu à leur évaluation des besoins de formation à partir du rendement de l'employé.

Dans tous les secteurs d'activité, les besoins identifiés par la direction demeurent la principale source d'évaluation des besoins de formation du personnel. Cependant, on remarque que les entreprises du secteur manufacturier utilisent beaucoup plus le rendement de l'employé comme source d'évaluation des besoins de formation et moins le plan stratégique que l'ensemble des entreprises. Celles de la production utilisent plus fréquemment la demande des employés et moins l'évaluation du rendement des besoins de formation que l'ensemble des entreprises. Dans le secteur de la consommation, le plan stratégique est relativement plus utilisé, alors que dans la construction, les dispositifs de la convention collective occupent une place importante parmi les sources d'évaluation des besoins de formation du personnel.

Façon de procéder à l'évaluation

Pour évaluer le rendement des employés, les entreprises procèdent de façon formelle comme de façon informelle. De façon formelle, 42,8 % des entreprises évaluent le rendement du personnel une fois par année, 27,2 % le font à quelques reprises dans l'année, alors que 19,3 % le font au besoin. Quelque 10,6 % des entreprises n'évaluent jamais le rendement de leur personnel de façon formelle. Les petites entreprises sont plus portées à faire une évaluation formelle au besoin, alors que les grandes sont plus nombreuses à évaluer leur personnel une fois par an. Les entreprises de 20 à 49 employés procèdent davantage à une évaluation formelle à quelques reprises dans l'année, ou au besoin, mais au moins une fois par année.

Dans le secteur de la construction, on observe que 19,0 % des entreprises ne font jamais d'évaluation formelle du rendement de leurs employés. À la différence des entreprises des autres secteurs, celles de la construction font plus d'évaluations formelles au besoin qu'à quelques reprises dans l'année.

De façon informelle, quatre entreprises sur dix évaluent le rendement de leur personnel à quelques reprises dans l'année (41,3 %) ou au besoin (40,0 %). L'évaluation informelle se fait une fois par année dans 11,5 % des entreprises et elle ne se fait jamais dans 7,2 % d'entre elles. Les petites entreprises sont plus nombreuses à faire une évaluation informelle au besoin ou à ne jamais procéder à une évaluation formelle de leurs employés. Dans ce cas aussi, les entreprises de la construction se démarquent significativement du reste en étant relativement plus nombreuses à ne jamais évaluer leurs employés.

> SYNTHÈSE <

La direction de l'entreprise est la principale source d'évaluation des besoins de formation. Cette évaluation se fait de façon formelle comme informelle. La grande entreprise évalue surtout de façon formelle.

2.5 Responsables de la formation

La formation des employés se donne fondamentalement par le personnel (66,0 %) ou par des consultants ou formateurs du secteur privé (17,1 %). Les écoles ou les centres de formation secondaire donnent la formation aux employés dans seulement 5,2 % des cas. Les collèges d'enseignement, les universités, les vendeurs ou les fournisseurs d'équipement, les colloques, les séminaires, le siège social, les associations ou les regroupements s'occupent très peu de la formation des employés dans les entreprises. Les consultants ou les formateurs du secteur privé sont très souvent sollicités par les grandes entreprises.

Le personnel de l'entreprise joue un rôle particulièrement important dans la formation, surtout dans les entreprises des secteurs manufacturier et de la consommation. Dans ce dernier secteur, le rôle des consultants est relativement faible par rapport à la moyenne. Par contre, dans les entreprises du secteur de la production, le rôle des consultants ou des formateurs du secteur privé est nettement plus important dans la formation du personnel qu'ailleurs alors que celui du personnel de l'entreprise est relativement faible. Dans le secteur de la construction, les écoles ou les centres de formation jouent un rôle plus important que dans les autres secteurs.

> SYNTHÈSE <

C'est essentiellement le personnel qui assure la formation dans les entreprises.

RÉCAPITULATION DU CHAPITRE

Il appert que la gestion des ressources humaines est la fonction qui engendre le plus de difficultés aux gestionnaires des entreprises. Les éléments les plus problématiques de cette fonction portent d'abord sur la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée à Laval. Plus de la moitié des entreprises ont dit éprouver des difficultés dans ce domaine. Viennent ensuite les difficultés de gestion reliées au roulement de la main-d'œuvre dans les entreprises. Enfin, bien que les entreprises ne perçoivent pas encore le vieillissement de la main-d'œuvre comme une problématique importante, la gestion prévisionnelle de la relève devrait à notre avis faire partie des préoccupations des gestionnaires d'entreprise étant donné que la moitié des besoins en main-d'œuvre lavalloise sera attribuable au renouvellement de la main-d'œuvre.

Face à l'ensemble des problématiques étudiées dans cette enquête, les entreprises ont tendance à adopter des politiques comme outils de gestion. Ceci est vrai autant pour les difficultés jugées importantes que pour celles perçues comme étant les moins préoccupantes. Une seule exception, et non la moindre, porte sur la gestion prévisionnelle. Non seulement les entreprises sont peu sensibilisées à l'urgence d'intervenir dans ce domaine, mais elles sont peu nombreuses à adopter des politiques de gestion sur la relève de la main-d'œuvre. Ainsi, de façon générale, les entreprises ont recours fréquemment aux politiques pour faciliter la gestion des difficultés. Toutefois, il faudrait se questionner sur leur contenu, leur mode d'implantation et la fréquence des rappels afin de comprendre leurs répercussions sur la gestion des ressources humaines.

Au chapitre de la formation, nous avons remarqué qu'il existe une mauvaise adéquation entre les difficultés exprimées par les répondants et les besoins de formation exprimés pour les gestionnaires. En fait, les besoins de formation reliés au recrutement de la main-d'œuvre sont ceux qui ont obtenu le moins de mentions. Cette observation reste valable également pour le roulement de la main-d'œuvre et pour la gestion prévisionnelle. À l'opposé, les besoins de formation touchant le développement du personnel sont ceux qui obtiennent le plus la faveur des répondants, alors que ceux-ci considèrent les problématiques qui s'y rattachent comme étant les moins préoccupantes pour l'entreprise.

Toutefois, nous avons remarqué que les formations à caractère stratégique ou général sont parmi les plus appréciées des gestionnaires. Les formations spécifiques et les notions pointues sur des problématiques particulières retiennent moins l'attention des entreprises participantes au sondage.

Par ailleurs, notre analyse par taille et par secteur est venue mettre à l'épreuve quelques-uns de nos paradigmes. Nous aurions cru que les problèmes en gestion des ressources humaines étaient plus importants dans les PME. Pour la plupart des problématiques analysées, nous avons remarqué au contraire que la grande entreprise de Laval éprouve souvent plus de difficultés avec la fonction des ressources humaines et avec les différents éléments qui la composent. Ceci s'explique sans doute par le manque de ressources affectées à temps plein à cette fonction. Les difficultés sont davantage perçues par les grandes entreprises que par les PME, probablement parce que les grandes sont plus sensibilisées à cette problématique.

Dans le but d'éviter toute confusion, il faut préciser ici que nous n'affirmons pas que les PME ne connaissent pas de problèmes en gestion des ressources humaines; nous voulons seulement attirer l'attention du lecteur sur le fait que les PME ont d'importants problèmes de gestion en ressources humaines, mais que ces problèmes sont encore plus importants dans la grande entreprise.

Par ailleurs, notre analyse par secteur nous a permis de constater que c'est le secteur de la construction qui éprouve le plus de difficultés en matière de gestion des ressources humaines pour l'emploi, de développement du personnel et de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. À Laval, le secteur de la construction est important. Les proportions d'entreprises et d'emplois dépassent largement celles du Québec. Il faudra accorder certainement plus d'attention à ce secteur.

D'autres secteurs ressortent dans notre analyse. Les secteurs de la consommation et manufacturier sont également aux prises avec des problèmes importants de gestion que l'analyse sectorielle qui suit permet de mieux apprécier.

Sur le plan de l'organisation de la fonction des ressources humaines, le quart des entreprises de vingt employés et plus n'ont pas de service ou de direction ni même de ressources humaines responsables de la gestion des ressources humaines. Les PME sont très nombreuses à ne pas avoir un service ou une ressource affectée à temps plein à cette fonction. Mais la forte présence de direction des ressources humaines dans les grandes entreprises n'atténue pas les difficultés en emploi pour les conditions de travail et pour le développement du personnel, probablement parce que les personnes responsables de la gestion du personnel consacrent peu de temps à cette tâche.

Du côté du recrutement, il faut souligner qu'au moment du sondage, le service de Placement en ligne Internet d'Emploi-Québec est très peu connu des entreprises quoiqu'une vaste majorité des entreprises soient branchées au réseau Internet. Celles-ci sont très peu nombreuses à se servir d'une telle source pour recruter la main-d'œuvre, sans doute à cause de son implantation récente au moment de l'enquête.

La direction de l'entreprise reste dans une large mesure responsable de l'évaluation des besoins de formation des employés. Lorsque vient le temps de dispenser une formation, c'est généralement le personnel de l'entreprise qui s'en charge. Toutefois, le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la réalisation des activités de formation de personnel dans les entreprises. Suivent le manque d'intérêt chez les employés et la crainte des entreprises de perdre les employés formés.

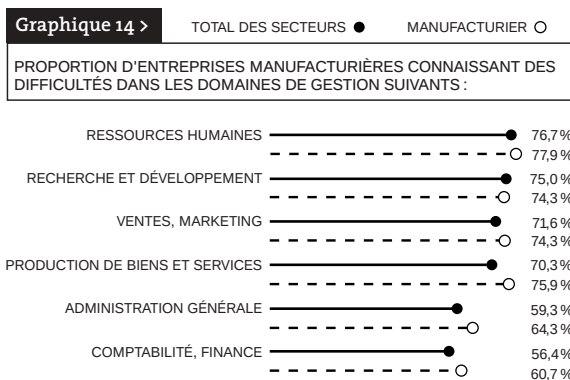
CE CHAPITRE PRÉSENTE LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS DE L'ENQUÊTE POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR MANUFACTURIER. LA PREMIÈRE SECTION ANALYSE LA PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ALORS QUE LA SECONDE ÉTUDIE L'ORGANISATION DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES. L'APPROCHE D'ANALYSE RETENUE CONSISTE À COMPARER LES RÉSULTATS DU SECTEUR AVEC LES RÉSULTATS GLOBAUX.

SECTION 1 > PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

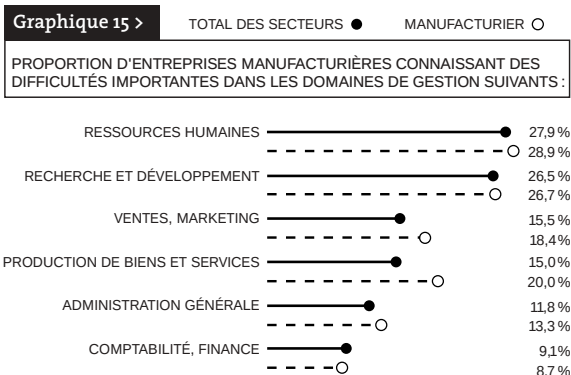
Dans cette section, nous situons d'abord l'importance des problèmes vécus en ressources humaines par rapport à l'ensemble des problèmes de la gestion d'entreprise. Ensuite, nous analysons les difficultés qu'éprouvent les entreprises tant dans la gestion du personnel que dans la gestion prévisionnelle.

1.1 Difficultés en gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous situons la fonction des ressources humaines par rapport aux autres fonctions d'entreprise. À l'instar de l'ensemble des entreprises, celles du secteur manufacturier éprouvent plus de difficultés en gestion des ressources humaines que dans tous les autres domaines. Selon le graphique 14, près de 78 % des entreprises manufacturières ont déclaré avoir des difficultés en gestion des ressources humaines (deux à dix sur l'échelle d'intensité) suivie de près par la fonction de la production de biens et de services où les trois quarts (75,9 %) des entreprises éprouvent des problèmes de gestion. Une proportion équivalente (74,3 %) d'entreprises a des problèmes relativement aux ventes, au marketing ainsi qu'à la recherche et au développement. Enfin, 64,3 % ont des problèmes relatifs à l'administration générale et 60,7 % en ont d'ordre comptable ou de gestion financière.



Selon le graphique 15, près de 30 % des entreprises du secteur manufacturier ont indiqué éprouver des difficultés importantes (cinq à dix sur l'échelle d'intensité) dans le domaine de la gestion des ressources humaines, soit un point de pourcentage de plus que l'ensemble des secteurs. Pour sa part, la recherche et le développement cause des difficultés importantes à 26,7 % de répondants, soit une différence marginale avec le total des secteurs, tandis que le domaine de la production de biens et de services obtient 20,0 %. Ici, par contre, on peut parler d'une différence significative de cinq points de pourcentage avec le total des secteurs. Ainsi, la gestion des ressources humaines est également la fonction qui cause le plus de difficultés aux entreprises manufacturières.



Ces difficultés s'accroissent avec la taille de l'entreprise. Comparativement aux PME, les grandes entreprises ont davantage de difficultés touchant la gestion des ressources humaines.

> SYNTHÈSE <

Il appert que la gestion des ressources humaines est le domaine où les entreprises du secteur manufacturier ont indiqué éprouver le plus de difficultés. Les grandes entreprises sont celles qui ont le plus de difficultés touchant cette fonction.

1.2 Difficultés en gestion du personnel

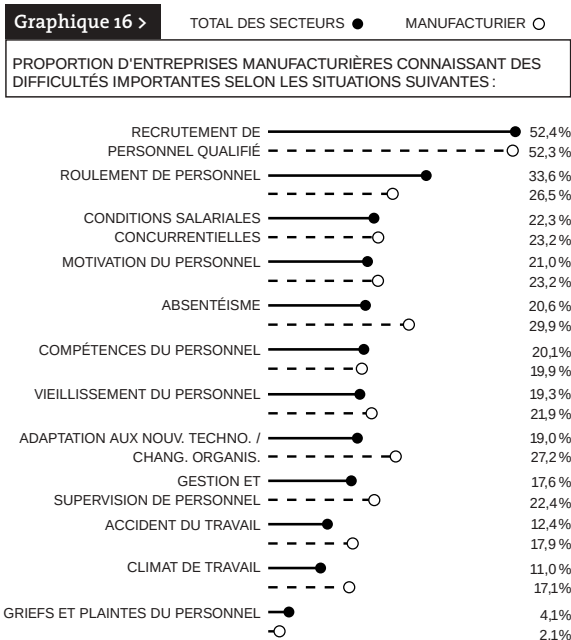
Ces difficultés sont évaluées selon les trois dimensions de l'emploi, des conditions de travail et du développement du personnel.

1.2.1 Emploi

Nous analysons ici la problématique reliée aux difficultés de recruter de la main-d'œuvre qualifiée et les politiques de gestion adoptées par les entreprises manufacturières. Nous terminons notre analyse avec les besoins de formation estimés pour les gestionnaires.

A – Problématique

Les difficultés reliées au recrutement de la main-d'œuvre qualifiée sont importantes pour 52,3 % (graphique 16) des entreprises, soit une proportion quasi identique à celle qui a été obtenue pour l'ensemble des secteurs.

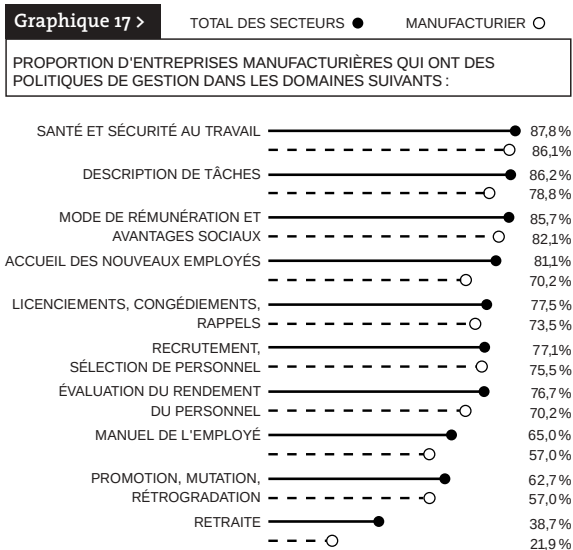


Ce sont notamment les grandes entreprises qui éprouvent le plus de difficultés à gérer le recrutement de personnel qualifié. Plus des trois quarts de ces dernières, comparativement à quelque 40 % des PME, ont d'importantes difficultés de recrutement. Ainsi, les grandes entreprises manufacturières, qui sont plus nombreuses à éprouver des difficultés en gestion des ressources humaines, ont également plus de problèmes pour recruter de la main-d'œuvre qualifiée.

B – Politiques

Rappelons que nous avons retenu quatre types de politique d'emploi, soit une première portant sur le recrutement et la sélection du personnel, une deuxième sur la promotion, la mutation et la rétrogradation, une troisième sur les licenciements, congédiements et rappels et une dernière sur les descriptions de tâches.

Les politiques portant sur les descriptions de tâches sont présentes dans 78,8 % (graphique 17) des entreprises du secteur manufacturier. On y observe que le recrutement, la sélection de personnel (75,5 %) ainsi que les licenciements, congédiements et rappels (73,5 %) sont deux types de politiques de gestion que l'on retrouve dans un peu plus de sept entreprises sur dix. Pour leur part, les politiques touchant la promotion, la mutation et la rétrogradation ne sont présentes que dans 57,0 % des entreprises manufacturières. Mentionnons que ces quatre types de politique sont systématiquement moins répandus dans le secteur manufacturier que dans l'ensemble des secteurs. Le recours aux agences de placement a peut-être une influence significative puisque près de 15 % des entreprises y ont recours, soit près de deux fois plus que les résultats globaux.



Les proportions obtenues pour les entreprises manufacturières augmentent avec la taille de l'entreprise. Ainsi, près de 90 % des entreprises de grande taille ont ces politiques. Elles sont absentes de façon significative dans les PME.

Comme on vient de le constater, les grandes entreprises qui éprouvent le plus de difficultés à recruter leur personnel ont pour la plupart une politique de recrutement et de sélection de personnel. Cela signifie qu'elles perçoivent sans doute les politiques comme un outil de gestion pouvant les aider.

La syndicalisation des entreprises a un impact positif sur la présence de politiques de promotion, de mutation et de rétrogradation. Les entreprises syndiquées sont significativement plus nombreuses à s'en prévaloir.

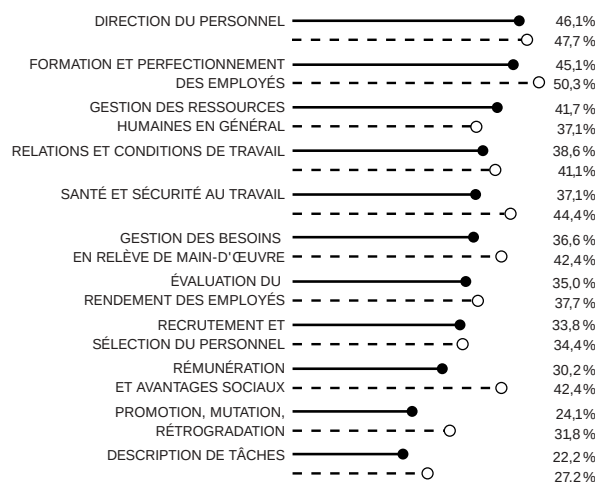
Il ressort de cette analyse que les entreprises manufacturières éprouvent autant de difficultés que l'ensemble des entreprises en matière de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée. Par contre, les entreprises manufacturières ont moins recours à l'implantation de politiques que l'ensemble des entreprises. La présence de ces politiques est encore moins répandue dans les PME.

C – Formation des gestionnaires

À l'instar de l'ensemble des entreprises, plus de trois entreprises sur dix sont favorables à une formation dans le domaine du recrutement et de la sélection du personnel (34,4 %, graphique 18) ce qui est comparable à l'ensemble des secteurs. Par contre, les formations touchant la promotion, la mutation et la rétrogradation (31,8 %) et celles touchant les descriptions de tâches (27,2 %) obtiennent des proportions nettement plus élevées que l'ensemble des entreprises (cinq à six points de pourcentage de plus). Malgré tout, les besoins de formation reliés à l'emploi, lorsque comparés à l'ensemble des secteurs, sont parmi les moins importants pour ce secteur. Ainsi, nous pouvons dire que les problèmes reliés au recrutement de la main-d'œuvre sont les plus importants pour les entreprises de ce secteur, mais que celles-ci voient peu de besoins de formation dans ce domaine pour leurs gestionnaires.

Graphique 18 > TOTAL DES SECTEURS ● MANUFACTURIER ○

PROPORTION D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION POUR LEURS GESTIONNAIRES DANS LES DOMAINES SUIVANTS :



Ces proportions augmentent avec la taille de l'entreprise, ce qui signifie que les grandes entreprises sont plus favorables que les PME à une formation du gestionnaire qui touche ces trois aspects de l'emploi. On observe donc que les grandes entreprises ayant plus de problèmes de recrutement que les PME ont également plus de besoins touchant l'emploi.

> SYNTHÈSE <

Bien qu'ayant reconnu un problème important en recrutement de personnel, les entreprises manufacturières implantent moins de politiques de gestion, mais leur estimation des besoins de formation pour leurs gestionnaires est plus importante.

1.2.2 Conditions de travail

Il sera question d'analyser les problématiques reliées aux conditions de travail, les politiques et les besoins de formation qui leur sont associés. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse des conditions de travail.

