

Adéquation formation emploi - commentaires de Manufacturiers et exportateurs du Québec (MEQ) sur les questions pour les membres de la CPMT

Agencer les ressources et les moyens dans une dynamique d'investissement

REPRÉSENTATION POLITIQUE / INFORMATION STRATÉGIQUE / OCCASION D'AFFAIRES / MEILLEURES PRATIQUES / RÉSEAUTAGE

L'adéquation formation emploi et la nécessaire hausse de la productivité

D'entrée de jeu, nous demandons au gouvernement d'exprimer clairement l'objectif de l'adéquation formation emploi. À notre avis, cet objectif devrait se définir comme suit : *agencer les ressources et les moyens disponibles de manière à disposer d'une main-d'œuvre dont les qualifications sont à la fois ajustées aux besoins des entreprises et ajustables à l'évolution technologique et à la modernisation des processus de production.* L'enjeu de l'adéquation formation emploi est un enjeu de performance économique. Cet objectif doit directement cibler la nécessité absolue d'améliorer la productivité du Québec.

Les questions relatives à la main-d'œuvre occupent une lourde place dans l'avenir économique du Québec. Il est important de les traiter avec la plus grande cohérence et en s'appliquant à la simplicité car, du fait de leurs aspects humains, les questions relatives à la main-d'œuvre font, par nature, l'objet de grandes sensibilités, parfois de grande rigidité.

Information sur le marché du travail

Une information transparente et accessible – la responsabilité première de l'État

La collecte d'information sur le marché du travail et assurer l'accès à celle-ci est un rôle fondamental des pouvoirs publics. Le gouvernement doit répondre à un devoir de transparence et de coordination sur le marché du travail et la qualité et l'accessibilité de l'information jouent un rôle évidemment central à cet égard.

La disponibilité d'une information de qualité est d'autant plus nécessaire lorsque l'enjeu concerne le dynamisme du marché du travail. Ce marché est en effet marqué par un ensemble de rigidités (salaires, formations, normes et conventions collectives, immobilité géographique, etc.) qui empêchent, plus que pour les autres marchés, un ajustement et une convergence systématique et spontanée entre l'offre et de la demande. La démarche du gouvernement pour améliorer l'adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail nous apparaît donc comme une initiative tout à fait censée et l'amélioration de l'information sur le marché du travail est centrale à cette question.

Notre contexte est aujourd'hui marqué par une chute imminente du taux d'activité due au mouvement inévitable de vieillissement de la main-d'œuvre et par une concurrence accrue sur les marchés à laquelle les entreprises doivent répondre par une main-d'œuvre de qualité. Dans ce contexte, il va falloir, d'une part, faire preuve d'une grande flexibilité dans l'organisation du travail et, d'autre part, mettre en valeur les compétences des travailleurs afin de permettre à ces derniers de pleinement contribuer à l'amélioration de la productivité.

Il est tout à fait adapté de cibler le développement d'une *culture de formation*, tel que cela est suggéré parmi les questions de la consultation. Les besoins des entreprises sont en constante évolution et sont par ailleurs d'une grande spécificité. La démarche d'adéquation formation emploi ne peut donc être envisagée comme une initiative ponctuelle puisque les réalités économiques et démographiques évoluent de manière continue.

L'adéquation doit se voir aussi comme un processus en continu et il faut donc minimiser de manière tout aussi continue les imperfections informationnelles du marché du travail afin de minimiser les coûts des inadéquations entre les qualifications requises et les qualifications disponibles. Le gouvernement est bien placé pour faciliter la fluidité du marché du travail, par l'information sur le marché du travail mais également par la flexibilité et la simplicité des règles liées à ce marché (lois du travail, métiers réglementés, reconnaissance des compétences, taxation du capital humain, fardeau administratif et réglementaire).

Beaucoup d'information sur le marché du travail est produite et compilée au sein des organismes gouvernementaux. Quoique très riche pour les besoins d'analyse du gouvernement, nous doutons fortement que le traitement et la présentation qui en sont faits rendent cette information utile pour les employeurs ou les travailleurs. Il est certainement possible d'exploiter ces données pour augmenter la transparence du marché du travail. Une première étape consisterait en ce que les différentes entités gouvernementales dressent une liste exhaustive des ressources en matière d'information afin de disposer d'un point de départ menant à une amélioration de l'information disponible et à une meilleure diffusion de celle-ci.