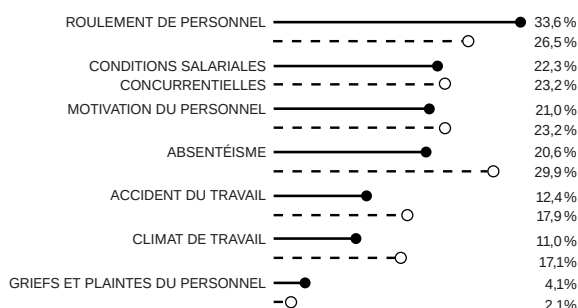
A - Problématique

De toutes les problématiques à l'étude reliées aux conditions de travail, c'est l'absentéisme qui cause le plus de problèmes de gestion aux entreprises de ce secteur (29,9 %, graphique 19), contrairement à l'ensemble des entreprises où c'est le roulement de personnel. Suivent à égalité les problèmes reliés à la motivation du personnel et ceux portant sur les conditions salariales concurrentielles (23,2 %). Les problèmes importants reliés aux accidents du travail (17,9 %) et au climat de travail (17,1 %) arrivent loin derrière.

Graphique 19 >

TOTAL DES SECTEURS ● MANUFACTURIER ○

PROPORTION D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL



Après les difficultés liées au recrutement de personnel qualifié, c'est l'absentéisme qui cause le plus de problèmes de gestion aux entreprises manufacturières. C'est d'ailleurs le seul secteur où le roulement de personnel n'arrive pas en deuxième.

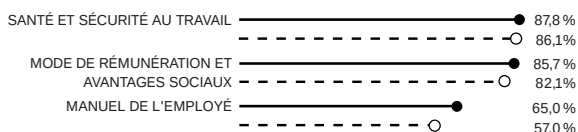
B – Politiques

À l'exception du manuel de l'employé, toutes les autres politiques favorisant de bonnes conditions de travail sont en vigueur dans près de huit entreprises sur dix. Selon le graphique 20, les politiques sur la santé et la sécurité au travail sont élaborées dans 86,1 % des entreprises du secteur manufacturier et les politiques sur les modes de rémunération et les avantages sociaux sont répandues dans 82,1 % des entreprises. Les entreprises manufacturières ont cependant implanté ces deux types de politiques dans des proportions légèrement inférieures à celles de l'ensemble des entreprises.

Graphique 20 >

TOTAL DES SECTEURS ● MANUFACTURIER ○

PROPORTION D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL



La présence de ces politiques croît avec la taille de l'entreprise. Les PME, surtout les petites, sont peu nombreuses à les avoir adoptées.

À l'instar de l'ensemble des entreprises, la politique du manuel de l'employé est moins répandue dans les entreprises manufacturières. Moins de six entreprises sur dix, soit 57 %, sont dotées d'une telle politique. Cette proportion est encore plus faible dans les petites entreprises de moins de 50 employés.

Les grandes entreprises du secteur manufacturier, qui sont plus nombreuses à éprouver des problèmes relatifs aux conditions de travail, sont également plus nombreuses à indiquer posséder des politiques en cette matière.

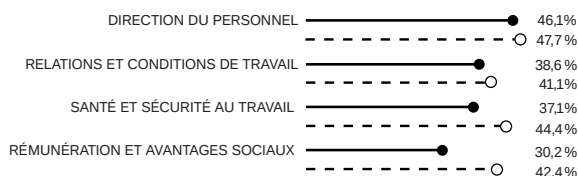
C – Formation des gestionnaires

Les données du graphique 21 indiquent qu'un peu moins de la moitié (47,7 %) des entreprises du secteur manufacturier sont intéressées à une formation sur la direction du personnel. Près de quatre entreprises sur dix sont disposées à dispenser une formation portant sur la santé et la sécurité au travail (44,4 %), la rémunération et les avantages sociaux (42,4 %) ainsi que les relations et les conditions de travail (41,1 %). La proportion obtenue pour les besoins de formation sur la direction du personnel est sensiblement la même que celle qui a été enregistrée pour l'ensemble des secteurs. En revanche, les proportions des autres besoins mentionnés sont nettement plus importantes pour le secteur manufacturier que pour l'ensemble.

Graphique 21 >

TOTAL DES SECTEURS ● MANUFACTURIER ○

PROPORTION D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION RELIÉS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL POUR LEURS GESTIONNAIRES



Ces proportions croissent avec la taille de l'entreprise. Cela signifie que, de façon générale, les grandes entreprises sont plus nombreuses à s'intéresser à une formation des gestionnaires sur les conditions de travail. Cela peut être dû au fait que, rappelons-le, les difficultés liées aux conditions de travail sont éprouvées particulièrement dans les grandes entreprises.

> SYNTHÈSE <

Contrairement aux autres secteurs, c'est l'absentéisme qui cause le plus de difficultés de gestion en matière de conditions de travail dans le secteur manufacturier. Si les entreprises adoptent des politiques de gestion dans une proportion quasi identique à celles de l'ensemble des secteurs, on peut dire cependant que leur estimation des besoins de formation dépasse souvent celle qui est obtenue pour l'ensemble des entreprises. On peut donc conclure que les entreprises manufacturières voient dans la formation un moyen efficace de traiter les problèmes reliés aux conditions de travail.

1.2.3 Développement du personnel

Il s'agit ici d'analyser les problématiques reliées au développement du personnel, les politiques et les besoins de formation qui s'y rattachent. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse du développement du personnel.

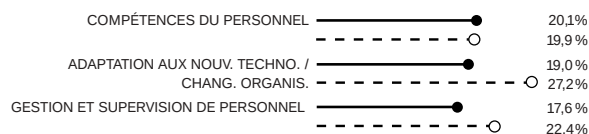
A - Problématique

L'étude des éléments liés au développement du personnel permet de constater que l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels cause d'importants problèmes à plus du quart des entreprises, soit 27,2 %, un écart positif d'environ huit points de pourcentage avec les résultats globaux (graphique 22). Ainsi, par rapport à l'ensemble des éléments de problématique, l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels est la troisième source d'importants problèmes, après le recrutement de personnel qualifié et l'absentéisme. Il s'agit donc d'une caractéristique propre au secteur manufacturier.

Autre caractéristique importante, les problèmes en gestion de personnel des entreprises manufacturières se démarquent significativement du total des secteurs. En fait, 22,4 % des entreprises de ce secteur reconnaissent d'importants problèmes en gestion et en supervision de personnel, soit près de cinq points de pourcentage de plus que l'ensemble des secteurs.

Graphique 22 > TOTAL DES SECTEURS ● MANUFACTURIER ○

PROPORTION D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



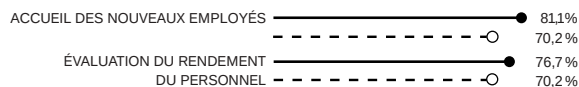
Malgré tout, lorsqu'on compare les difficultés des entreprises manufacturières dans le domaine du développement du personnel avec celles de l'ensemble des problèmes du secteur (graphique 16), on peut dire qu'elles sont en général nettement plus importantes. À nouveau, les grandes entreprises ont plus de difficultés que les PME dans la gestion de ces trois éléments.

B – Politiques

L'accueil des nouveaux employés et l'évaluation du rendement sont deux politiques présentes dans sept entreprises manufacturières sur dix (70,2 %, graphique 23), ce qui est bien inférieur à ce qu'on retrouve dans l'ensemble des secteurs. Ces deux types de politiques sont plus présentes dans les grandes entreprises que dans les PME. Ces dernières, en particulier celles ayant entre 20 et 49 employés, tardent à adopter de telles politiques. On peut s'étonner que les difficultés importantes liées à l'adaptation du personnel aux changements n'amènent pas plus d'entreprises à se doter de politiques de gestion à l'égard de l'évaluation du rendement du personnel.

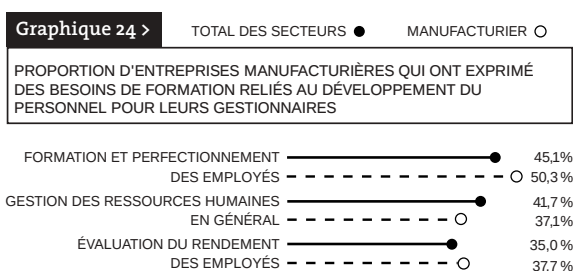
Graphique 23 > TOTAL DES SECTEURS ● MANUFACTURIER ○

PROPORTION D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



C – Formation des gestionnaires

La moitié (50,3 %, graphique 24) des entreprises du secteur manufacturier sont favorables à une formation sur le perfectionnement des employés pour leurs gestionnaires tandis que l'évaluation du rendement des employés recueille un avis favorable de la part de 37,7 % d'entre elles. Enfin, les besoins de formation exprimés pour la gestion des ressources humaines touchent 37,1 % des entreprises. Les grandes entreprises sont plus favorables à ces formations. Ceci peut être dû au fait qu'elles ont davantage de problèmes que les PME.



> SYNTHÈSE <

Les problèmes liés au développement du personnel sont plus importants, sauf en ce qui concerne les compétences du personnel, que ceux observés pour l'ensemble des secteurs. Les entreprises de ce secteur ont moins tendance à avoir recours à des politiques de gestion comme outils d'intervention. Par contre, nous pouvons dire que les entreprises manufacturières accordent plus d'importance aux formations liées au développement du personnel. Par rapport à l'ensemble des besoins de formation, celui ayant trait à la formation et au perfectionnement des employés est au premier rang des priorités des entreprises manufacturières. Comparativement à l'ensemble, celles-ci sont même proportionnellement plus nombreuses à exprimer un tel besoin. Il faut croire que les difficultés liées à l'adaptation aux changements sont une source importante de besoins de formation pour les gestionnaires.

1.2.4 Gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle est analysée sous l'angle de la gestion du vieillissement et de la planification de la relève de la main-d'œuvre.

Difficultés de la gestion du vieillissement

La gestion du vieillissement de la main-d'œuvre est un problème important pour la majorité des entreprises du secteur manufacturier. Ainsi, 64,2 % des entreprises du secteur ont des difficultés à gérer le vieillissement du personnel. Environ 22 % ont indiqué éprouver d'importantes difficultés. Ces proportions sont légèrement plus élevées que la moyenne des secteurs. Près de 42,4 % des entreprises du secteur trouvent utile d'offrir une formation à leurs gestionnaires dans le domaine de la gestion des besoins de relève en main-d'œuvre.

Prévision de la retraite

Comparativement à l'ensemble des secteurs, les employés de 55 ans et plus sont plus représentés dans le secteur manufacturier. Cela laisse présager que le vieillissement de la main-d'œuvre touche davantage les entreprises du secteur manufacturier que l'ensemble des secteurs.

Dans un an, dans 31,7 % des entreprises manufacturières, on comptera de un à neuf employés par entreprise qui prendront leur retraite. Dans trois ans, cette proportion atteindra 52,9 %. À cette période, dans 5,8 % des entreprises du secteur manufacturier, le nombre de retraités potentiels par entreprise dépassera neuf employés. Ces pourcentages sont légèrement supérieurs à ceux obtenus pour l'ensemble des secteurs.

Que ce soit d'ici un ou trois ans, les employés qui iront à la retraite sont concentrés dans les grandes entreprises. Leur nombre croît également avec la proportion de ceux qui ont 55 ans et plus.

Politiques

Malgré ce contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, la politique de planification de la retraite est peu présente dans la grande majorité des entreprises. Seulement deux entreprises sur dix (21,9 %, graphique 17) ont déclaré posséder une telle politique. C'est une proportion nettement inférieure à celle de l'ensemble des secteurs (38,7 %). Les PME sont plus nombreuses à ne pas planifier la retraite de leur personnel.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir de ce qui précède que la main-d'œuvre du secteur manufacturier vieillit. Les entreprises de ce secteur sont plus nombreuses à éprouver des difficultés de gestion du vieillissement. Cependant, elles sont également moins nombreuses à se doter d'une politique de planification de la relève de la main-d'œuvre, ce qui présage un réveil brutal à moyen terme à la réalité du vieillissement de la main-d'œuvre. Fait encourageant, les répondants du secteur manufacturier s'en remettent davantage à une formation en gestion du vieillissement du personnel pour les aider à résoudre leurs problèmes de relève.

SECTION 2 > ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette section analyse entre autres la responsabilité de l'organisation de la gestion des ressources humaines, les principales difficultés dans la réalisation d'activités de formation, les sources de recrutement, dont le service de Placement en ligne, et la façon d'évaluer les besoins de formation.

2.1 Responsabilité

Dans ce secteur, 72,6 % des entreprises ont un service, une direction ou du personnel en ressources humaines. Ainsi, 27,4 % des entreprises de ce secteur n'ont ni service ni ressources consacrés à la gestion des ressources humaines, soit trois points de pourcentage de plus que l'ensemble des secteurs.

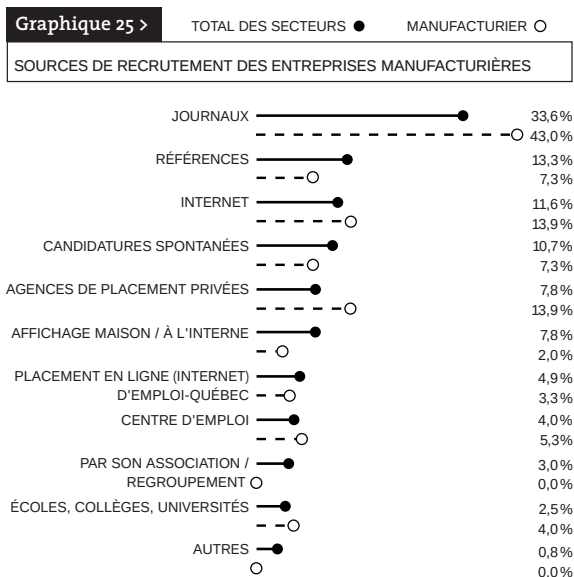
Dans 65,4 % des entreprises du secteur, la tâche de gestion des ressources humaines est confiée à une personne. Toutefois, dans 88,2 % des cas, cette personne y consacre moins de 50 % de son temps. Cependant, dans presque toutes les grandes entreprises, la responsabilité est confiée à une personne qui consacre plus de 50 % de son temps à cette tâche.

> SYNTHÈSE <

Plus du quart des entreprises du secteur manufacturier ne possèdent pas de service des ressources humaines. Les PME, notamment les petites, sont relativement peu nombreuses à se doter d'un service ou d'une direction des ressources humaines.

2.2 Sources de recrutement du personnel

Ici, nous nous attardons notamment aux différentes sources de recrutement. On constate que les entreprises du secteur utilisent diverses sources de recrutement, la principale étant les journaux. Les données du graphique 25 indiquent que cette source est citée en première mention par 43,0 % des entreprises. Celle-ci est suivie des agences de placement privées (13,9 %) et d'Internet (13,9 %). Les références ou les candidatures spontanées sont des sources pour 7,3 % des entreprises du secteur manufacturier. Cette dernière source est très utilisée par les moyennes entreprises de 100 à 199 employés. Les entreprises de 50 à 99 employés recrutent substantiellement par Internet.



Le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec n'est qu'en huitième position et n'est cité en première mention que par 3,3 % des entreprises. Cette proportion est encore plus faible que celle qui est observée pour l'ensemble des secteurs (4,9 %).

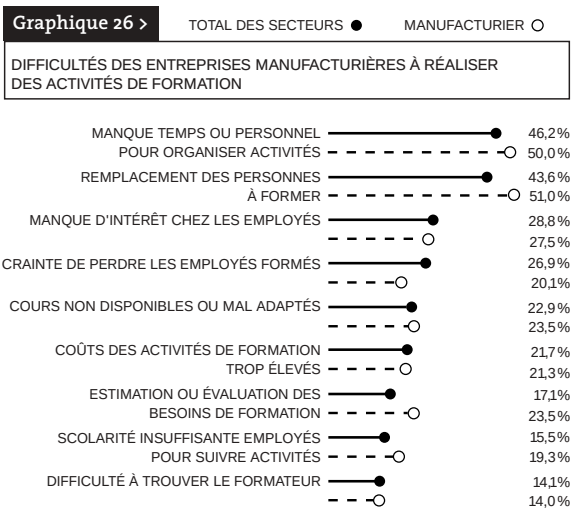
Les entreprises du secteur manufacturier utilisent substantiellement plus les journaux et les agences de placement privées que l'ensemble des secteurs de Laval.

> SYNTHÈSE <

Il résulte de ces observations que les journaux sont la première source de recrutement des entreprises manufacturières et qu'au moment du sondage, Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec était sous-utilisé.

2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation

L'objectif ici est d'identifier les différentes sources de difficultés dans la réalisation des activités de formation. À cet effet, le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la réalisation de la formation de personnel dans les entreprises du secteur manufacturier. Ces causes sont nettement plus importantes pour ce secteur. La moitié des entreprises ont des difficultés à remplacer la personne à former ou manquent de temps ou de personnel pour offrir de la formation à leur personnel (graphique 26). Le manque d'intérêt chez les employés est un handicap à la formation du personnel dans 27,5 % des entreprises du secteur. Environ deux entreprises sur dix éprouvent des difficultés relativement à l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation (23,5 %), aux cours non disponibles ou mal adaptés (23,5 %), aux coûts des activités de formation trop élevés (21,3 %) et à la crainte de perdre les employés formés (20,1 %). La difficulté à trouver un formateur n'est un handicap que pour 14,0 % des entreprises. Les entreprises non syndiquées sont relativement plus nombreuses à citer les cours non disponibles ou mal adaptés comme obstacles à la réalisation des activités de formation.



Les grandes entreprises du secteur manufacturier éprouvent particulièrement plus de difficultés relativement aux coûts des activités de formation trop élevés et au remplacement des personnes à former alors que les PME invoquent particulièrement le manque de temps ou de personnel comme obstacle à la réalisation d'activités de formation.

Comparativement à l'ensemble des secteurs, les entreprises du secteur manufacturier éprouvent notamment des difficultés dans l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation et le remplacement des personnes à former, et elles craignent de perdre les employés formés.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la réalisation de la formation de personnel dans les entreprises du secteur manufacturier.

2.4 Évaluation des besoins de formation

Les besoins identifiés par la direction et ceux résultant de l'évaluation du rendement de l'employé sont les deux principales sources d'évaluation des besoins de formation. Elles le sont pour respectivement 38,3 % et 32,9 % des entreprises du secteur manufacturier. Outre ces deux sources, les besoins de formation du personnel peuvent être identifiés par le plan stratégique (11,4 %) ou à la demande des employés (10,7 %). Les autres sources sont peu utilisées.

Les entreprises du secteur manufacturier évaluent de façon formelle comme informelle le rendement de leur personnel. De façon formelle, 43,3 % des entreprises évaluent le rendement de leur employé une fois par année, 26,7 % quelques fois dans l'année, 16,0 % au besoin et 14,0 % ne le font jamais. Les PME sont plus nombreuses à procéder à des évaluations formelles au besoin. Les grandes entreprises de ce secteur ont une plus grande propension à ne jamais évaluer de façon formelle. Mais de façon générale, ces proportions ne diffèrent pas substantiellement de celles observées pour l'ensemble des secteurs.

De façon informelle, à peu près quatre entreprises sur dix du secteur manufacturier évaluent quelques fois dans l'année (38,6 %) et une proportion équivalente le fait au besoin (35,2 %). L'évaluation annuelle se fait par 14,5 % des entreprises et 11,7 % ne font jamais d'évaluation informelle du rendement de leur personnel. De cette façon, les petites entreprises sont plus nombreuses à évaluer au besoin. Il n'existe pas d'écart substantiel entre les entreprises du secteur manufacturier et celles de l'ensemble.

> SYNTHÈSE <

Comparées à l'ensemble, les entreprises du secteur manufacturier utilisent plus l'évaluation du rendement de l'employé comme source d'évaluation des besoins de formation et moins le plan stratégique. Toutefois, les besoins exprimés par la direction restent, de loin, la source la plus importante.

2.5 Responsables de la formation

Le personnel de l'entreprise est responsable de la formation dans 72 % des entreprises. Les consultants ou les formateurs du secteur privé et les écoles ou les centres de formation secondaire sont responsables de la formation dans respectivement 14,7 % et 7,3 % des entreprises du secteur manufacturier. Ce sont fondamentalement ces trois entités qui s'occupent de la formation des employés dans les entreprises de ce secteur. Les collèges d'enseignement, les universités, les vendeurs ou les fournisseurs d'équipement, les colloques, les séminaires, le siège social ou les associations s'occupent très peu de la formation des employés dans les entreprises de Laval.

les PME du secteur manufacturier, la formation du personnel est presque totalement assurée par le personnel de l'établissement alors que dans les grandes entreprises, les consultants ou les formateurs du secteur privé donnent la formation dans bien des cas.

Par rapport à l'ensemble, le personnel des entreprises du secteur manufacturier joue un rôle particulièrement important dans la formation.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que dans le secteur manufacturier, la formation est assumée par le personnel dans la grande majorité des entreprises.

RÉCAPITULATION DU CHAPITRE

Dans le secteur manufacturier, la gestion des ressources humaines est la fonction qui cause le plus de difficultés aux gestionnaires. Ce qui est caractéristique du secteur manufacturier, c'est que les deuxième et troisième problèmes sont l'absentéisme et l'adaptation aux changements technologiques et organisationnels tandis que pour l'ensemble des secteurs, c'est le roulement de personnel et les conditions salariales concurrentielles qui occupent ces positions. Ces difficultés touchent aussi bien l'emploi que les conditions de travail et le développement du personnel.

On observe que dans ces trois domaines, les grandes entreprises ont davantage de difficultés que les PME. Cependant, par rapport à l'ensemble des entreprises, celles du secteur manufacturier ont plus des problèmes concernant les conditions de travail et le développement du personnel. De même, elles sont nombreuses à avoir déclaré des problèmes concernant la gestion du vieillissement du personnel. Malgré cela, elles sont également nombreuses à ne pas se doter d'une politique de la relève de main-d'œuvre. Par contre, les formations des gestionnaires touchant le vieillissement de la main-d'œuvre sont fréquemment mentionnées.

S'agissant des politiques, on constate qu'elles sont moins répandues dans les entreprises manufacturières que dans l'ensemble. En général, ces politiques sont plus présentes dans les grandes entreprises que dans les PME. Spécifiquement, les PME sont peu nombreuses à posséder une politique de recrutement de personnel qualifié, de licenciements, congédiements et rappels, de description de tâches, du manuel de l'employé, d'accueil des nouveaux employés, d'évaluation du rendement du personnel, de promotion, de mutation ou de rétrogradation.

Plus du quart des entreprises du secteur manufacturier ne possèdent pas de service, de direction ou de personnel affecté aux ressources humaines. Même quand elles en possèdent, la personne responsable y consacre moins de 50 % de son temps. Les entreprises du secteur utilisent peu le service de Placement en ligne Internet d'Emploi-Québec.

Du côté de la formation, les entreprises du secteur manufacturier ont exprimé des besoins touchant davantage les conditions de travail et le développement du personnel, et ce, dans des proportions plus élevées que les résultats globaux. À l'instar de l'ensemble des secteurs, les besoins de formation du secteur manufacturier sont davantage d'ordre stratégique que spécifique. Aussi, le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement de personnes à former sont les deux principaux obstacles à la réalisation des activités de formation.

CE CHAPITRE PRÉSENTE LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS DE L'ENQUÊTE POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION. TOUT COMME DANS LE CHAPITRE 2, LA PREMIÈRE SECTION ANALYSE LA PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA SECONDE ÉTUDIE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES.

SECTION 1 > PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

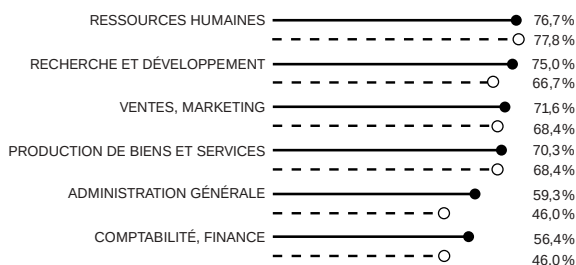
Dans cette section, nous situons d'abord l'importance des problèmes vécus en ressources humaines par rapport à l'ensemble des problèmes de la gestion d'entreprise. Ensuite, nous analysons les difficultés qu'éprouvent les entreprises tant dans la gestion du personnel que dans la gestion prévisionnelle.

1.1 Difficultés en gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, nous situons la fonction des ressources humaines par rapport aux autres fonctions d'entreprise. Ainsi, à l'instar de l'ensemble des entreprises, celles du secteur de la construction éprouvent plus de difficultés en gestion des ressources humaines que dans tous les autres domaines. Selon le graphique 27, près de 78 % des entreprises de ce secteur ont déclaré éprouver des difficultés en gestion des ressources humaines (deux à dix sur l'échelle d'intensité). Près de sept entreprises sur dix de la construction ont mentionné avoir des difficultés dans le domaine de la gestion des ventes, du marketing (68,4 %), de la production de biens et services (68,4 %) et de la recherche et du développement (66,7 %). Seules 46,0 % des entreprises ont des difficultés touchant la gestion de l'administration générale et de la comptabilité et finance.

Graphique 27 > TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

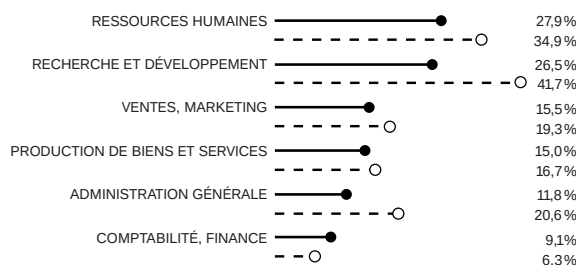
PROPORTION D'ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS DANS LES DOMAINES DE GESTION SUIVANTS :



Selon le graphique 28, près de 35 % des entreprises de la construction ont indiqué avoir d'importantes difficultés dans le domaine de la gestion des ressources humaines (cinq à dix sur l'échelle d'intensité). La moyenne pour l'ensemble des secteurs se situe à 28,0 %. À nouveau, les grandes entreprises de la construction sont relativement plus nombreuses à indiquer avoir des difficultés avec la gestion des ressources humaines. De tous les secteurs, c'est celui de la construction qui éprouve le plus de difficultés dans ce domaine. Toutefois, c'est également le seul secteur où les difficultés importantes en recherche et en développement dépassent celles en ressources humaines. Il faut rappeler cependant qu'à peine 60 % des répondants étaient concernés par la recherche et le développement dans ce secteur. Aussi, nous pensons que les problèmes reliés à la gestion de projet ont pu être associés au développement, d'où le gonflement des résultats pour la recherche et le développement.

Graphique 28 > TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES DANS LES DOMAINES DE GESTION SUIVANTS :



> SYNTHÈSE <

On observe que dans les entreprises du secteur de la construction, la gestion des ressources humaines cause davantage de problèmes. Les grandes entreprises sont particulièrement concernées.

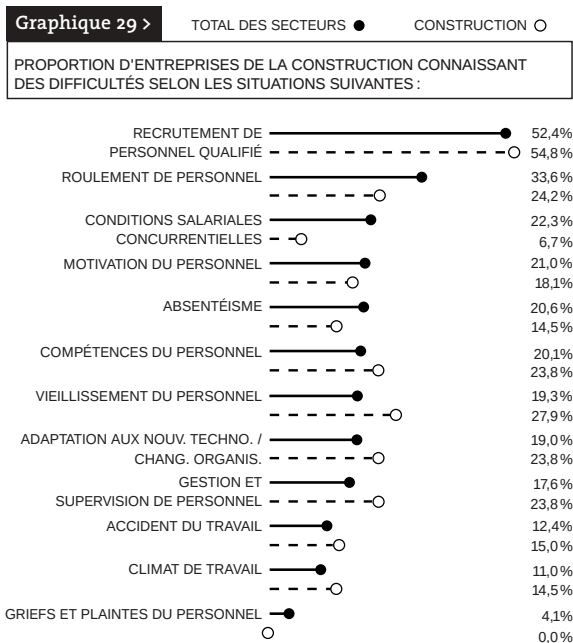
1.2 Difficultés en gestion du personnel

Ces difficultés sont évaluées selon les trois dimensions de l'emploi, des conditions de travail et du développement du personnel.

1.2.1 Emploi

A – Problématique

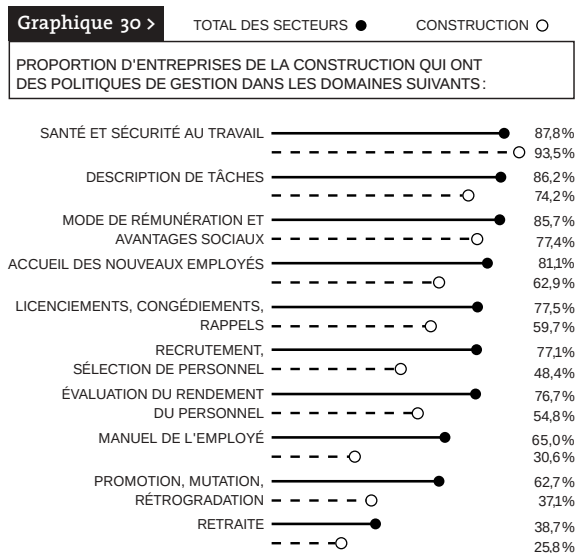
À 55,0 %, les entreprises de ce secteur (graphique 29) ont de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée, ce qui est légèrement supérieur aux résultats globaux. Ainsi, à l'instar de l'ensemble des secteurs, le recrutement de personnel qualifié est l'élément qui cause le plus de problèmes aux entreprises de la construction. Les grandes entreprises, celles qui ont davantage de problèmes avec la fonction des ressources humaines, sont les plus concernées par cette problématique car elles sont plus nombreuses à éprouver des difficultés de recrutement de personnel qualifié.



B – Politiques

Rappelons que nous classons dans ce type de politique le recrutement et la sélection du personnel, la promotion, la mutation et la rétrogradation ainsi que les licenciements, congédiements et rappels, et enfin les descriptions de tâches.

Environ sept entreprises sur dix ont une politique de description de tâches (74,2 %, graphique 30). Parmi les autres politiques reliées à l'emploi, on remarque que celle relative aux licenciements, congédiements et rappels est la plus répandue. En effet, 59,7 % des entreprises de la construction ont indiqué en posséder une. Les PME sont moins nombreuses à posséder ce genre de politiques.



Environ 48,4 % des entreprises du secteur sont dotées d'une politique de recrutement et de sélection de personnel alors que 37,1 % ont dit avoir une politique de promotion, de mutation et de rétrogradation. Pour ces deux politiques, l'écart entre les PME et les grandes entreprises est peu significatif.

En comparant ces proportions avec celles de l'ensemble des entreprises, on constate que l'implantation des politiques reliées à l'emploi est nettement moins répandue dans le secteur de la construction.

C – Formation des gestionnaires

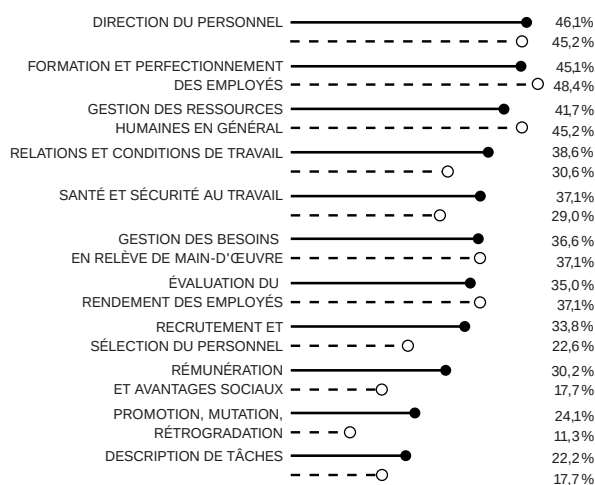
En général, une formation des gestionnaires sur la gestion de l'emploi n'est pas une priorité pour les entreprises du secteur de la construction qui pourtant, comme nous l'avons vu, éprouvent d'importantes difficultés de recrutement de personnel qualifié. En effet, selon le graphique 31, 22,6 % des entreprises sont favorables à une formation sur le recrutement et la sélection du personnel, et moins de deux entreprises sur dix à une formation sur les descriptions de tâches (17,7 %) ou la promotion, la mutation ou la rétrogradation (11,3 %). D'ailleurs, comparativement à l'ensemble des secteurs, les entreprises de la construction

sont moins nombreuses à vouloir une formation reliée à l'emploi. Par rapport aux PME, les grandes sont plus favorables à une formation qui concerne la description de tâches, la promotion, la mutation et la rétrogradation. Le recours fréquent aux agences de placement et aux associations pour le recrutement de la main-d'œuvre (environ 25 % des répondants) a sans doute une influence sur la faible proportion des besoins de formation dans le domaine de l'emploi.

Graphique 31 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION POUR LEURS GESTIONNAIRES



> SYNTHÈSE <

Le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée est le principal problème en gestion des ressources humaines des entreprises de ce secteur. Elles implantent moins de politiques d'emploi et leur estimation des besoins de formation de leurs gestionnaires dans ce domaine est moins importante.

1.2.2 Condition de travail

Il sera question d'analyser les problématiques reliées aux conditions de travail, les politiques et les besoins de formation qui leur sont associés. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse des conditions de travail.

A – Problématique

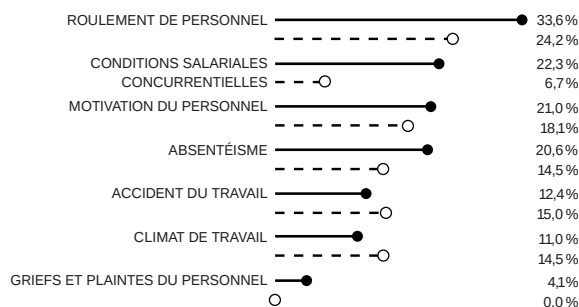
À l'instar de l'ensemble des secteurs, seul le roulement du personnel cause d'importants problèmes aux entreprises du secteur. Ainsi, selon le graphique 32, 24,2 % d'entre elles éprouvent d'importantes difficultés pour gérer le roulement du personnel, ce qui est cependant inférieur de 9,4 points de pourcentage

à l'ensemble des secteurs. Les conditions salariales intéressantes associées aux métiers de la construction ont eu pour effet de réduire considérablement la part des difficultés reliées à cette variable. Seuls 6,7 % des répondants considèrent importants les problèmes reliés aux conditions salariales contre 22,3 % pour l'ensemble des secteurs.

Graphique 32 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

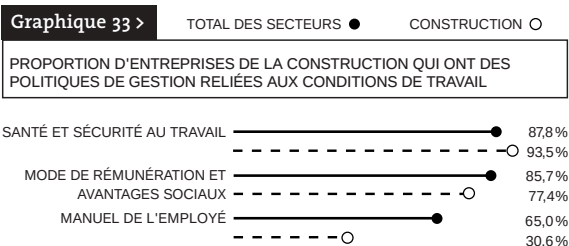


Mentionnons que les proportions obtenues pour les accidents du travail et pour le climat de travail sont plus importantes que celles de l'ensemble des secteurs. Outre ces deux éléments de problématiques, on peut dire, de façon générale, que les problèmes reliés aux conditions de travail sont moins importants dans ce secteur qu'ailleurs.

B – Politiques

On remarque que la politique de santé et de sécurité au travail est la plus répandue dans les entreprises de la construction. Elle l'est même davantage dans ce secteur que dans l'ensemble. Ainsi, selon le graphique 33, 93,5 % des entreprises de la construction sont dotées d'une telle politique comparativement à 87,8 % dans l'ensemble. Rappelons que les problèmes reliés aux accidents du travail sont plus importants dans ce secteur.

Par contre, les politiques reliées au manuel de l'employé et au mode de rémunération et aux avantages sociaux sont moins répandues auprès des entreprises de la construction. Environ sept entreprises sur dix ont une politique sur les modes de rémunération et les avantages sociaux (77,4 %). Celle-ci est moins présente dans les grandes entreprises.

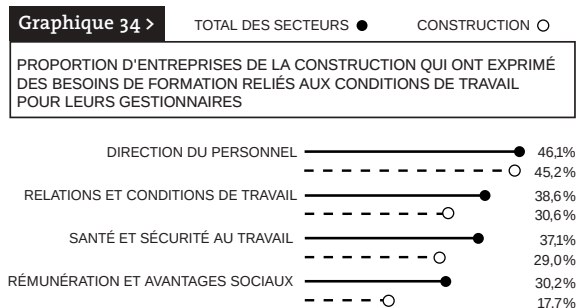


Dans le secteur de la construction, les politiques liées au manuel de l'employé sont deux fois moins répandues que celles de l'ensemble des secteurs. Elles ne sont relevées que dans 30,6 % des entreprises de la construction. Comparativement aux grandes, les PME sont peu nombreuses à s'en être dotées.

On peut retenir que deux politiques sur trois touchant les conditions de travail sont moins répandues dans le secteur de la construction. Les PME sont proportionnellement peu nombreuses à se doter d'une politique de manuel de l'employé.

C – Formation des gestionnaires

À cet effet, près de cinq entreprises sur dix de la construction sont intéressées par une formation de leurs gestionnaires sur la direction du personnel (45,2 %, graphique 34). Quelque 30 % des entreprises estiment qu'il est nécessaire de former leurs gestionnaires dans le domaine des relations et des conditions de travail ou de la santé et de la sécurité au travail. Près de 20 % sont favorables à une formation des gestionnaires sur la rémunération et les avantages sociaux (17,7 %).



> SYNTHÈSE <

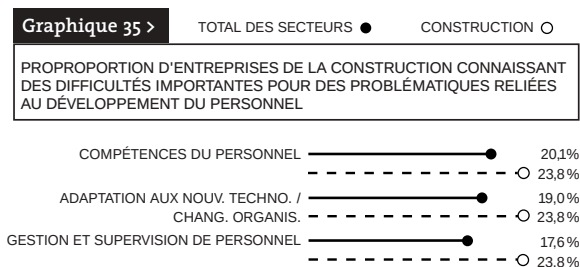
On peut retenir que le roulement de personnel est le plus important élément de problématique. Les grandes entreprises ont particulièrement plus de difficultés à gérer le roulement du personnel, bien qu'elles soient plus nombreuses à se doter de politiques ayant trait aux conditions de travail. Dans ce contexte, le besoin de formation des gestionnaires concerne surtout la direction du personnel.

1.2.3 Développement du personnel

Il s'agit ici d'analyser les problématiques liées au développement du personnel, les politiques et les besoins de formation qui s'y rattachent. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse du développement du personnel.

A – Problématique

Pour chacun des trois éléments à l'étude, environ le quart des entreprises du secteur de la construction ont d'importantes difficultés (graphique 35). Ainsi, outre le recrutement de personnel qualifié et le roulement de personnel, tous les aspects liés au développement du personnel présentent d'importants éléments de problématique pour les entreprises de la construction. Ces proportions sont nettement supérieures à celles obtenues pour l'ensemble des secteurs. Cela nous porte à croire que les problèmes liés au développement du personnel dans ce secteur sont les plus importants après celui du recrutement de la main-d'œuvre qualifiée.



Les grandes entreprises de 100 employés et plus ont particulièrement des difficultés à gérer et à superviser le personnel. Quant aux PME, elles ont particulièrement des difficultés pour la gestion de l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ou changements organisationnels.

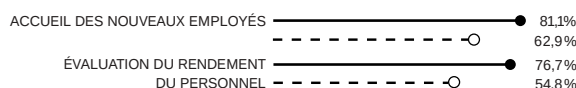
B – Politiques

Les politiques d'accueil des nouveaux employés sont présentes dans près de 63 % (graphique 36) des entreprises tandis que celles relatives à l'évaluation du rendement du personnel existent dans près de 55 % d'entre elles. Ces proportions sont significativement inférieures à celles de l'ensemble des secteurs.

Graphique 36 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



Les PME sont relativement peu nombreuses à s'être dotées de politiques en évaluation du rendement du personnel. Les petites entreprises de moins de vingt employés sont très nombreuses à ne pas posséder une politique d'accueil des nouveaux employés. Comparativement à l'ensemble des secteurs, on observe que ces deux politiques sont moins présentes dans la construction.

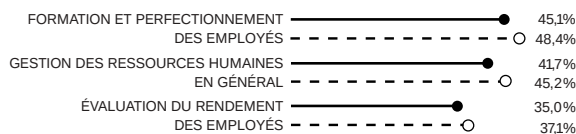
C – Formation des gestionnaires

La formation et le perfectionnement des employés (48,4 %, graphique 37) est le besoin de formation le plus important pour les entreprises du secteur de la construction. Près de quatre entreprises sur dix, soit 37,1 %, désirent une formation sur l'évaluation du rendement du personnel. Les grandes entreprises de la construction sont majoritairement favorables à une formation sur le perfectionnement des employés alors que les PME veulent particulièrement une formation touchant l'évaluation et le rendement des employés. Pour sa part, une formation en gestion des ressources humaines obtient la faveur de 45,2 % des répondants de ce secteur. Ainsi, en réponse aux problèmes vécus en ce qui a trait au développement de personnel, les entreprises de ce secteur favorisent la formation de leurs gestionnaires.

Graphique 37 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION RELIÉS AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL POUR LEURS GESTIONNAIRES



> SYNTHÈSE <

Après les difficultés de la main-d'œuvre qualifiée et le roulement de personnel, on retrouve le développement du personnel parmi les principaux problèmes en gestion des ressources humaines dans le secteur de la construction. À quelques exceptions près, les entreprises de ce secteur ont tendance à avoir moins recours à des politiques de gestion et à la formation pour leurs gestionnaires. Toutefois, les besoins de formation entourant le développement du personnel ont reçu un accueil plus favorable que la moyenne des secteurs.

1.2.4 Gestion prévisionnelle

Il s'agit d'analyser ici les difficultés liées à la gestion du vieillissement, les prévisions de retraite dans les entreprises et les politiques qui y sont attachées.

Difficultés de la gestion du vieillissement

Plus du quart des entreprises de la construction éprouvent d'importantes difficultés à gérer le vieillissement de la main-d'œuvre (28,0 %). Il s'agit d'une proportion significativement supérieure à celle de l'ensemble des entreprises (19,3 %). Les PME sont particulièrement touchées. Cela fait des entreprises de ce secteur les plus sensibilisées au problème du vieillissement de la main-d'œuvre.