Emploi à haute valeur ajoutée – un concept à réviser

À notre avis, le concept d'« emploi à haute valeur ajoutée » est non seulement inapproprié face à la réalité des mécanismes de création de richesse mais, en plus, en voulant classifier les emplois en fonction d'une valeur ajoutée délibérée, le gouvernement distingue finalement les activités qui sont jugées à valeur ajoutée des activités qui ne le sont pas et semble vouloir discriminer entre des catégories d'emplois ou d'entreprises. Quels sont ces emplois à valeur ajoutée et dans quels secteurs se trouvent-ils ? Combien de secteurs sont-ils dépourvus d'emplois à valeur ajoutée ? Au sein d'une même entreprise, quels sont les emplois qui sont à valeur ajoutée et ceux qui ne le sont pas ? Devoir répondre à ces questions nous mène à un cul-de-sac. Cette idée d'« emploi à haute valeur ajoutée » induit une certaine confusion et il est primordial de réviser ce concept avant de poursuivre la réflexion.

La valeur ajoutée n'est pas le fait d'un emploi en soi mais plutôt le fait d'une combinaison de différents éléments : qualifications des travailleurs; organisation du travail; processus de production; et stratégie répondant à un contexte de marché. C'est le succès de cet ensemble d'éléments qui génère de la valeur ajoutée pour une entreprise. Le gouvernement et les partenaires seront à notre avis dans l'incapacité de déterminer quels sont les emplois à valeur ajoutée car il n'y a pas d'emploi à haute valeur ajoutée. Il y a certainement des emplois à haut degré technologique mais ce qu'il faut retenir, c'est que les qualifications doivent être ajustées aux besoins des entreprises et ajustables à l'évolution technologique et à la modernisation des processus de production. En abordant la question de la valeur ajoutée sous cet angle, nous serons bien plus à même de réellement créer une telle valeur.

Cette nuance n'est pas un détail. Elle est essentielle pour le succès de l'adéquation formation emploi. Elle est au cœur d'une véritable culture de formation car elle permet d'intégrer dans la réflexion la dynamique d'investissement des entreprises. Elle permet du même coup de rappeler que la réussite sur le plan de l'adéquation formation emploi passe par le succès de l'entreprise. Ainsi, l'idée mal conçue d'« emploi à haute valeur ajoutée » génère selon nous un flou sur l'objectif gouvernemental visé ici et qui doit être partagé par l'ensemble des partenaires. S'agit-il de traiter la question de l'employabilité des travailleurs ou la question de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ? Quoique l'intérêt des deux questions soit fondé, l'approche et les cibles peuvent totalement différer de l'une à l'autre, notamment en ce qui concerne les rôles respectifs de l'État, des travailleurs, des entreprises ou des établissements d'éducation et de formation.

Contribution des entreprises – la performance de l'entreprise d'abord

La contribution des entreprises doit rester tournée vers la création de richesse et vers leur propre compétitivité. C'est précisément là où se trouvent leurs responsabilités. La compréhension et la reconnaissance de cet impératif économique sont indispensables.

Nous croyons nécessaire de rappeler que la nature économique des objectifs liés à l'adéquation formation emploi n'est nullement en contradiction avec les aspects humains des questions relatives à la main-d'œuvre. Ce propos n'est pas sans lien avec la tendance des partenaires sociaux et du milieu de l'éducation à vouloir appréhender cette question en ciblant d'abord l'employabilité des travailleurs et l'épanouissement de l'individu. Pour MEQ, cet amalgame doit être évité car en orientant d'abord la question de l'adéquation formation emploi sur les besoins des individus plutôt que des entreprises, le gouvernement risque de proposer des solutions qui manqueront la cible et seront inefficaces. Les orientations en matière d'adéquation formation emploi doivent à court terme répondre prioritairement au problème de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les contraintes de compétitivité auxquelles font face les entreprises nécessitent que nous faisons tous ensemble de cet enjeu une priorité et une responsabilité collectives.

Le gouvernement et les partenaires ne devraient pas s'attendre à une contribution active d'une entreprise à une démarche gouvernementale d'adéquation formation emploi. Le rôle de l'entreprise en matière d'adéquation formation emploi doit d'abord se voir à travers l'application des meilleures pratiques managériales en matière de capital humain. Autrement dit, et l'idée est d'autant plus vraie pour les PME, les orientations en matière d'adéquation formation emploi doivent faciliter la vie de l'entreprise dont la « contribution » aux objectifs gouvernementaux se fera *de facto* à travers ce qu'elle fera au service de sa propre performance dans une dynamique d'investissement dans le capital humain.