Prévision de retraite

Le vieillissement de la main-d'œuvre touche tous les secteurs d'activité, mais plus particulièrement les entreprises de la construction. Dans ce secteur, une proportion élevée d'entreprises ont un pourcentage important d'employés âgés de 45 ans et plus.

D'ici un an, on estime que 26 % des entreprises auront de un à neuf employés qui prendront leur retraite. Mais dans trois ans, ce pourcentage atteindra 61 %.

Politique de retraite

Malgré le vieillissement du personnel, les politiques liées à la planification de la retraite ne sont présentes que dans 25,8 % des entreprises du secteur de la construction, ce qui est nettement inférieur à la faible moyenne des secteurs (38,7 %). Les PME sont moins nombreuses à se doter d'une telle politique.

La construction est l'un des secteurs où cette politique est la moins répandue, malgré son fort taux de syndicalisation.

Du côté de la formation, près de quatre entreprises sur dix sont favorables à une formation sur la gestion des besoins en relève de main-d'œuvre (37,0 %). Les PME y sont particulièrement favorables.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que le personnel des entreprises du secteur de la construction vieillit plus vite que l'ensemble des secteurs. Ces entreprises éprouvent plus de difficultés à gérer le vieillissement du personnel. Elles sont relativement nombreuses à ne pas posséder de politique de relève de la main-d'œuvre. Par contre, l'estimation des besoins de formation des entreprises de ce secteur pour leurs gestionnaires équivaut à celle de l'ensemble des entreprises concernant la relève de la main-d'œuvre (37,1 %).

SECTION 2 > ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette section analyse entre autres la responsabilité de l'organisation de la gestion des ressources humaines, les principales difficultés dans la réalisation d'activités de formation, les sources de recrutement, dont le service de Placement en ligne, et la façon d'évaluer les besoins de formation.

2.1 Responsabilité

Dans environ 55 % des entreprises du secteur de la construction, on note la présence de service, de direction ou de personnel en gestion des ressources humaines. Autrement dit, les autres, soit 45 % n'ont pas de service, de direction ou de personnel responsable de la gestion des ressources humaines. Rappelons que 24,3 % des entreprises sondées vivent cette situation. Ainsi, les entreprises de la construction sont presque deux fois plus nombreuses à être dépourvues d'un service, d'une direction ou de personnel affecté aux ressources humaines. Cela n'est peut-être pas étranger au fait que les entreprises de ce secteur connaissent plus de problèmes dans le domaine de l'emploi et du développement du personnel. Contrairement à ce qui est observé dans l'ensemble, les grandes entreprises sont nombreuses à ne pas avoir un tel service.

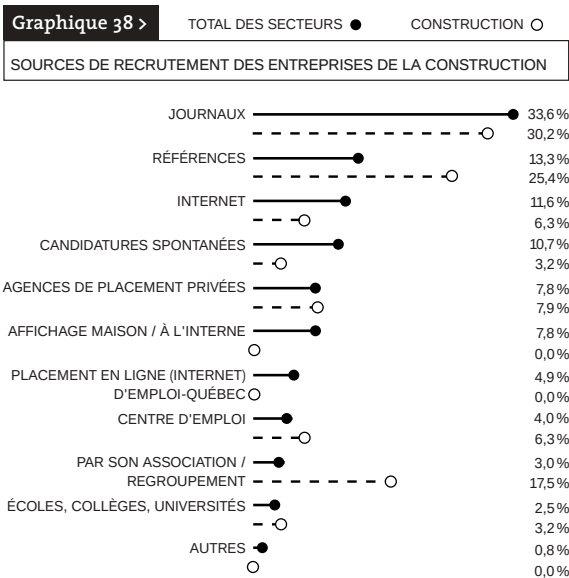
Dans 75,0 % des entreprises qui sont dotées d'un service ou d'une direction des ressources humaines, on note la présence d'une personne attitrée à cette tâche. Par contre, la majorité de ces personnes, soit près de 92 %, consacrent moins de 50 % de leur temps à la gestion du personnel; c'est le cas dans la quasi-totalité des PME.

> SYNTHÈSE <

Dans le secteur de la construction, près de la moitié des entreprises n'ont pas de service des ressources humaines. Lorsque ce service existe, la ressource affectée consacre généralement moins de 50 % de son temps à cette fonction.

2.2 Sources de recrutement du personnel

Dans ce secteur, les journaux, les références ainsi que les associations (ou regroupements) sont les trois principales sources de recrutement de la main-d'œuvre. Ainsi, selon les données du graphique 38, 30,2 % des entreprises de la construction recourent aux journaux pour recruter alors que 25,4 % de la main-d'œuvre provient des références et 17,5 % des associations ou des regroupements. Les références et les associations sont beaucoup plus utilisées comme source de recrutement dans la construction qu'ailleurs et ceci certainement à cause du fort taux de syndicalisation.



Par contre, les entreprises de la construction ont moins recours à Internet et aux candidatures spontanées. Le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec n'est pratiquement pas utilisé par les entreprises du secteur de la construction. En première mention, 0 % des entreprises ont déclaré recourir à ce service pour recruter. Ce pourcentage monte à 4,2 % lorsqu'il s'agit d'énumérer un groupe de cinq mentions. Autrement dit, au moment du sondage, le service est très peu utilisé par les entreprises du secteur de la construction.

> SYNTHÈSE <

Il faut retenir que le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec auprès des entreprises de la construction est très peu utilisé, mais que les journaux, les références et les associations obtiennent davantage la faveur des répondants de ce secteur.

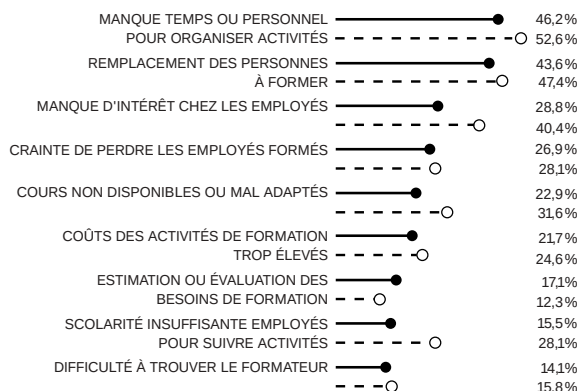
2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation

L'objectif de cette sous-section est d'identifier les différentes sources de difficultés dans la réalisation des activités de formation. Les données du graphique 39 indiquent que le manque de temps ou de personnel (52,6 %) ainsi que le remplacement des personnes à former (47,4 %) sont des obstacles à la réalisation des activités de formation dans près de la moitié des entreprises de la construction. De même, près de 40 % des entreprises ont indiqué avoir des difficultés dans la réalisation des activités de formation à cause du manque d'intérêt chez les employés et 31,6 % à cause des cours non disponibles ou mal adaptés. Près de 30 % des entreprises considèrent que la scolarité insuffisante des employés (28,0 %) et la crainte de perdre les employés formés (28,0 %) sont des facteurs qui peuvent entraver la formation des employés. Pour quelque 25 % des entreprises, les coûts élevés de la formation font obstacle à la formation des employés. Dans une faible proportion, les entreprises ont déclaré que la difficulté à trouver le formateur (15,8 %) et l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation (12,3 %) sont des facteurs pouvant nuire à la réalisation d'activités de formation des employés.

Graphique 39 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSTRUCTION ○

DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES DE LA CONSTRUCTION À RÉALISER DES ACTIVITÉS DE FORMATION



Les PME sont proportionnellement nombreuses à mentionner le remplacement des personnes à former et les cours non disponibles ou mal adaptés comme facteurs entravant la réalisation d'activités de formation. Les grandes entreprises ont particulièrement invoqué les problèmes relatifs à l'estimation des besoins de formation et le manque de temps ou de personnel.

Comparativement à l'ensemble des entreprises, celles du secteur de la construction sont nettement plus nombreuses à invoquer des difficultés pour la quasi-totalité des catégories à l'étude.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que le manque de temps ou de personnel, le remplacement des personnes à former et le manque d'intérêt chez les employés sont les trois principaux obstacles à la réalisation des activités de formation dans le secteur de la construction. Les PME doivent davantage surmonter des difficultés relatives au remplacement des personnes à former et aux cours non disponibles ou mal adaptés.

2.4 Évaluation des besoins de formation

La principale source d'évaluation des besoins de formation est la direction. Celle-ci est responsable de l'évaluation des besoins de formation dans 40,3 % des entreprises de la construction. L'évaluation du rendement de l'employé permet de définir les besoins de formation dans 19,4 % de ces entreprises. Les dispositifs de la convention collective ou le plan stratégique de l'établissement sont des sources d'évaluation des besoins de formation dans 11,3 % des entreprises. Dans 8,1 % des cas, cette évaluation se fait à la demande des employés.

Dans les PME, l'utilisation du plan stratégique ainsi que les besoins émanant de la demande des employés sont les sources d'évaluation de formation les plus répandues.

Comparativement à l'ensemble des secteurs, les entreprises de la construction utilisent davantage les dispositifs de la convention collective, mais moins le plan stratégique de l'établissement comme source de recrutement.

L'évaluation du rendement se fait de façon formelle comme informelle. De façon formelle, la plupart des entreprises, c'est-à-dire un peu plus de 53 %, évaluent le rendement de leur personnel soit quelques fois dans l'année ou soit une fois par année. Environ 19 % des entreprises de la construction ne font jamais d'évaluation, proportion qui est nettement supérieure à la moyenne des secteurs (10,6 %). Les PME, notamment les petites, font plus d'évaluation du rendement des employés au besoin ou n'en font jamais.

De façon informelle, 43,5 % des entreprises du secteur évaluent le rendement de leurs employés au besoin et 30,6 % quelques fois dans l'année. Cependant, près de 18 % des entreprises n'évaluent jamais leurs employés de façon informelle. Ainsi, les entreprises de la construction sont relativement plus nombreuses

à ne jamais évaluer le rendement des employés de façon informelle. Ce sont surtout les plus petites entreprises de moins de vingt employés qui sont dans cette situation.

> SYNTHÈSE <

Bien que les entreprises de ce secteur ont davantage recours aux dispositifs de la convention collective, il n'en reste pas moins que c'est essentiellement la direction qui se charge d'identifier les besoins de formation du personnel.

2.5 Responsables de la formation

À l'instar de l'ensemble des secteurs, le personnel des entreprises de la construction est responsable de la formation des employés dans une forte proportion. Presque la moitié, soit 45,9 %, ont répondu dans ce sens. Ensuite, 14,8 % des entreprises du secteur ont mentionné que les associations ou les regroupements sont responsables de la formation des employés. Dans 11,5 % des entreprises, la formation des employés est assurée par des consultants ou des formateurs du secteur privé. De même, 11,5 % des entreprises ont recours aux écoles ou centres de formation du secondaire pour la formation de leurs employés. La proportion d'entreprises qui ont recours aux universités ou aux collèges est très faible.

Les PME sont proportionnellement nombreuses à recourir aux consultants ou aux formateurs du secteur privé pour former leurs employés.

> SYNTHÈSE <

Comparativement à l'ensemble des secteurs, on constate que les entreprises de la construction sont proportionnellement plus nombreuses à recourir aux associations ou aux regroupements ou encore aux écoles ou centres de formation du secondaire pour obtenir leur formation.

RÉCAPITULATION DU CHAPITRE

La fonction des ressources humaines génère auprès de 34,9 % des entreprises de ce secteur des problèmes de gestion importants. Toutefois, avec 41,7 %, les problèmes reliés à la recherche et au développement arrivent en tête de liste. C'est d'ailleurs le seul secteur où une autre fonction décline celle des ressources humaines.

Les difficultés en gestion des ressources humaines touchent aussi bien l'emploi que le développement du personnel et, dans une moindre mesure, les conditions de travail. Spécifiquement, les entreprises du secteur ont des problèmes plus marqués concernant le recrutement de personnel qualifié, mais aussi le vieillissement du personnel. Arrivent à égalité les problèmes touchant la gestion et la supervision du personnel, la compétence du personnel et l'adaptation aux nouvelles technologies ou aux changements organisationnels.

En matière de politiques, celles touchant l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel sont moins répandues dans la construction que dans l'ensemble des secteurs.

C'est davantage du côté de la formation des gestionnaires que les entreprises de ce secteur ont exprimé des besoins de formation importants reliés au développement du personnel. Les grandes entreprises ayant plus de problèmes ont également besoin d'une formation ayant trait essentiellement à la formation et au perfectionnement de l'employé et à la direction du personnel. Les PME du secteur sont particulièrement favorables à une formation portant sur l'évaluation du rendement des employés et la direction du personnel.

Sur le plan organisationnel, près de la moitié des entreprises du secteur ne sont pas dotées d'un service, d'une direction ou de personnel en gestion des ressources humaines. Même lorsqu'une direction existe, dans la majorité des cas, la personne qui y est affectée consacre moins de 50 % de son temps à la tâche de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, le manque de temps ou de personnel, le remplacement des personnes à former et le manque d'intérêt chez les employés sont les trois principaux obstacles à la réalisation des activités de formation dans le secteur de la construction. Les PME doivent davantage surmonter des difficultés relatives au remplacement des personnes à former et aux cours non disponibles ou mal adaptés.

CE CHAPITRE PRÉSENTE LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS DE L'ENQUÊTE POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION. À L'INSTAR DES CHAPITRES PRÉCÉDENTS, LA PREMIÈRE SECTION ANALYSE LES DIFFICULTÉS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA SECONDE TRAITE DE L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

SECTION 1 > PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

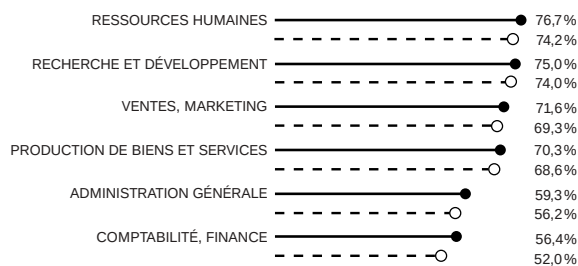
Dans cette section, nous situons d'abord l'importance des problèmes vécus en ressources humaines par rapport à l'ensemble des problèmes de la gestion d'entreprise. Ensuite, nous analysons les difficultés qu'éprouvent les entreprises tant dans la gestion du personnel que dans la gestion prévisionnelle.

1.1 Difficultés de gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, nous situons la fonction des ressources humaines par rapport aux autres fonctions d'entreprise. À l'instar de l'ensemble des entreprises, celles du secteur de la production éprouvent plus de difficultés en gestion des ressources humaines que dans tous les autres domaines. Selon le graphique 40, près des trois quarts des entreprises de ce secteur ont indiqué éprouver des difficultés en gestion des ressources humaines (deux à dix sur l'échelle d'intensité). Suivent le domaine de la recherche et du développement avec 74,0 %, la vente et le marketing avec 69,3 % et la production de biens et de services avec 68,6 %. La gestion de l'administration en général et celle de la comptabilité obtiennent respectivement 56,2 % et 52,0 %. Rappelons qu'un fort pourcentage d'entreprises n'est pas concerné par la recherche et le développement.

Graphique 40 > TOTAL DES SECTEURS ● PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS DANS LES DOMAINES DE GESTION SUIVANTS :

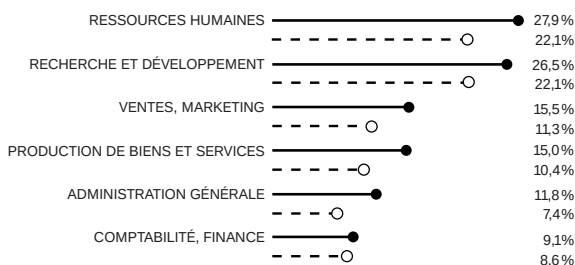


Selon le graphique 41, près de 22,1 % des entreprises, notamment les grandes, considèrent que leurs difficultés reliées au domaine de la gestion des ressources humaines sont majeures (cinq à dix sur l'échelle d'intensité). Une proportion identique a été obtenue pour la recherche et le développement. Dans les deux cas, ces proportions restent inférieures à celle de l'ensemble des secteurs. Étant donné que les difficultés en recherche et en développement concernent uniquement la moitié des répondants de ce secteur, nous pensons que c'est dans le domaine des ressources humaines que les difficultés sont les plus importantes.

L'importance des difficultés est moins grande du côté des ventes et du marketing (11,3 %) et du côté de la production des biens et des services (10,4 %). Enfin, environ 8 % ont estimé que les difficultés sont majeures dans le domaine de l'administration générale ou de la comptabilité et finance.

Graphique 41 > TOTAL DES SECTEURS ● PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES DANS LES DOMAINES DE GESTION SUIVANTS :



> SYNTHÈSE <

Il appert que la gestion des ressources humaines est le domaine où le plus d'entreprises de la production éprouvent des difficultés de gestion. Les grandes sont davantage concernées.

1.2 Difficultés en gestion du personnel

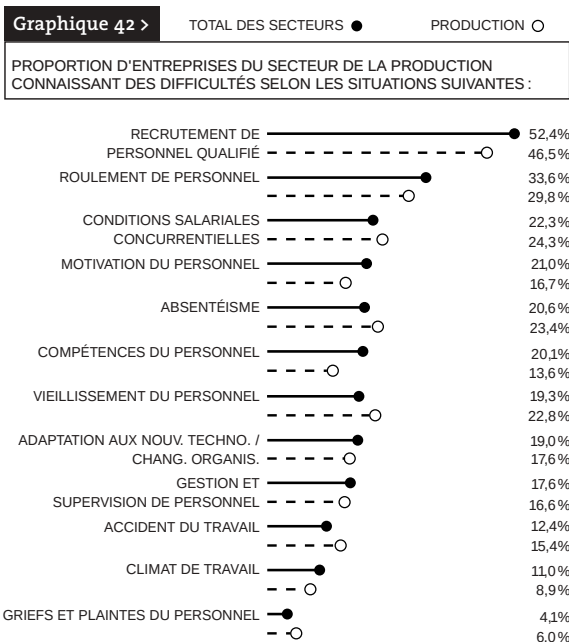
Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, l'analyse porte sur l'importance des difficultés que les entreprises éprouvent relativement à certains aspects touchant l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel.

1.2.1 Emploi

Il s'agit d'analyser les problématiques liées à l'emploi, les politiques et les besoins de formation qui s'y rattachent.

A – Problématique

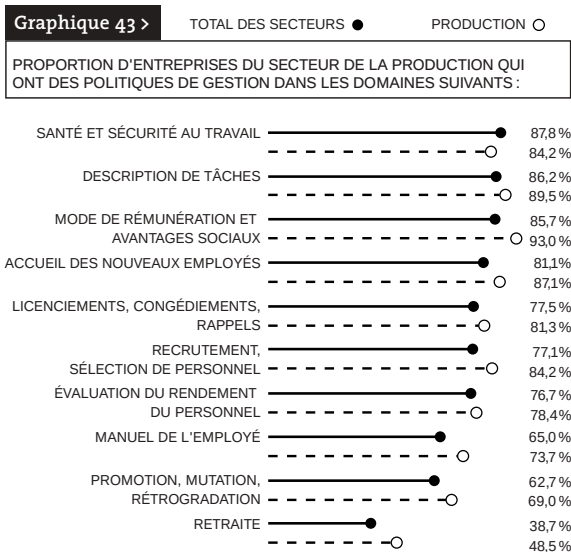
Le recrutement de personnel qualifié est la situation qui cause le plus de problèmes aux gestionnaires des entreprises de la production. Selon le graphique 42, 46,5 % des entreprises ont des difficultés importantes à recruter la main-d'œuvre qualifiée. Ainsi, à l'instar de l'ensemble des secteurs, le recrutement de personnel qualifié est l'élément qui cause le plus de problèmes aux entreprises de la production, mais dans une moindre mesure. Les grandes entreprises sont les plus concernées par ces difficultés. Dans ce secteur, les entreprises qui éprouvent davantage de difficultés avec la fonction de la gestion des ressources humaines ont également plus de problèmes avec le recrutement de personnel qualifié.



B – Politiques

Les politiques concernant les descriptions de tâches sont présentes dans 89,5 % (graphique 43) des entreprises. Le recrutement et la sélection de personnel (84,2 %) ainsi que les licenciements, congédiements et rappels (81,3 %) sont deux types de politiques dont se sont dotées un peu plus de huit entreprises sur dix du secteur de la production. L'écart entre les grandes

et les petites n'est pas significatif. Ces politiques sont relativement plus répandues dans le secteur de la production que dans l'ensemble.



Les politiques reliées aux promotions, aux mutations ou aux rétrogradations sont présentes dans 69,0 % des entreprises de ce secteur. Elles sont significativement absentes dans les PME. Elles sont néanmoins plus répandues dans ce secteur que dans l'ensemble des entreprises de Laval.

Les entreprises syndiquées sont relativement plus nombreuses à se doter d'une politique de licenciement, congédiement et de rappel. Aussi, celles qui ont une politique de promotion, mutation ou rétrogradation ont moins de difficultés dans la gestion des ressources humaines.

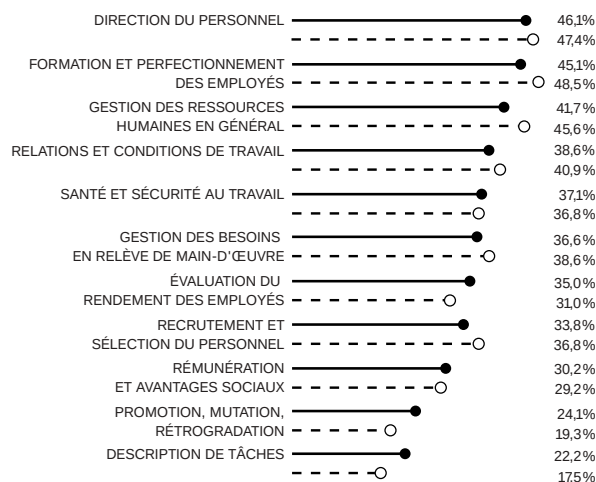
C - Formation des gestionnaires

Une formation touchant l'emploi intéresse peu d'entreprises quoiqu'une forte proportion de ces dernières ait des difficultés à gérer le recrutement de personnel qualifié. En effet, une formation pour les gestionnaires portant sur le recrutement et la sélection du personnel intéresse 36,8 % (graphique 44) des personnes interviewées tandis que celles portant sur la promotion, la mutation et la rétrogradation (19,3 %) et la description de tâches (17,5 %) attirent moins de deux personnes sur dix. Comme nous le verrons plus tard, ces proportions sont faibles par rapport aux autres besoins.

Graphique 44 >

TOTAL DES SECTEURS ● PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION POUR LEURS GESTIONNAIRES



Comparativement aux autres éléments de formation proposés, le recrutement est la quatrième priorité alors qu'en ce qui concerne la problématique, elle est au premier rang. Il n'y a pas d'écart significatif entre les grandes entreprises et les PME. Toutefois, mentionnons qu'en général les entreprises qui éprouvent des difficultés en gestion des ressources humaines ont davantage de besoins relatifs à l'emploi.

> SYNTHÈSE <

Les entreprises du secteur de la production connaissent des difficultés de recrutement de personnel dans une moindre mesure que celles de l'ensemble des secteurs. Elles adoptent par contre plus fréquemment des politiques de gestion dans ce domaine, mais leur estimation des besoins de formation de leurs gestionnaires dans les domaines reliés à l'emploi est moins importante.

1.2.2 Conditions de travail

Il s'agit d'analyser les problématiques reliées aux conditions de travail ainsi que les politiques et les besoins de formation des gestionnaires qui s'y rattachent. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse des conditions de travail.

A – Problématique

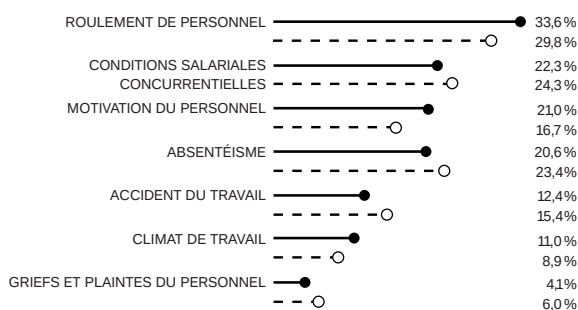
Outre le recrutement de personnel qualifié, le roulement de personnel, les conditions salariales concurrentielles et l'absentéisme sont les principaux éléments de problématique pour les entreprises de la

production. En effet, selon le graphique 45, près de 30 % des participants au sondage ont d'importantes difficultés à gérer le roulement du personnel. Près du quart des entreprises du secteur de la production éprouvent d'importantes difficultés à gérer les conditions salariales concurrentielles (24,3 %) et l'absentéisme (23,4 %), ce qui est légèrement supérieur à l'ensemble des secteurs. Pour le reste, une faible proportion d'entreprises a d'importantes difficultés.

Graphique 45 >

TOTAL DES SECTEURS ● PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL



Pour ces éléments, on n'observe pas de différence significative entre la PME et la grande entreprise. Par rapport à l'ensemble, les entreprises de la production éprouvent davantage de difficultés à gérer l'absentéisme et les conditions de travail concurrentielles. En général, les entreprises qui éprouvent des difficultés importantes avec la fonction des ressources humaines ont également plus de problèmes avec la gestion du roulement de personnel et des conditions salariales concurrentielles.

B – Politiques

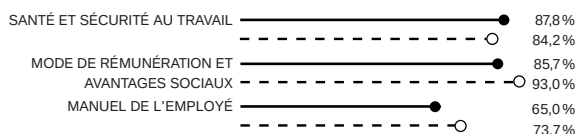
À part le manuel de l'employé, les deux autres politiques favorisant de meilleures conditions de travail ont été adoptées dans plus de huit entreprises sur dix du secteur de la production. Les politiques relatives au mode de rémunération et aux avantages sociaux s'y retrouvent à 93,0 % (graphique 46) et celles touchant la santé et la sécurité au travail, à 84,2 %. Les politiques reliées au manuel de l'employé sont moins répandues (73,7 %), bien que le secteur de la production fasse meilleure figure que la moyenne des secteurs.

Graphique 46 >

TOTAL DES SECTEURS ●

PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL



L'implantation de ces politiques varie peu en fonction de la taille de l'entreprise. De même, dans ce domaine, les entreprises de la production se démarquent significativement de l'ensemble des secteurs d'activité pour ce qui est des politiques sur le manuel de l'employé et sur le mode de rémunération et les avantages sociaux. Les entreprises sont relativement plus nombreuses à posséder ces deux dernières politiques. Celles qui sont syndiquées sont relativement plus nombreuses à se doter d'une politique sur la santé et la sécurité au travail.

C - Formation des gestionnaires

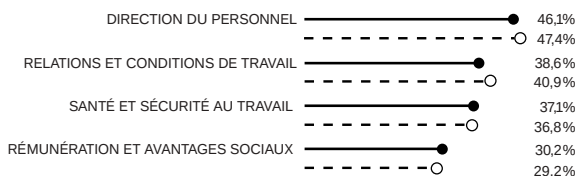
Dans ce domaine, une formation portant sur la direction du personnel est la deuxième priorité des entreprises de ce secteur après celle portant sur le perfectionnement des employés (graphique 44). Ce besoin est exprimé par près de la moitié, soit 47,4 % des entreprises (graphique 47). Ensuite, la formation touchant les relations et les conditions de travail attire 40,9 % des répondants. Une formation qui porte sur la santé et la sécurité au travail intéresse 36,8 % des répondants tandis que celle concernant la rémunération et les avantages sociaux suscite l'intérêt de 29,2 % des personnes interviewées.

Graphique 47 >

TOTAL DES SECTEURS ●

PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION RELIÉS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL POUR LEURS GESTIONNAIRES



> SYNTHÈSE <

le profil des entreprises du secteur de la production pour les conditions de travail suit d'assez près celui de l'ensemble des secteurs. Ainsi, le roulement de personnel est la problématique la plus importante dans ce secteur après les difficultés de recrutement de personnel qualifié. Les entreprises ont recours en grand nombre à des politiques de gestion et les besoins de formation pour les gestionnaires sont légèrement plus importants dans ce secteur.

1.2.3 Développement du personnel

Il s'agit d'analyser les problématiques liées au développement ainsi que les politiques et les besoins de formation des gestionnaires qui s'y rattachent. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse du développement du personnel.

A – Problématique

Près de huit entreprises sur dix ont de la difficulté à gérer l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ou aux changements organisationnels (79,4 %) et la compétence du personnel (77,5 %). Près de sept entreprises sur dix ont des problèmes à gérer et à superviser le personnel (69,8 %).

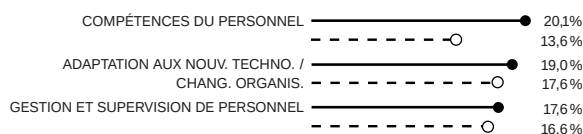
Comparativement à l'emploi et aux conditions de travail, le développement du personnel cause moins de problèmes aux entreprises de la production. En effet, moins de deux entreprises sur dix éprouvent d'importantes difficultés pour l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ou aux changements organisationnels (17,6 %, graphique 48), la gestion et la supervision du personnel (16,6 %) ou la compétence du personnel (13,6 %). Les grandes entreprises ont surtout des problèmes concernant l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ou aux changements organisationnels. Ceci est toutefois étonnant. En effet, la présence d'un service en ressources humaines aurait dû limiter les difficultés dues à l'adaptation du personnel; or l'implantation d'un tel service est une particularité des grandes entreprises de ce secteur.

Graphique 48 >

TOTAL DES SECTEURS ●

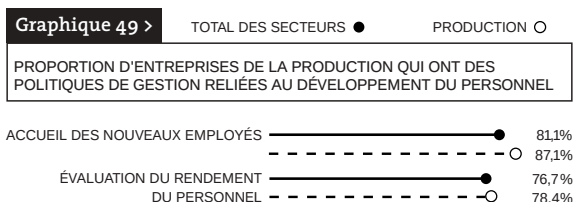
PRODUCTION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA PRODUCTION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



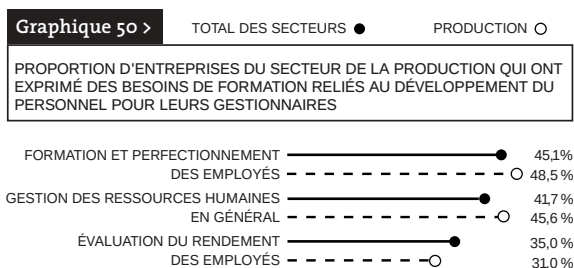
B – Politiques

Dans le secteur de la production, on constate que 87,1 % (graphique 49) des entreprises ont une politique d'accueil des nouveaux employés et que 78,4 % ont une politique de l'évaluation du rendement du personnel. Ces politiques sont plus répandues dans ce secteur qu'ailleurs. Il n'y a pas de différences significatives entre les PME et les grandes.



C - Formation des gestionnaires

À cet égard, près de la moitié des répondants de ce secteur sont favorables à une formation du gestionnaire relativement à la formation et au perfectionnement des employés (48,5 %, graphique 50). Près de trois entreprises sur dix sont intéressées à une formation du gestionnaire sur l'évaluation du rendement des employés (31,0 %). Ainsi, la formation et le perfectionnement des employés est la priorité des entreprises de la production en matière de formation des gestionnaires. L'analyse par taille ne révèle pas un écart significatif entre les PME et les grandes entreprises.



> SYNTHÈSE <

Les entreprises de la production ont des difficultés touchant surtout l'emploi et les conditions de travail. Ainsi, le recrutement de personnel qualifié, le roulement du personnel, les conditions salariales concurrentielles et l'absentéisme sont les situations où les entreprises éprouvent d'importantes difficultés. Comparativement aux PME, les grandes entreprises ont particulièrement plus de difficultés pour gérer le

recrutement de personnel qualifié. Toutefois, pour les autres éléments de problématiques analysés, il n'existe pas d'écart significatif entre les grandes entreprises et les PME. Les besoins de formation concernent particulièrement la formation et le perfectionnement des employés, la direction du personnel ainsi que les relations et les conditions de travail. Les politiques sont généralement plus répandues dans les entreprises de ce secteur qu'ailleurs.

1.2.4 Gestion prévisionnelle

La gestion prévisionnelle est étudiée en analysant les difficultés de la gestion du vieillissement, la prévision de retraite et les politiques liées à la relève de la main-d'œuvre.

Difficultés liées à la gestion du vieillissement

Dans ce secteur, 65,0 % des entreprises éprouvent des difficultés pour gérer le vieillissement. Ces difficultés sont importantes dans 9,0 % des entreprises, pourcentage qui dépasse la moyenne des entreprises. La gestion du vieillissement de la main-d'œuvre est un problème crucial, surtout dans les grandes entreprises du secteur.

Prévision de retraite

Dans un an, le nombre de retraites par entreprise sera inférieur à 10 dans 36,8 % des entreprises de la production. Dans trois ans, ce chiffre atteindra ou dépassera 10 dans 52,6 %. Les observations laissent présager que les employés de ce secteur sont aussi âgés que ceux de l'ensemble des employés.

Que ce soit d'ici un ou trois ans, les employés qui prendront leur retraite sont davantage concentrés dans les grandes entreprises. Le nombre d'employés qui prendront leur retraite croît également avec la proportion de ceux qui ont 55 ans et plus.

Politique de retraite

Malgré un vieillissement apparent de la main-d'œuvre, les politiques de retraite ne sont adoptées que dans 48,5 % des entreprises du secteur. Elles sont significativement absentes dans les PME. Néanmoins, précisons que ce type de politique est plus répandu dans ce secteur que dans l'ensemble des entreprises.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que la gestion du vieillissement cause plus de problème dans les entreprises du secteur de la production qu'ailleurs, quoique la politique de relève de main-d'œuvre y soit plus répandue.

SECTION 2 > ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette section analyse entre autres la responsabilité de l'organisation de la gestion des ressources humaines, les principales difficultés dans la réalisation d'activités de formation, les sources de recrutement, dont le service de Placement en ligne, et la façon d'évaluer les besoins de formation.

2.1 Responsabilité

Dans le secteur de la production, 84,6 % des entreprises ont une direction, un service ou du personnel en ressources humaines. Ici donc, comparativement à l'ensemble, les entreprises sont relativement plus nombreuses à se doter d'une direction des ressources humaines. Quelque 15,5 % des entreprises sont dépourvues de ressources dans ce domaine. Parmi celles qui en possèdent, 81,3 % ont une personne spécifiquement affectée à cette tâche. Toutefois, dans 69,2 % des cas, la personne consacre moins de 50 % de son temps à cette responsabilité.

Les PME, surtout les petites entreprises de moins de 50 employés, sont relativement peu nombreuses à se doter d'un service ou d'une direction des ressources humaines. Dans la plupart des grandes entreprises, la responsabilité de cette tâche est confiée à une personne.

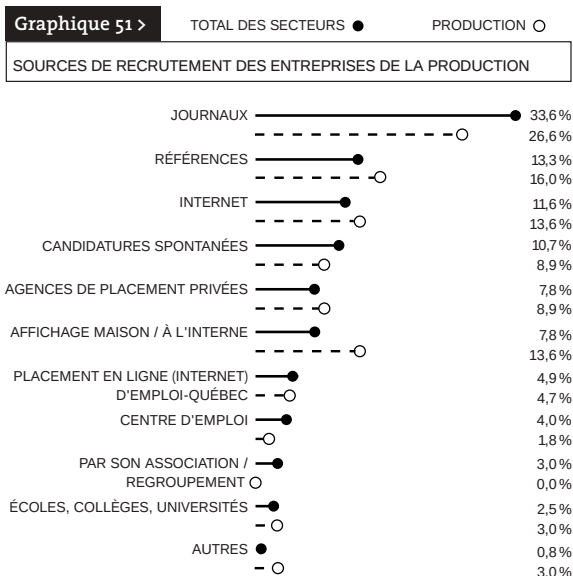
> SYNTHÈSE <

Seulement 15,5 % des entreprises de ce secteur n'ont pas de direction, de service ou de personnel en ressources humaines. C'est la plus faible proportion de tous les secteurs. Cela peut expliquer en partie le fait que ce secteur éprouve moins de difficultés de gestion à bien des égards.

2.2 Sources de recrutement du personnel

Ici, nous nous attardons notamment sur les différentes sources de recrutement. Comme on peut le constater dans le graphique suivant, les entreprises du secteur utilisent diverses sources de recrutement, la principale étant les journaux, qui sont cités en première mention par 26,6 % des entreprises du secteur. Les références constituent une source de recrutement pour 16,0 % des entreprises du secteur. Quelque 13,6 % des entreprises passent par Internet pour recruter et une proportion équivalente le fait par l'affichage maison de postes. Ce sont les quatre principales sources de recrutement du personnel dans le secteur de la production. Les affichages maison de postes et le recours à Internet sont utilisés en particulier par les petites entreprises de moins de 50 employés. Ces sources sont plus utilisées par les entreprises du

secteur de la production que par celles de l'ensemble. Les cinquième et sixième sources sont les candidatures spontanées (8,9 %) et le recours à des agences de placement privées (8,9 %).



Le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec n'est cité en première mention que par 4,7 % des entreprises du secteur et constitue la septième source par importance. Il n'y a pas de différence significative entre les grandes entreprises et les PME.

> SYNTHÈSE <

Il résulte de ces observations que le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec est peu utilisé par les entreprises de la production. Par contre, les journaux et, dans une moindre mesure, les références sont plus utilisés pour le recrutement de la main-d'oeuvre.

2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation

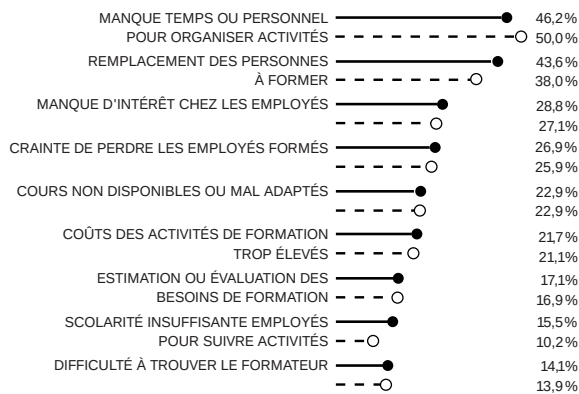
Le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la formation de personnel dans les entreprises du secteur de la production. Comme l'indique le graphique suivant, la moitié des entreprises de ce secteur ont invoqué le manque de temps ou de personnel comme principal obstacle à la formation. Près de quatre entreprises sur dix (38,0 %) ont des difficultés pour assurer le remplacement des personnes à former. Plus du quart des entreprises ont du mal à susciter l'intérêt des employés pour une

formation (27,1 %) ou craignent de perdre les employés formés (25,9 %). Plus de deux entreprises sur dix éprouvent des difficultés à former le personnel à cause de cours non disponibles ou mal adaptés (22,9 %) ou des coûts trop élevés des activités de formation (21,1 %). D'autres facteurs peuvent entraver la réalisation d'activité de formation. Ainsi, l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation pose des difficultés à 16,9 % des répondants, la difficulté à trouver un formateur est citée par 13,9 % des entreprises du secteur comme étant un handicap alors que la scolarité insuffisante des employés est une source de problèmes pour 10,2 %.

Graphique 52 >

TOTAL DES SECTEURS ● PRODUCTION ○

DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES DE LA PRODUCTION À RÉALISER DES ACTIVITÉS DE FORMATION



Les difficultés varient peu en fonction de la taille de l'entreprise. Précisons que les entreprises du secteur de la production sont relativement moins nombreuses à identifier le remplacement des personnes à former et la scolarité insuffisante des employés comme sources de difficultés pour la réalisation des activités de formation. Les entreprises syndiquées sont par contre peu nombreuses à identifier l'insuffisance de la scolarité des employés comme handicap à la réalisation des activités de formation.

> SYNTHÈSE <

Essentiellement, il faut retenir que le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la formation de personnel dans les entreprises du secteur de la production.

2.4 Évaluation des besoins de formation

La principale source d'évaluation des besoins de formation est la direction. En effet, dans 40,9 % des entreprises, la direction identifie les besoins de formation. Certains besoins résultent du plan stratégique de la direction, qui est la seconde source en importance utilisée par 22,2 % des entreprises de ce secteur. Outre ces deux sources, les entreprises de la production s'inspirent soit de la demande des employés (16,4 %), soit de l'évaluation du rendement de ceux-ci (16,4 %) pour identifier leurs besoins de formation. Les dispositifs de la convention collective sont très peu utilisés comme source d'identification des besoins de formation. Dans 1,8 % des entreprises, aucune évaluation ne se fait. Le rôle de la direction est plus important dans les moyennes entreprises qu'ailleurs alors que les petites procèdent à l'évaluation des besoins de formation en se basant surtout sur l'évaluation du rendement de l'employé.

Comparativement à l'ensemble, les entreprises de la production sont significativement plus nombreuses à procéder à l'évaluation des besoins de formation des employés à partir de la demande des employés, mais moins nombreuses à partir de l'évaluation du rendement de l'employé. Les entreprises syndiquées sont relativement plus nombreuses à procéder à une évaluation des besoins de formation à partir de ceux identifiés par la direction.

Cette évaluation se fait de façon formelle comme informelle. De façon formelle, environ 45,9 % des entreprises du secteur de la production évaluent le rendement du personnel une fois par an et 24,7 % le font quelques fois dans l'année. Le reste des entreprises le fait soit au besoin (18,8 %) ou ne fait jamais d'évaluation formelle (10,6 %). Il n'y a pas de différence significative entre les PME et les grandes entreprises. Aussi, les entreprises de ce secteur ne se démarquent pas significativement de l'ensemble des entreprises de Laval.

De façon informelle, la plupart des entreprises du secteur de la production évaluent soit quelques fois dans l'année (47,1 %) ou au besoin (40,0 %). Quelque 10 % évaluent une fois par année informellement et 2,9 % ne font jamais d'évaluation informelle. Il n'y a pas de différence significative entre les PME et les grandes entreprises. Les entreprises de ce secteur sont relativement plus nombreuses à procéder à une évaluation informelle quelques fois dans l'année comparativement à l'ensemble des entreprises. Celles qui sont syndiquées sont relativement plus nombreuses à procéder à une évaluation informelle au besoin.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que la direction du personnel et le plan stratégique de l'entreprise sont les deux principales sources d'évaluation des besoins de formation.

2.5 Responsables de la formation

Le personnel est responsable de la formation dans 55,4 % des entreprises de la production. Les consultants ou les formateurs du secteur privé sont responsables de la formation dans 28,6 % des entreprises tandis que les écoles ou centres de formation du secondaire et les universités le sont dans moins de 10 %. Les collèges, les vendeurs ou les fournisseurs d'équipements ainsi que le siège social peuvent également s'occuper de la formation du personnel dans les entreprises de la production. Celles-ci n'ont jamais recours exclusivement aux colloques, associations ou regroupements pour former leur personnel.

Les consultants ou formateurs du secteur privé sont responsables de la formation surtout dans les grandes entreprises. Comparativement à l'ensemble des secteurs, on remarque que les entreprises de la production ont moins recours au personnel de l'entreprise pour la formation, mais sont plus nombreuses à utiliser le service de consultants ou de formateurs du secteur privé.

> SYNTHÈSE <

La majorité des entreprises ont recours au personnel de l'entreprise pour donner de la formation aux employés. Toutefois, le recours aux consultants y est plus important que dans les autres secteurs.

RÉCAPITULATION DU CHAPITRE

Tout comme dans les autres secteurs, la fonction des ressources humaines est celle qui cause le plus de problèmes aux entreprises de la production. Néanmoins, l'importance des difficultés touchant les ressources humaines y est plus faible qu'ailleurs. Ces difficultés touchent aussi bien les aspects se rattachant à l'emploi que ceux ayant trait aux conditions de travail et au développement du personnel. Ainsi, le recrutement de personnel qualifié, le roulement du personnel, les conditions salariales concurrentielles ainsi que l'absentéisme sont des aspects où les entreprises du secteur éprouvent d'importantes difficultés. Aussi, la gestion du vieillissement cause plus de problèmes importants dans les entreprises de ce secteur qu'ailleurs, quoique la politique de relève de main-d'œuvre y soit plus répandue. Par ailleurs, nous remarquons que les PME sont autant affectées par la plupart des problèmes analysés que les grandes entreprises.

En matière d'organisation, les entreprises du secteur de la production se démarquent significativement des autres car elles sont mieux organisées. En effet, elles sont plus nombreuses à posséder un service des ressources humaines et les politiques touchant l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel y sont très répandues. Elles sont même plus présentes ici qu'ailleurs. Cependant, en matière de recrutement, le service de Placement en ligne Internet d'Emploi-Québec est peu utilisé.

Les besoins de formation des gestionnaires concernent prioritairement la formation et le perfectionnement des employés, la direction du personnel et les relations et conditions de travail. Le manque de temps ou de personnel ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la formation de personnel dans les entreprises du secteur de la production.

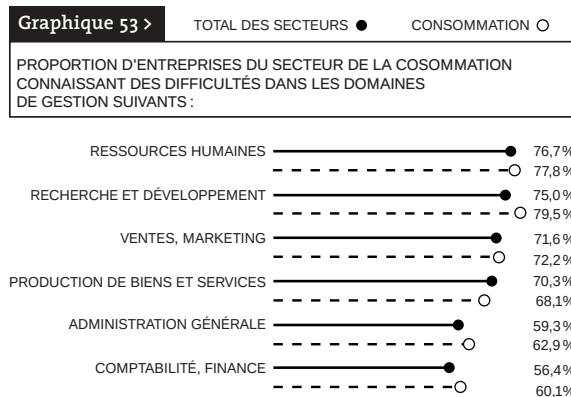
CE CHAPITRE PRÉSENTE LES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS DE L'ENQUÊTE POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA CONSOMMATION. AINSI, NOUS ANALYSONS RESPECTIVEMENT LA PROBLÉMATIQUE, L'ORGANISATION ET LA FORMATION DU PERSONNEL EN RESSOURCES HUMAINES.

SECTION 1 > PROBLÉMATIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

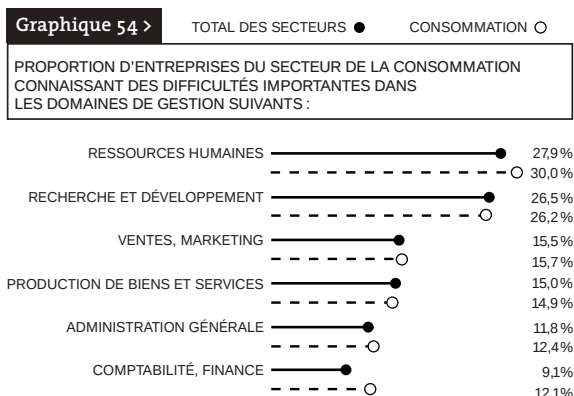
Dans cette section, nous situons d'abord l'importance des problèmes vécus en ressources humaines par rapport à l'ensemble des problèmes de la gestion d'entreprise. Ensuite, nous analysons les difficultés qu'éprouvent les entreprises tant dans la gestion du personnel que dans la gestion prévisionnelle.

1.1 Difficultés de gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, nous situons la fonction des ressources humaines par rapport aux autres fonctions d'entreprise. Contrairement à l'ensemble des secteurs, les entreprises de la consommation ont indiqué avoir plus de problèmes avec la fonction liée à la recherche et au développement qu'avec celle des ressources humaines. Comme l'indique le graphique 53, 79,5 % des répondants ont reconnu avoir des difficultés avec la recherche et le développement (2 à 10 sur l'échelle d'intensité) tandis que la fonction des ressources humaines récoltait 77,8 %. Mentionnons à nouveau qu'à peine 60 % des répondants étaient concernés par la dimension de la recherche et du développement alors que celle des ressources humaines s'adressait à l'ensemble des entreprises de ce secteur. Aussi, nous pensons que la compréhension des participants au sondage de la fonction recherche et développement a pu être biaisée par l'ajout de notions liées à la gestion de projets.



Toutefois, lorsqu'on analyse l'importance de ces problèmes, on se rend compte que la fonction des ressources humaines, à l'instar de l'ensemble des secteurs, est celle qui offre le plus de difficultés aux entreprises de ce secteur. En effet, selon le graphique 54, 30,0 % des entreprises du secteur ont indiqué éprouver des difficultés majeures (5 à 10 sur l'échelle d'intensité) dans le domaine de la gestion des ressources humaines alors que la recherche et le développement obtient 26,2 %. Les proportions obtenues chutent à 15,7 % pour le domaine des ventes et du marketing et à 14,9 % pour la production de biens et de services.



Dans le secteur de la consommation, autant les grandes entreprises que les PME éprouvent des difficultés dans les domaines de la gestion des ressources humaines, des ventes et du marketing, de la production de biens et de services, de l'administration générale et de la comptabilité et la finance.

> SYNTHÈSE <

À l'instar de l'ensemble des entreprises, les entreprises de la consommation ont plus de problèmes importants en gestion des ressources humaines que pour les autres types de gestion.

1.2 Difficultés en gestion du personnel

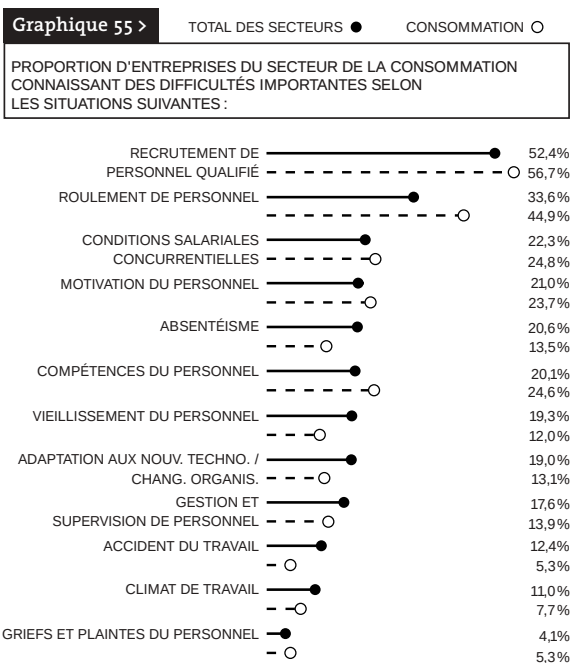
Nous évaluons le degré des difficultés que les entreprises éprouvent dans la gestion du personnel par rapport à l'emploi, aux conditions de travail ainsi qu'au développement du personnel. Rappelons que nous considérons les difficultés comme importantes lorsque l'entreprise a indiqué avoir «assez» ou «beaucoup» de difficultés.

1.2.1 Emploi

Il s'agit d'analyser la problématique reliée aux difficultés à recruter du personnel qualifié, aux politiques reliées à l'emploi et à l'estimation des besoins de formation des gestionnaires.

A – Problématique

À l'instar de l'ensemble des entreprises, celles de la consommation sont très nombreuses à éprouver des difficultés importantes à recruter du personnel qualifié. Plus de la moitié, soit 56,7 % (graphique 55) des entreprises ont d'importantes difficultés à recruter du personnel qualifié, ce qui est environ 5 points de pourcentage de plus que l'ensemble des secteurs.

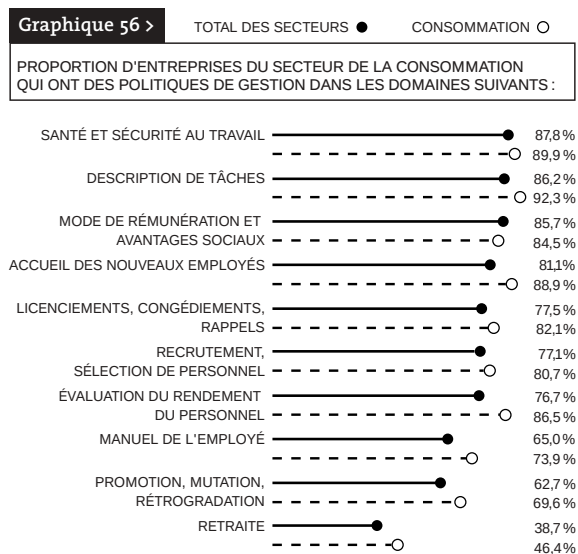


Ainsi, les difficultés sont substantiellement plus importantes dans ce secteur que dans l'ensemble. Autant les grandes entreprises que les PME ont des difficultés importantes.

B – Politiques

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous classons dans ce type de politique le recrutement et la sélection du personnel, la promotion, la mutation et la rétrogradation, les licenciements, congédiements et rappels ainsi que les descriptions de tâches.

Près de neuf entreprises sur dix de la consommation sont dotées d'une politique de description de tâches (92,3 %, graphique 56). Environ huit entreprises sur dix sont dotées d'une politique de licenciements, congédiements et rappels (82,1 %) et de recrutement et de sélection de personnel (80,7 %). Environ sept entreprises sur dix, soit 69,6 %, ont dit avoir une politique de promotion, de mutation et de rétrogradation. Il n'y a pas une différence significative entre les PME et les grandes en ce qui a trait à ces politiques.

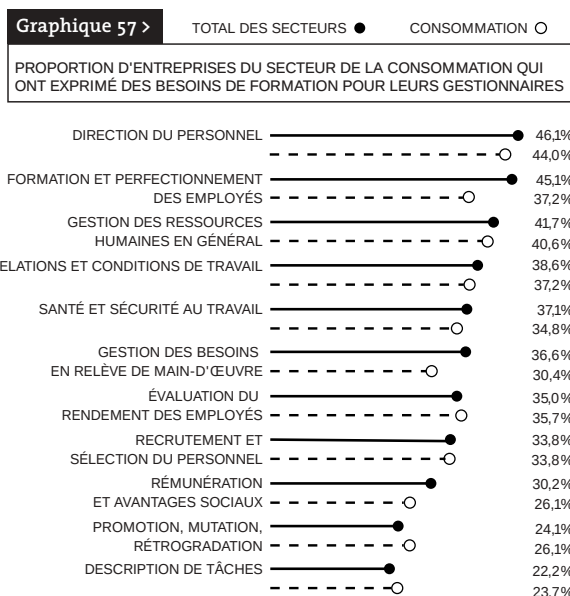


Comparativement à l'ensemble des secteurs d'activité, les politiques relatives à la promotion, à la mutation ou à la rétrogradation, aux licenciements, congédiements et rappels ainsi qu'aux descriptions de tâche sont plus répandues dans le secteur de la consommation.

On constate donc que, malgré la présence de politiques sur le recrutement de personnel dans une forte majorité d'entreprises, le problème de recrutement de personnel qualifié demeure crucial.

C – Formation des gestionnaires

À l'instar de l'ensemble des secteurs, les besoins de formation dans les entreprises de la consommation touchent moins l'emploi quoique, comme nous l'avons dit, le recrutement de personnel qualifié est un problème majeur. En effet, quelque 33,8 % des entreprises sont favorables à une formation qui porte sur le recrutement et la sélection du personnel, 26,1 % veulent une formation sur la promotion, la mutation et la rétrogradation tandis que 23,7 % estiment qu'il est important d'offrir une formation sur les descriptions de tâches. Comme nous le verrons ci-dessous, ces proportions sont faibles par rapport aux autres besoins, dont la direction du personnel, la formation, le perfectionnement des employés, les relations et les conditions de travail.



Les perceptions des répondants du secteur de la consommation varient peu en fonction de la taille. Cependant, il ressort du sondage que les entreprises qui ont plus de difficultés avec la gestion des ressources humaines sont plus nombreuses à vouloir une formation sur le recrutement et la sélection du personnel.

> SYNTHÈSE <

Le recrutement de personnel qualifié est le problème le plus crucial pour les entreprises de la consommation malgré l'adoption de politiques sur le recrutement par une forte majorité d'entre elles. Toutefois, les besoins de formation touchent moins l'emploi.

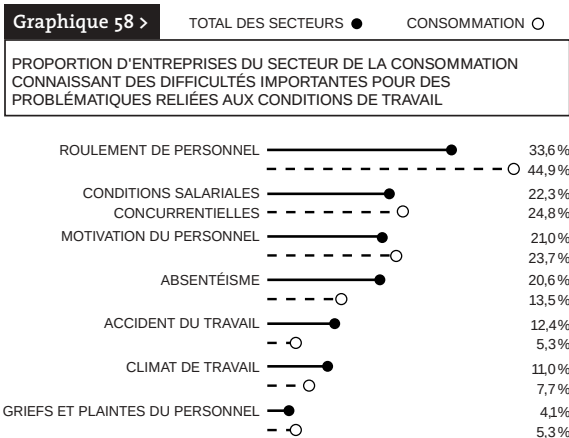
1.2.2 Condition de travail

Il s'agit d'analyser les problématiques relatives aux conditions de travail, les politiques et les besoins de formation des gestionnaires dans ce domaine. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse des conditions de travail.

A - Problématique

De tous les éléments analysés reliés aux conditions de travail, le roulement de personnel est celui qui cause davantage de problèmes. Près de 45 % (graphique 58) des entreprises de ce secteur ont d'importantes difficultés à gérer le roulement de personnel, soit 11 points de pourcentage de plus que la moyenne des secteurs. Plusieurs sous-secteurs de la consommation tels que le commerce de détail et la restauration sont réputés pour être des voies d'entrée faciles sur le marché du travail. Toutefois, peu de candidats envisagent de faire carrière dans ces domaines, souvent à cause des conditions de travail.

Près du quart des entreprises ont indiqué avoir d'importants problèmes pour gérer les conditions salariales concurrentielles (24,8 %) ou pour résoudre les problèmes relatifs à la motivation du personnel (23,7 %). Entre 5,3 % et 13,5 % ont indiqué éprouver d'importantes difficultés à gérer le climat de travail, les accidents du travail, les griefs ou les plaintes du personnel et l'absentéisme. Autrement dit, outre le recrutement de personnel qualifié, le roulement de personnel, les conditions salariales concurrentielles et la motivation du personnel sont d'importants éléments de problématique pour les entreprises de la consommation.

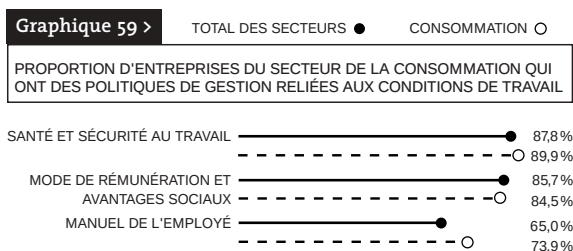


Ces difficultés concernent autant les grandes entreprises que les PME. Toutefois, les grandes entreprises ont particulièrement plus de problèmes avec la gestion du roulement de personnel.

B – Politiques

Rappelons que nous regroupons dans ce type de politiques celles qui sont relatives au manuel de l'employé, au mode de rémunération et des avantages sociaux et à la santé et à la sécurité au travail.

Selon le graphique suivant, près de neuf entreprises sur dix de la consommation sont dotées d'une politique de santé et de sécurité au travail (89,9 %). La politique sur le mode de rémunération et les avantages sociaux se retrouve dans 84,5 % des entreprises du secteur, comparativement à 73,9 % pour celle portant sur le manuel de l'employé.



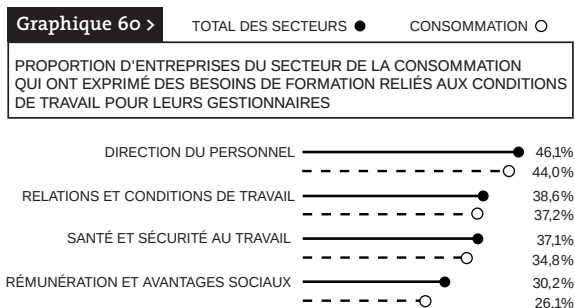
La politique sur le mode de rémunération et les avantages sociaux est plus répandue dans les entreprises syndiquées du secteur de la consommation. Les PME sont relativement peu nombreuses à se doter de politiques sur le manuel de l'employé et sur le mode de rémunération et les avantages sociaux. Comparativement aux entreprises de l'ensemble des secteurs, celles de la consommation sont proportionnellement plus nombreuses à se doter de politiques sur le manuel de l'employé.

Il en résulte que malgré la présence de politiques dans la plupart des entreprises, les problèmes touchant les conditions de travail persistent. Les PME sont relativement peu nombreuses à se doter de manuels de l'employé et de politiques sur les modes de rémunération et les avantages sociaux.

C – Formation des gestionnaires

Les entreprises ayant des difficultés touchant les conditions de travail ont aussi des besoins de formation ayant trait essentiellement à la direction du personnel (44,0 %, graphique 60) et aux relations et conditions de travail (37,2 %). Outre ces deux aspects, on observe que 34,8 % des entreprises du secteur

veulent une formation sur la santé et la sécurité au travail et 26,1 % ont des besoins de formation qui concernent la rémunération et les avantages sociaux. Ces proportions varient peu en fonction de la taille de l'entreprise et ne dépassent pas substantiellement la moyenne des entreprises.



> SYNTHÈSE <

En ce qui concerne les conditions de travail, les problèmes dus au roulement de personnel, aux conditions salariales concurrentielles et à la motivation du personnel sont cruciaux malgré la présence de politiques dans une forte majorité d'entreprises de la consommation. Aussi, les besoins de formation des gestionnaires touchent davantage la direction du personnel et les relations et les conditions de travail.

1.2.3 Développement du personnel

Il s'agit d'analyser les problématiques liées au développement du personnel, les politiques et les formations des gestionnaires qui s'y rattachent. Cependant, les graphiques présenteront uniquement les éléments retenus pour l'analyse du développement du personnel.

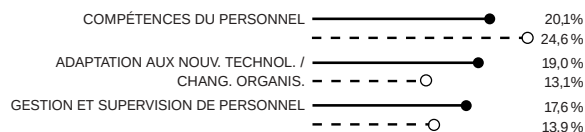
A- Problématique

De tous les éléments analysés, la compétence du personnel cause davantage de problèmes car près du quart des entreprises, soit 24,6 % (graphique 61), ont d'importantes difficultés à la gérer. La compétence du personnel est le quatrième élément qui cause le plus de problèmes aux entreprises de la consommation (graphique 55). Néanmoins, quelque 14 % des entreprises ont des problèmes, soit en raison de la gestion et de la supervision du personnel, soit à cause des difficultés liées à l'adaptation du personnel aux nouvelles technologies ou aux changements organisationnels.

Graphique 61 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSOMMATION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA CONSOMMATION CONNAISSANT DES DIFFICULTÉS IMPORTANTES POUR DES PROBLÉMATIQUES RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



La grande entreprise a plus de difficultés que la PME dans la gestion des compétences du personnel, quoique la présence d'une direction des ressources humaines atténue les problèmes dans ce domaine.

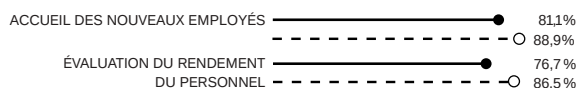
B – Politiques

Rappelons que ce type de politique est constitué de l'accueil des nouveaux employés et de l'évaluation du rendement du personnel. Ces politiques sont présentes dans près de neuf entreprises sur dix. En effet, 88,9 % des entreprises ont indiqué s'être dotées d'une politique d'accueil des nouveaux employés alors que 86,5 % d'entre elles ont une politique d'évaluation du rendement du personnel.

Graphique 62 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSOMMATION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA CONSOMMATION QUI ONT DES POLITIQUES DE GESTION RELIÉES AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL



Les entreprises de taille moyenne sont relativement peu nombreuses à se doter d'une politique d'accueil des nouveaux employés. La politique de l'évaluation du rendement du personnel est relativement peu répandue dans les grandes entreprises, qui justement ont plus de problèmes à gérer la compétence du personnel. Ces deux types de politiques sont proportionnellement plus répandus dans les entreprises du secteur de la consommation que dans l'ensemble.

C – Formation des gestionnaires

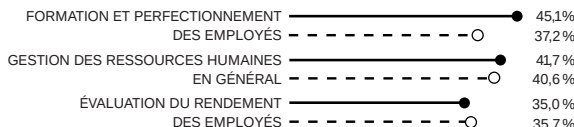
La formation et le perfectionnement des employés constituent l'un des trois besoins prioritaires des entreprises de la consommation. Cette formation est demandée par 37,2 % (graphique 63) des entreprises du secteur tandis qu'une formation dans le domaine de l'évaluation du rendement des employés intéresse 35,7 % des entreprises. Les entreprises qui ont des

difficultés en gestion des ressources humaines sont plus favorables à une formation qui concerne l'évaluation du rendement des employés. On observe que les besoins diffèrent peu en fonction de la taille.

Graphique 63 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSOMMATION ○

PROPORTION D'ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA CONSOMMATION QUI ONT EXPRIMÉ DES BESOINS DE FORMATION RELIÉS AU DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL POUR LEURS GESTIONNAIRES



> SYNTHÈSE <

La gestion de la compétence du personnel est l'un des problèmes importants que les entreprises du secteur éprouvent dans le domaine du développement du personnel. Ces problèmes concernent notamment les grandes entreprises, qui sont proportionnellement peu nombreuses à se doter d'une politique d'évaluation du rendement du personnel. Dans ce contexte, la formation et le perfectionnement des employés constituent l'un des besoins de formation prioritaires dans ce secteur.

1.2.4 Gestion prévisionnelle

Les difficultés que posent la gestion du vieillissement de la main-d'œuvre, les prévisions de retraite ainsi que l'implantation de politiques de la retraite sont analysées dans cette sous-section.

Difficultés liées à la gestion du vieillissement

Quelque 57,7 % des entreprises de la consommation ont indiqué éprouver des difficultés dans la gestion du vieillissement du personnel. Parmi elles, 12 % éprouvent d'importantes difficultés, ce qui est plus faible que la moyenne des entreprises, qui est de 20 %. Les entreprises de taille moyenne ont davantage de difficultés à gérer le vieillissement du personnel.

Prévision de retraite

Dans un an, dans près de 78 % des entreprises de la consommation, aucun employé ne prendra sa retraite. Dans l'ensemble des entreprises, on observe que le nombre moyen de retraites par entreprise est nul dans 71 % des cas. Dans trois ans, le nombre moyen de retraites par entreprise sera nul dans 55 % des entreprises de la consommation (comparativement à 46 % pour l'ensemble). Ces quelques chiffres laissent présager que, comparativement à l'ensemble,

les employés des entreprises de la consommation sont plus jeunes. Cela confirme que ce secteur est souvent une porte d'entrée sur le marché du travail mais aussi, à moyen terme, une porte de sortie pour bien des candidats.

Dans trois ans, dans près de 5 % des entreprises, le nombre moyen de retraites par entreprise atteindra ou dépassera la dizaine. Autrement dit, on assiste quand même à un vieillissement de la main-d'œuvre dans le secteur.

Politique

Malgré cela, moins de la moitié des entreprises de la consommation (46,4 %) sont dotées d'une politique de retraite. Néanmoins, comparativement à l'ensemble des secteurs d'activité, cette politique est plus répandue dans le secteur de la consommation.

En ce qui concerne la formation, un peu plus de trois entreprises sur dix sont favorables à une formation du gestionnaire sur la gestion des besoins en relève de main-d'œuvre (30,4 %), ce qui est inférieur de 6 points de pourcentage à la moyenne des secteurs.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que les entreprises de la consommation ont particulièrement moins de difficultés avec le vieillissement du personnel, ce qui se reflète par des besoins de formation moins importants dans ce domaine.

SECTION 2 > ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour comprendre l'organisation de la gestion des ressources humaines dans ce secteur, nous analysons respectivement la responsabilité, les sources de recrutement, les difficultés dans la réalisation des activités de formation ainsi que les besoins et les responsables de la formation.

2.1 Responsabilité

Dans le secteur de la consommation, 77 % des entreprises ont indiqué posséder un service ou une direction ou du personnel affecté à la gestion des ressources humaines. Donc, 23 % n'ont pas de direction des ressources humaines. Précisons que dans l'ensemble des secteurs, 24,3 % n'avaient pas de direction des ressources humaines. Dans 80 % des cas, la personne affectée aux ressources humaines consacre moins de 50 % de son temps à cette tâche.

À l'instar de l'ensemble, les PME sont proportionnellement nombreuses à ne pas se doter d'un service ou d'une direction des ressources humaines.

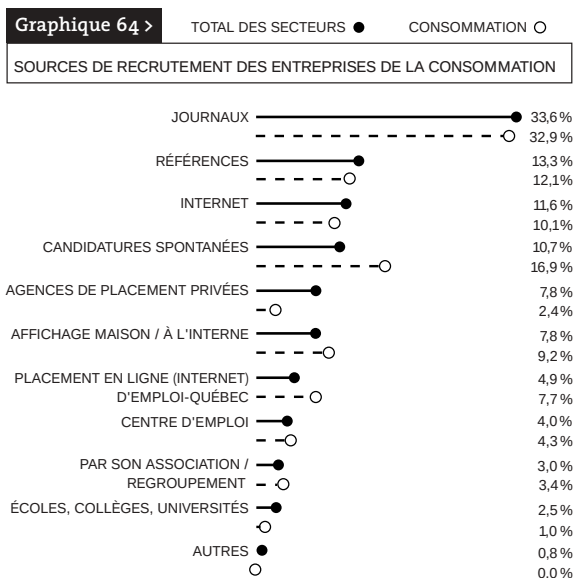
On constate que les PME sont plus nombreuses à ne pas posséder un service ou une direction des ressources humaines et qu'à l'instar de l'ensemble, la personne responsable des ressources humaines consacre peu de temps à cette tâche.

> SYNTHÈSE <

Les entreprises du secteur de la consommation n'ont pas de direction, de service ou de personnel en gestion des ressources humaines dans une même proportion que l'ensemble des entreprises. Lorsque c'est le cas, la personne consacre peu de temps à ces tâches.

2.2 Sources de recrutement du personnel

Ici, nous nous attardons notamment sur les différentes sources de recrutement. Les journaux, les candidatures spontanées et les références sont les trois principales sources de recrutement auxquelles les entreprises du secteur de la consommation ont davantage recours. En effet, 32,9 % (graphique 64) des entreprises recrutent leurs employés par le biais des journaux, 16,9 % par celui des candidatures spontanées et 12,1 % le font par références. Internet est utilisé en priorité par 10,1 % et l'affichage maison de postes est la source de recrutement de 9,2 % des entreprises. Les petites entreprises de moins de 50 employés ont davantage recours aux références pour recruter leur main-d'œuvre.



Environ 7,7 % des entreprises de la consommation ont recours au service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec pour pourvoir à leurs postes vacants. Ainsi, le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec est la sixième source de recrutement en importance auprès des entreprises de la consommation.

> SYNTHÈSE <

Il résulte de ces observations qu'au moment du sondage, le service de Placement en ligne (Internet) d'Emploi-Québec est relativement peu utilisé dans les entreprises de la consommation.

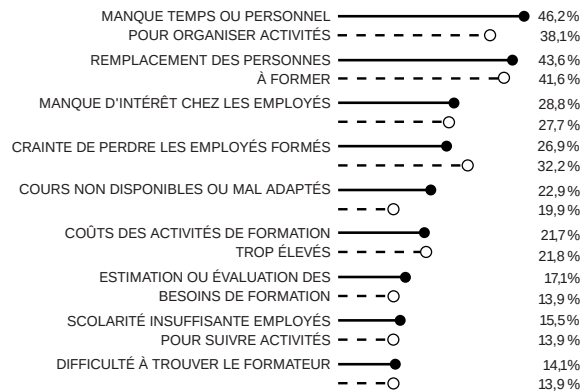
2.3 Difficultés dans la réalisation des activités de formation

L'objectif de cette sous-section est d'identifier les différentes sources de difficultés dans la réalisation des activités de formation. À cet effet, dans le secteur de la consommation, le remplacement des personnes à former ainsi que le manque de temps ou de personnel constituent les deux principales sources de difficultés dans la réalisation de la formation. Près de quatre entreprises sur dix ont invoqué ces deux problèmes (graphique 65). De même, près de trois entreprises sur dix ont indiqué que la crainte de perdre les employés formés (32,2 %) et le manque d'intérêt chez les employés (27,7 %) peuvent influencer négativement la formation de personnel. Environ deux entreprises sur dix ont mentionné que les coûts des activités de formation trop élevés (21,8 %) et les cours non disponibles ou mal adaptés (20 %) peuvent freiner les activités de formation du personnel. Finalement, 14 % des entreprises ont indiqué que l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation, la scolarité insuffisante des employés ou la difficulté à trouver le formateur sont des facteurs pouvant constituer des obstacles aux activités de formation.

Graphique 65 >

TOTAL DES SECTEURS ● CONSOMMATION ○

DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA CONSOMMATION À RÉALISER DES ACTIVITÉS DE FORMATION



Les PME du secteur de la consommation éprouvent des difficultés particulièrement à cause du manque de temps ou de personnel et des cours non disponibles ou mal adaptés.

Par rapport à l'ensemble des entreprises, celles de la consommation sont particulièrement moins nombreuses à évoquer le manque de temps ou de personnel ainsi que la crainte de perdre les employés formés comme obstacles à la réalisation des activités de formation.

> SYNTHÈSE <

Il appert que le manque de personnel et de temps en période de formation ainsi que le remplacement des personnes à former sont les deux principaux obstacles à la réalisation des activités de formation dans le secteur de la consommation.

2.4 Évaluation des besoins de formation

L'évaluation des besoins de formation des employés se fait par le biais des besoins identifiés par la direction (42,2 %), à partir du plan stratégique de l'établissement (27,1 %) et par l'évaluation du rendement de l'employé (20,1 %). Dans 7,0 % des cas, cette évaluation peut résulter de la demande des employés.

Les PME ont davantage recours à l'évaluation du rendement de l'employé tandis que les entreprises de taille moyenne utilisent particulièrement les besoins identifiés par la direction comme source d'évaluation des besoins de formation des employés.

Comparativement aux entreprises de l'ensemble des secteurs, celles de la consommation sont plus nombreuses à utiliser le plan stratégique de l'établissement comme source d'évaluation des besoins de formation.

L'évaluation du rendement se fait de façon formelle comme informelle. De façon formelle, 42,5 % des entreprises évaluent leur personnel une fois par année et 31,4 % le font quelques fois dans l'année. Le reste des entreprises évalue le rendement de l'employé au besoin (20,3 %) ou ne fait jamais d'évaluation formelle du rendement (5,8 %).

De façon informelle, 41,3 % des entreprises évaluent leurs employés quelques fois dans l'année et 42,3 % le font au besoin. Le reste le fait soit une fois par année (12 %) ou ne fait jamais d'évaluation informelle. Les petites entreprises de moins de 20 employés procèdent le plus souvent à une évaluation informelle du rendement quelques fois dans l'année alors que les grandes font particulièrement plus d'évaluations informelles au besoin.

> SYNTHÈSE <

On peut retenir que l'évaluation des besoins de formation relève fondamentalement de la direction. Suivent, loin derrière, le recours au plan stratégique et à l'évaluation du rendement du personnel.

2.5 Responsables de la formation

Dans les trois quarts (75 %) des entreprises du secteur de la consommation, le personnel de l'entreprise est responsable de la formation des employés. Dans 10,3 % des cas, la formation des employés est confiée à des consultants privés. Dans le reste des entreprises, la responsabilité de la formation des employés relève soit du siège social (5,4 %), soit des vendeurs ou fournisseurs d'équipement (4,4 %). Les écoles ou les centres de formation ainsi que les collèges et les universités sont responsables de la formation dans très peu de cas.

Il n'y a pas de différence significative entre les PME et les grandes entreprises dans le choix du responsable de la formation. Comparativement à l'ensemble des entreprises, celles du secteur de la consommation sont proportionnellement plus nombreuses à confier la responsabilité de la formation à leur personnel. En revanche, elles ont moins recours aux consultants ou aux formateurs du secteur privé pour la formation des employés.

> SYNTHÈSE <

Les entreprises de ce secteur ont très majoritairement recours à leur personnel pour offrir la formation.

RÉCAPITULATION DU CHAPITRE

À l'instar de l'ensemble des entreprises, celles du secteur de la consommation éprouvent particulièrement plus de difficultés importantes en gestion des ressources humaines. Ces difficultés touchent aussi bien l'emploi et les conditions de travail que le développement du personnel. Elles sont principalement dues au recrutement de personnel qualifié, au roulement du personnel, aux conditions salariales concurrentielles, à la motivation du personnel et aux compétences du personnel. Le vieillissement de la main-d'œuvre est cependant un problème moins important pour les entreprises de ce secteur.

En termes organisationnels, les entreprises de la consommation sont presque aussi nombreuses que l'ensemble des secteurs à ne pas posséder une direction des ressources humaines. En général, les politiques touchant l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel sont plus répandues dans ce secteur que dans l'ensemble. Malgré cela, les difficultés persistent. Précisons que les politiques reliées au manuel de l'employé, celles sur le mode de rémunération et les avantages sociaux ainsi que celles sur l'accueil des nouveaux employés sont relativement moins répandues dans les PME. En ce qui a trait aux sources de recrutement, tout comme dans les autres secteurs, on note remarquablement une faible utilisation du service de Placement en ligne Internet d'Emploi-Québec.

Dans ce contexte, les besoins de formation concernent principalement la direction de personnel, la formation et le perfectionnement des employés ainsi que les relations et les conditions de travail. La réalisation des activités de formation peut être affectée essentiellement par le manque de personnel et de temps ainsi que par le remplacement des personnes à former.

> RECOMMANDATIONS

Au cours des cinq dernières années, les enquêtes sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre menées par Emploi-Québec Laval ont permis de constater une progression importante des besoins en main-d'œuvre. Les résultats de cette étude précisent que les difficultés à recruter du personnel qualifié ne représentent pas un problème parmi tant d'autres, mais constituent actuellement, toutes fonctions d'entreprises confondues, le problème numéro un des entreprises de la région de Laval. À l'aube d'un renouvellement important de la main-d'œuvre dû au départ à la retraite de la génération d'après-guerre, Emploi-Québec Laval doit mieux cibler ses interventions en matière de développement des ressources humaines dans les entreprises afin d'en augmenter l'efficacité. De ce fait, nous formulons comme première recommandation :

> RECOMMANDATION 1 <

Donner priorité aux interventions en développement des ressources humaines dans les entreprises connaissant des problèmes importants de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée, notamment dans les moyennes et grandes entreprises.

Cette recommandation est valable pour l'ensemble des entreprises de 20 employés et plus, mais particulièrement auprès des 25 % d'entreprises qui n'ont pas de service, de direction ni même de personnel en gestion des ressources humaines. Une intervention en gestion des ressources humaines devrait permettre de mieux comprendre le recours fréquent aux politiques de gestion et les répercussions réelles sur les problèmes en gestion des ressources humaines. Nous incluons la grande entreprise car tout au long de cette étude, nous avons démontré qu'elle connaît des problèmes plus importants que les PME en matière de gestion des ressources humaines, sauf en ce qui concerne les entreprises du secteur de la production où la taille de l'entreprise n'a pas eu d'effet sur les résultats.

Aussi, le soutien d'Emploi-Québec concernant le développement des ressources humaines doit être prioritaire dans les entreprises dont la main-d'œuvre est vieillissante. Emploi-Québec Laval pourrait innover en s'assurant que 75 % des entreprises nouvellement aidées par les mesures actives connaissent des problèmes importants de recrutement de main-d'œuvre dus à la croissance économique ou au renouvellement de la main-d'œuvre.

Parlant de la relève de la main-d'œuvre, nous avons remarqué combien les entreprises de la région de Laval sont peu sensibilisées au problème du vieillissement de la main-d'œuvre. Ce qui nous amène à formuler une deuxième recommandation :

> RECOMMANDATION 2 <

Sensibiliser les employeurs de la région de Laval à l'importance de faire de la gestion prévisionnelle.

Les activités entourant la réalisation de cette recommandation peuvent être de deux natures. Dans un premier temps, le comité de partenaires d'Emploi-Québec sur le démarchage des entreprises et celui de la Chambre de commerce sur la formation sont des lieux privilégiés de sensibilisation des partenaires économiques de la région aux réalités du vieillissement de la main-d'œuvre lavalloise. Avant de s'adresser aux entreprises, il serait nécessaire de bien informer les partenaires économiques de la région sur l'urgence d'intervenir en gestion prévisionnelle. Dans un deuxième temps, une offensive auprès des entreprises de la région devrait être orchestrée afin de contacter le plus grand nombre possible de gestionnaires de la région sur cette question. Bien que les moyens restent à définir, on peut penser d'ores et déjà à la tenue d'un colloque avec des gens d'affaires, à un dîner-causerie de la Chambre de commerce, à l'invitation de gestionnaires à des cliniques d'information sur la gestion prévisionnelle, à une approche sectorielle, notamment dans le secteur de la construction, bref à diverses activités visant à susciter une conscientisation des entrepreneurs de la région de Laval au sujet des problèmes soulevés à très court terme par la relève de la main-d'œuvre. Enfin, tout en appliquant la stratégie d'intervention à l'intention des travailleurs et des travailleuses de 45 ans et plus, il serait intéressant d'intégrer aux diagnostics d'entreprise un volet sur la gestion prévisionnelle.

Le problème numéro un des entreprises lavalloises sur le recrutement de la main-d'œuvre devrait amener également Emploi-Québec Laval à redéfinir ses priorités d'action en matière de préparation de nouvelle main-d'œuvre. Les besoins considérables en personnel placent plus que jamais cette unité autonome de service devant la nécessité de s'interroger sur le rendement des mesures relatives à la préparation de la main-d'œuvre. C'est le sens de la troisième recommandation :

> RECOMMANDATION 3 <

S'assurer que les mesures relatives à la préparation de la nouvelle main-d'œuvre présentent des coûts/bénéfices favorisant l'intégration en emploi d'un grand volume de clients.

Afin de contourner leurs difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée, plusieurs entreprises optent pour la diminution de leurs exigences à l'égard de la formation et de l'expérience du travail. Certes, à court terme, ce genre de pratiques peut certainement pallier un manque de main-d'œuvre qualifiée tout en favorisant l'intégration en emploi de clientèles plus éloignées du marché du travail. Il faut soutenir ces entreprises dans leurs efforts pour rehausser les qualifications de leur main-d'œuvre. À long terme par contre, on peut s'interroger des conséquences sur la compétitivité des entreprises et sur la productivité des employés, préoccupation à ne pas négliger dans le contexte de mondialisation des marchés. Dans ce sens, il devient nécessaire qu'Emploi-Québec, par ses mesures et ses services, augmente autant que possible sa capacité d'intégrer en emploi du personnel qualifié et semi-qualifié, ce qui peut concrètement signifier se délester d'activités moins efficaces.

Par ailleurs, plusieurs participants au sondage ont exprimé des besoins de formation en gestion des ressources humaines pour les gestionnaires des entreprises. Toutefois, ces besoins ne concordent pas toujours avec les difficultés de gestion estimées, et pour cause. Dans bien des entreprises, le personnel responsable des ressources humaines n'est pas forcément composé de spécialistes en gestion des ressources humaines et, dans une forte proportion, celui-ci consacre moins de 50 % aux tâches de cette fonction. Ainsi, les besoins relèvent davantage de la formation de base en gestion de ressources humaines que de formations spécifiques ou pointues. C'est pourquoi nous formulons ainsi la quatrième recommandation :

> RECOMMANDATION 4 <

Adapter une offre de formation à temps partiel en gestion des ressources humaines en fonction des besoins et des caractéristiques de la clientèle des gestionnaires d'entreprise.

Les trois principaux besoins exprimés par les participants au sondage portent sur la direction du personnel, la gestion des ressources humaines en général et la formation et le perfectionnement des employés. En ce qui concerne les caractéristiques de la clientèle, nous avons remarqué que le profil des dirigeants d'entreprise se caractérise par une majorité d'individus ayant un diplôme universitaire, soit 60 %, et 21 % un diplôme d'études collégiales. Il s'agit d'une clientèle pouvant facilement s'adapter à un environnement académique traditionnel. Toutefois, ces données varient grandement selon le secteur. Par exemple, dans le secteur de la construction – celui qui a exprimé les besoins les plus importants en matière de développement des ressources humaines – seulement 37 % des dirigeants d'entreprise ont un diplôme universitaire. Il peut s'avérer nécessaire d'adapter des contenus en fonction de clientèles moins scolarisées.

Enfin, l'étude termine son analyse avec des données révélatrices sur le recours au service de Placement en ligne qui, au moment du sondage, était peu utilisé. Bien que depuis l'automne 2002 des progrès notables sont à signaler, les efforts de diffusion dans le milieu des affaires doivent se poursuivre. Cela devient l'objet de la cinquième et dernière recommandation :

> RECOMMANDATION 5 <

Doter Emploi-Québec Laval d'une stratégie efficace de sensibilisation de la clientèle au service de Placement en ligne.

Dans le domaine des services de recrutement de la main-d'œuvre par Internet, la concurrence est déjà présente, d'où la nécessité de mieux positionner le service de Placement en ligne d'Emploi-Québec. La réussite de ce service gratuit pourra être garantie dans la mesure où il offrira une banque de candidats qui répond mieux aux caractéristiques de la demande de main-d'œuvre. Pour augmenter le nombre d'employeurs, une campagne de publicité s'articulant autour d'envois de lettres d'information, de bulles publicitaires dans les médias et autres est à développer. Pour la clientèle des individus, des ateliers d'inscription au service de Placement en ligne peuvent être envisagés, par exemple, lors de séances de groupe ou dans le cadre d'une opération de remise de chèques à l'aide sociale.

LA PREMIÈRE SECTION DE CE CHAPITRE PRÉSENTE LA MÉTHODE DE RECHERCHE, C'EST-À-DIRE LES OBJECTIFS, LE QUESTIONNAIRE AINSI QUE LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES. LA DEUXIÈME SECTION DÉCRIT L'ÉCHANTILLON DANS CES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES, À SAVOIR LA COMPOSITION DES SECTEURS D'ACTIVITÉ, LA TAILLE DES ENTREPRISES, LEUR DEGRÉ DE SYNDICALISATION AINSI QUE LE PROFIL DE LEUR DIRIGEANT.

SECTION 1 > MÉTHODES DE RECHERCHE

Dans cette section, nous présentons la problématique, les objectifs, le contenu du questionnaire et la méthode d'analyse des résultats.

1.1 Le questionnaire

La firme SOM a été mandatée pour effectuer un sondage auprès de 351 entreprises de Laval. Préparé par Emploi-Québec, le questionnaire ¹ utilisé comprend huit parties. Une première partie vise à tracer un court portrait de l'entreprise à partir de ses principales caractéristiques. La deuxième partie du questionnaire aborde les problèmes de la gestion en général à partir de six domaines, soit l'administration, les ressources humaines, la production, la finance, le marketing et la recherche et le développement. Cette partie a pour but de comparer l'importance des problèmes en gestion des ressources humaines avec les autres problèmes vécus en entreprise. Précisons que nous n'avons pas défini auprès des participants au sondage chacune de ces fonctions car ce procédé aurait augmenté indûment le temps de l'entrevue. L'analyse des résultats a permis de constater cependant que la compréhension des participants au sondage de la fonction recherche et développement a pu être biaisée, notamment en y incluant les tâches reliées à la gestion de projets. C'est le cas pour les secteurs de la construction et de la consommation.

Les parties trois à sept abordent différents aspects de la gestion des ressources humaines tels que le personnel affecté à cette fonction, les politiques en gestion, les sources de recrutement, les situations difficiles vécues en entreprise, les besoins de formation du gestionnaire, l'organisation de la formation du personnel et l'évaluation du rendement du personnel, et une courte partie porte sur la gestion prévisionnelle. La dernière partie s'intéresse au profil du répondant et du dirigeant de l'entreprise.

1.2 Analyse des données de l'enquête

Le but de cette section est de donner des indications sur la façon dont l'analyse des données est faite dans les chapitres 2 à 6. Comme nous l'avons mentionné en introduction, le chapitre 2 présente l'analyse pour l'ensemble des secteurs tandis que dans les chapitres 3 à 6, nous analysons les résultats significatifs par grand secteur, à savoir le secteur manufacturier, la construction, la production et la consommation. Le contenu de ces cinq chapitres se rapporte essentiellement à la problématique de la gestion des ressources humaines et à l'organisation en gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une analyse quantitative puisque toutes les questions sont fermées et se prêtent bien à ce type d'analyse. L'avantage d'une telle approche est qu'elle permet de faire une comparaison entre les entreprises en fonction non seulement de leur taille mais aussi des différents grands secteurs auxquels elles appartiennent. Par ailleurs, nous avons fait plusieurs croisements de variables qui nous permettent de mieux comprendre certaines perceptions des répondants. Ces croisements concernent le secteur, la taille, la syndicalisation et la présence ou non de difficultés dans la fonction des ressources humaines. Dans cette étude, nous faisons référence habituellement aux résultats statistiquement significatifs.

Éléments d'analyse de la section 1

Dans la première section de chacun des chapitres qui suivent, nous avons analysé la problématique en gestion des ressources humaines. Celle-ci est présentée sous l'angle des difficultés en gestion des ressources humaines et des difficultés en gestion du personnel.

Les difficultés reliées à la fonction des ressources humaines sont comparées aux difficultés qu'éprouvent les entreprises dans cinq autres domaines, soit l'administration générale, la production de biens et de services, la comptabilité et la finance, les ventes et le marketing, et enfin, la recherche et le développement. Pour ce faire, les entreprises devaient indiquer sur une échelle de 1 à 10 leur degré de difficulté. Si une entreprise indique 1, cela signifie qu'elle n'éprouve aucune difficulté. Lorsque le participant au sondage indique 2 et plus, cela signifie pour nous la présence de difficultés. Nous avons supposé que les difficultés sont importantes de 5 à 10, 10 signifiant «énormément de difficultés».

¹ Le questionnaire est disponible chez Emploi-Québec Laval, à l'adresse de courriel suivante : bernard.landry@mess.gouv.qc.ca

Pour mieux cerner les difficultés en gestion du personnel, nous avons regroupé d'une part le matériel d'enquête sous trois dimensions à savoir l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel. D'autre part, nous avons volontairement isolé les variables portant sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre afin de bien faire ressortir les défis posés par le vieillissement de la main-d'œuvre. Chacune de ces dimensions comprend une analyse des principaux éléments de problématique, une analyse des politiques qui s'y rattachent et les besoins de formation pour les gestionnaires.

La **partie problématique** analyse l'existence ou non de problèmes reliés à des aspects touchant ladite dimension. Pour ce faire, les répondants devaient indiquer s'ils rencontrent beaucoup, assez, peu ou aucune difficulté. Nous considérons que les difficultés sont importantes lorsque les participants au sondage indiquent «assez» ou «beaucoup» de difficultés.

Dans la dimension **emploi**² nous retrouvons :

- > le recrutement de personnel qualifié

Dans la dimension **conditions de travail** nous classons :

- > le roulement de personnel
- > l'absentéisme
- > les griefs et les plaintes du personnel
- > la motivation du personnel
- > les accidents du travail
- > le climat de travail
- > les conditions salariales concurrentielles

Dans la dimension **développement du personnel** nous regroupons :

- > la gestion et la supervision de personnel
- > la compétence du personnel
- > l'adaptation aux nouvelles technologies ou aux changements organisationnels

La partie portant sur les politiques analyse la présence ou non de politiques adoptées par les employeurs dans leur entreprise. Ces politiques sont regroupées à nouveau selon l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel.

Dans l'**emploi**, nous classons les politiques sur :

- > le recrutement et la sélection du personnel
- > la promotion, la mutation et la rétrogradation
- > les licenciements, congédiements et rappels
- > la description de tâches

Nous regroupons dans les **conditions de travail**, les politiques relatives :

- > au manuel de l'employé
- > au mode de rémunération et avantages sociaux
- > à la santé et la sécurité au travail

Le **développement du personnel** est constitué :

- > de la politique d'accueil des nouveaux employés
- > de l'évaluation du rendement du personnel

Précisons que la question posée ne nous permet pas de savoir si ces politiques sont écrites ou non, mais seulement si l'entreprise dispose ou non de telles politiques.

La **partie sur les besoins de formation des gestionnaires** évalue ces besoins à partir de la perception qu'a le participant au sondage des besoins de formation du gestionnaire ou du responsable du personnel. Ainsi, on a demandé au répondant d'indiquer si la personne responsable des ressources humaines est intéressée à des activités de formation touchant les dimensions d'analyse suivantes :

L'**emploi** :

- > le recrutement et la sélection du personnel
- > la promotion, la mutation et la rétrogradation
- > la description de tâches

Les **conditions de travail** :

- > la rémunération et les avantages sociaux
- > les relations et les conditions de travail
- > la direction du personnel (communication, participation, motivation)
- > la santé et la sécurité au travail

Le **développement du personnel** :

- > l'évaluation du rendement des employés
- > la formation et le perfectionnement des employés

Enfin, à l'instar des trois dimensions précédentes, la **partie traitant de la gestion prévisionnelle** analyse les difficultés reliées à la gestion du vieillissement, les prévisions de retraite, la présence ou non d'une politique de retraite et les besoins de formation reliés au vieillissement de la main-d'œuvre.

² Le regroupement des catégories pour l'emploi, les conditions de travail et le développement du personnel s'est fait avec la contribution de Lucie Deschênes, conseillère en main-d'œuvre à la direction des services aux employeurs d'Emploi-Québec Laval.

L'analyse des données permet de vérifier si les entreprises adoptent des politiques de gestion en fonction des problèmes les plus importants et si la formation des gestionnaires est perçue comme un moyen d'agir sur les problèmes des entreprises. Concernant les politiques de gestion, précisons que notre objectif n'est pas de vérifier si la présence de politiques atténue les difficultés rencontrées, car des facteurs induits tels que leur mode d'application et leur contenu nous échappent. Nous souhaitons plutôt vérifier si les entreprises ont tendance à se doter de politiques en fonction des principaux problèmes vécus en entreprise.

Éléments d'analyse de la section 2

Dans la deuxième section de chacun des chapitres, nous avons étudié l'organisation des ressources humaines sous l'angle des responsabilités, des sources de recrutement du personnel, des difficultés dans la réalisation des activités de formation, de l'évaluation des besoins de formation et de la responsabilité de la formation. Aussi, les questions posées permettent de savoir si les entreprises sont dotées ou non d'une direction ou d'un service du personnel ou de ressources humaines. Dans l'affirmative, l'entreprise devait indiquer la proportion de temps (plus de 50 % ou moins de 50 %) consacré par le personnel aux tâches de gestion du personnel.

La question portant sur les principales sources de recrutement nous permet de savoir si, pour recruter leur personnel, les entreprises recourent davantage à des candidatures spontanées, aux agences de placement privées, au service de Placement en ligne d'Emploi-Québec, aux journaux, aux écoles, aux collèges et aux universités, à Internet, aux références ou autres.

Pour évaluer les obstacles possibles à la réalisation d'activités de formation, les répondants étaient invités à indiquer la présence ou non de difficultés quant :

- > à l'estimation ou l'évaluation des besoins de formation
- > aux coûts des activités de formation trop élevés
- > au manque de temps ou de personnel
- > au remplacement des personnes à former
- > aux cours non disponibles ou mal adaptés
- > au manque d'intérêt chez les employés
- > à la scolarité insuffisante des employés
- > à la crainte de perdre les employés formés
- > et à la difficulté à trouver le formateur

Dans le questionnaire, les entreprises ont aussi indiqué la façon dont elles procèdent à l'évaluation des besoins de formation des employés. Elles devaient préciser si elles évaluent les besoins à partir des dispositifs de la convention collective, à la demande des employés, à partir des besoins identifiés par la direction, de l'évaluation du rendement de l'employé, du plan stratégique de l'établissement ou autres. De même, elles ont indiqué les responsables de la formation (le personnel de l'entreprise, les consultants privés, les écoles, les collèges, les universités, les vendeurs ou fournisseurs d'équipements, les colloques ou autres).

SECTION 2 > DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Au total, 351 entreprises de Laval de 20 employés et plus ont été interrogées entre le 26 novembre et le 18 décembre 2002, donnant un taux de réponse de 60 %. Après un exercice de pondération à l'ensemble des entreprises de 20 employés et plus, on estime que 591 entreprises ont été touchées par l'enquête. Dans cette étude, nous présentons les résultats de l'enquête après pondération.

Les 151 entreprises du secteur manufacturier composent 25,5 % de l'échantillon pondéré. Les entreprises du secteur de la production sont au nombre de 171 et représentent 28,9 % de l'échantillon. On dénombre 207 entreprises du secteur de la consommation, soit 35 % de l'ensemble et 62 autres de la construction (10,5 %). (Voir l'annexe 2 pour connaître la nomenclature des secteurs.)

2.1 La taille des entreprises

Dans ce travail, nous entendons par petites entreprises celles qui ont moins de 50 employés. Les moyennes sont celles qui ont de 50 à 99 employés dans les secteurs de la production, de la consommation et de la construction. Dans le secteur manufacturier, les moyennes entreprises sont celles qui ont entre 50 et 199 employés. Ceci étant, les grandes entreprises sont celles qui ont 100 employés ou plus dans les secteurs de la production, de la consommation et de la construction ou 200 employés et plus dans le secteur manufacturier. L'échantillon comprend 55,6 % de petites entreprises ayant de 10 à

49 postes occupés, 22 % de moyennes entreprises comptant de 50 à 99 employés et 22,4 % de grandes entreprises de 100 employés et plus. Ainsi, l'enquête touche davantage les petites et moyennes entreprises (PME) et reflète bien la structure industrielle de la région de Laval.

Les PME représentent 77,6 % de l'ensemble de l'échantillon, 68,4 % du secteur de la production, 83,6 % du secteur de la consommation, 90,5 % de la construction et 82,2 % du secteur manufacturier.

2.2 La syndicalisation dans les entreprises

Dans la grande majorité des entreprises, soit 70,9 % de l'échantillon, les employés ne sont pas syndiqués. La syndicalisation touche 29,1 % des entreprises échantillonnées après pondération. On remarque une relation significative entre la taille des entreprises et la syndicalisation. Ce sont les employés des moyennes et grandes entreprises, c'est-à-dire celles ayant 50 postes occupés ou plus, qui ont tendance à se constituer en syndicat. Près de 37,8 % des entreprises comptant de 50 à 99 employés ont indiqué s'être rattachées à un syndicat. Ce chiffre atteint 53,9 % pour les grandes entreprises ayant 200 postes occupés ou plus.

Le pourcentage d'entreprises syndiquées varie selon le secteur d'activité. Il est sensiblement le même pour le secteur manufacturier (28,4 %) et le secteur de la production (29,1 %), mais s'écarte significativement de la moyenne pour les secteurs de la consommation et de la construction. Le secteur de la consommation est moins syndiqué (19,5 %) alors que celui de la construction l'est nettement plus (62,9 %).

2.3 Le profil du répondant et du dirigeant

Au total, 591 personnes ont été touchées par le questionnaire après pondération. Les femmes représentent 57,7 % de ce total et les hommes, 42,3 %. La majorité (63,9 %) des répondants sont âgés de moins de 45 ans. Ceux qui sont âgés de 45 à 54 ans constituent 25,6 % de l'ensemble tandis que le reste (10,4 %) est âgé de 55 ans et plus.

Le dirigeant de 38,7 % des entreprises sondées est âgé de moins de 45 ans. Pour 40,1 % des entreprises, le dirigeant est âgé de 45 à 54 ans alors que pour le reste (21,2 %), le dirigeant a 55 ans et plus. On note une forte représentation des dirigeants âgés de moins de 45 ans dans les entreprises comptant de 20 à 49 employés. Dans plus de 45 % des cas, ces entreprises sont dirigées par des personnes âgées de moins de 45 ans.

Pour la majorité des entreprises (60,2 %), le dirigeant a obtenu un diplôme universitaire, soit le baccalauréat, la maîtrise ou le doctorat. Les dirigeants ayant un diplôme d'études collégiales constituent 21,1 % de l'ensemble et ceux ayant terminé le secondaire représentent 12,7 % de l'échantillon. La présence de dirigeants titulaires d'un diplôme universitaire s'accroît avec la taille de l'entreprise. Ils sont plus fortement représentés dans les moyennes et grandes entreprises. Dans l'ensemble des secteurs d'activité, les dirigeants de la production sont les plus scolarisés : 76 % d'entre eux ont un diplôme universitaire. Dans le secteur de la construction, les dirigeants sont nettement moins scolarisés (37 % des dirigeants ont des études universitaires).

POUR BIEN RENDRE COMPTE DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE LAVALLOISE ET POUR NOUS ASSURER D'UN NOMBRE SUFFISANT DE PARTICIPANTS AU SONDAGE PAR SECTEUR, NOUS AVONS TOUCHÉ QUATRE GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉ SOIT LE SECTEUR MANUFACTURIER ET LES SECTEURS DE LA CONSTRUCTION, DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION ¹.

Le secteur manufacturier comprend les industries :

- > des aliments
- > des boissons
- > du tabac
- > des produits du caoutchouc
- > des produits en matière plastique
- > du cuir et des produits connexes
- > des textiles de première transformation
- > des produits textiles
- > de l'habillement
- > du bois
- > du meuble et des articles d'ameublement
- > du papier et des produits en papier
- > de l'imprimerie, de l'édition et industries connexes
- > de première transformation des métaux
- > de la fabrication des produits métalliques (sauf les industries de la machinerie et du transport)
- > de la machinerie (sauf électrique)
- > du matériel de transport
- > des produits électriques et électroniques
- > des produits minéraux non métalliques
- > des produits du pétrole et du charbon
- > chimiques
- > et autres industries manufacturières

Le secteur de la construction comprend :

- > les constructeurs, promoteurs et entrepreneurs généraux
- > les entrepreneurs spécialisés
- > et les services relatifs à la construction

Le secteur de la production comprend :

- > les transports
- > les transports par pipelines
- > l'entrepôt
- > les communications
- > les autres services publics
- > les commerces de gros de produits agricoles
- > les commerces de gros de produits pétroliers
- > les commerces de gros de produits alimentaires, de boissons, de médicaments et de tabac
- > les commerces de gros de vêtements, chaussures, tissus et mercerie

- > les commerces de gros d'articles ménagers
- > les commerces de gros de véhicules automobiles, pièces et accessoires
- > les commerces de gros des articles de quincaillerie, de matériel de plomberie et de chauffage et des matériaux de construction
- > les commerces de gros de machines, matériel et fournitures
- > les commerces de gros de produits divers
- > les intermédiaires financiers de dépôts
- > les sociétés de crédit à la consommation et aux entreprises
- > les sociétés d'investissement
- > les sociétés des assurances
- > les autres intermédiaires financiers
- > les services immobiliers (sauf les lotisseurs)
- > les agences d'assurances et agences immobilières
- > et les services aux entreprises

Le secteur de la consommation comprend :

- > les commerces de détail des aliments, boissons, médicaments et tabac
- > les commerces de détail des chaussures, vêtements tissus et filés
- > les commerces de détail de meubles, appareils et accessoires d'ameublement de maison
- > les commerces de détail des véhicules automobiles, pièces et accessoires
- > les commerces de détail de marchandises diverses
- > les autres commerces de détail
- > les commerces de détail hors magasin
- > l'hébergement
- > la restauration
- > les services de divertissements et de loisirs
- > les services personnels et domestiques
- > les associations
- > et les autres services

¹ Les regroupements ont été faits à partir de la CAEQ 1984

> BIBLIOGRAPHIE

BENOÎT, Carmelle et Marie-Diane ROUSSEAU (1993).
La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perceptions des dirigeants,
ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du
revenu et de la Formation professionnelle,
Direction de la recherche, 293 p.

BRASSARD, Pauline (1994).
L'embauche faites-en bonne emploi, Montréal,
Direction générale d'Emploi-Jeunesse 16-25 inc., 157 p.

BOURQUE, Jean-Jacques, LELORD, François
et collaborateurs (1999).
L'âme de l'organisation, Montréal,
Éditions Québec, 250 p.

DUSSAULT, Ginette (1988).
Les enjeux de la flexibilité, revue de la littérature,
IRAT, Montréal.

EMPLOI-QUÉBEC LAVAL (2002).
*Le marché du travail dans la région de Laval –
Perspectives professionnelles 2001-2005*, 79 p.

EMPLOI-QUÉBEC LAVAL (2003).
*Le marché du travail dans la région de Laval –
Perspectives professionnelles 2002-2006*, 79 p.

HENRIPIN, Marthe (1998).
*La formation continue du personnel des entreprises –
Vers la gestion des compétences par l'entreprise et
par chaque employé*,
Conseil supérieur de l'éducation, 278 p.

LEGAULT, Gilles (1991).
*Réussir la qualité totale dans une entreprise
de services*,
Boucherville, Éditions G. Vermette inc., 187 p.

LIMOGES, Jacques et collaborateurs (2001).
*Stratégie de maintien au travail et dans d'autres
situations de vie*,
Sainte-Foy, Les Éditions Septembre, 216 p.

PAUCHANT, Thierry C. et collaborateurs (2000).
*Pour un management éthique et spirituel –
Défis, cas, outils et questions*,
Montréal, Éditions Fides, 421 p.

BUREAU DE LA STATISQUE DU QUÉBEC,
Classification des activités économiques du Québec,
Éditions 1984.

Cette étude a été réalisée grâce
à la collaboration de la Chambre
de commerce et d'industrie de Laval,
avec l'aide financière d'Emploi-Québec.



Emploi-Québec Laval
1435, boul. Saint-Martin Ouest, 5^e étage
Laval (Québec) H7S 2C6

Téléphone : (450) 972-3133
Télécopieur : (450) 972-3165
bernard.landry@messf.gouv.ca



Chambre de commerce et d'industrie de Laval
1555, boul. Chomedey, bureau 200
Laval (Québec) H7V 3Z1

Téléphone : (450) 682-5255
Télécopieur : (450) 682-5735
info@ccilaval.qc.ca
www.ccilaval.qc.ca