Il est absolument nécessaire de coller l'enjeu du capital humain à la performance des entreprises pour envisager le développement d'une culture de formation. Cette culture doit être alimentée par l'engagement des entreprises à investir dans leur capital humain et par l'engagement des travailleurs à s'investir dans la performance de leurs employeurs. En effet, il n'y aura pas de culture de formation sans culture de performance pour tous les acteurs impliqués.

À court terme, les entreprises peuvent fournir des informations sur les postes actuellement vacants ou établir des prévisions sur les départs à la retraite. Les entreprises peuvent aussi avoir une idée des technologies qu'elles devront éventuellement intégrer et, donc, des compétences qu'il faudra éventuellement développer. Cependant, les entreprises ne peuvent guère prévoir davantage ou faire une « commande de compétences ». Il faut, dans cet objectif d'adéquation formation emploi, s'éloigner d'une logique de placement de la main-d'œuvre. Institutionnaliser un tel exercice d'adéquation risque en effet de générer de nouvelles rigidités qui ne régleront en rien le problème de pénurie de main-d'œuvre. Aujourd'hui, la flexibilité est le mot d'ordre d'une politique de main-d'œuvre efficace. MEQ est d'avis que la meilleure manière de favoriser l'adéquation formation emploi passe par des incitatifs et des conditions favorables à l'investissement en capital humain.

Dans ce contexte, le gouvernement doit ainsi traiter les questions relatives à la main-d'œuvre en prenant en considération l'environnement d'affaires général des entreprises. Les conditions d'investissement des entreprises sont fortement liées aux conditions fiscales. En matière d'investissement en capital humain, les diverses ponctions fiscales sur la masse salariale vont définitivement à l'encontre des investissements des entreprises en formation, car en taxant la rémunération du travail, le gouvernement taxe le capital humain. MEQ a souligné à plusieurs reprises la problématique d'un régime fiscal qui pénalise toujours la croissance des entreprises. Nous ne croyons pas qu'une véritable culture de la formation puisse être envisagée tant que le gouvernement ne remettra pas en cause la structure fiscale des entreprises.

Dans l'attente de cette réforme, MEQ recommande d'exempter les employeurs de toutes ponctions fiscales sur la masse salariale sur les heures de travail allouées à de la formation. Cela permettra de : 1) réduire le coût de la formation et ainsi de l'encourager; 2) de compenser les pertes de l'employeur lorsque les investissements en formation ne sont pas rentabilisés du fait de départs imprévus des employés; et 3) d'atténuer les contradictions du régime fiscal avec la politique économique.

Les entreprises n'ont pas besoin du gouvernement pour reconnaître l'importance fondamentale des investissements en capital humain pour l'avenir de leur entreprise. Les contraintes se trouvent sur le plan financier et dans les obligations des opérations courantes (manque de temps, manque de main-d'œuvre, pressions sur les capacités productives). Le gouvernement ne pourra pas favoriser la formation en entreprise si les avenues envisagées ne permettent pas de desserrer les contraintes à la formation. Pour encourager une culture de la formation, il faut en créer les possibilités. Nous soulignons que des mesures de nature obligatoires seront évidemment inadéquates pour encourager une dynamique d'investissement.

Conciliation travail-étude

Pour encourager la conciliation travail-étude, le gouvernement devra distinguer les étudiants qui se forment pour développer et améliorer leur compétence dans le cadre de leur emploi, des étudiants dont la formation en cours n'est pas liée à l'emploi mais est plutôt liée à un parcours scolaire de base. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit de deux situations différentes. Dans le deuxième cas, MEQ est favorable à ce que les entreprises soient vigilantes afin que dans leur embauche, elles ne nuisent pas aux parcours scolaires des étudiants en limitant notamment le nombre d'heures de travail demandé aux jeunes et en les incitant à compléter leurs études.

Dans le premier cas, qui est celui de la formation liée à l'emploi ou qualifiante sur le plan professionnel, plusieurs entreprises constatent que les lacunes sur le plan de la formation de base sont un frein au développement des compétences plus spécifiques de leurs employés. Il est entendu que l'entreprise ne peut prendre la responsabilité de la formation de base des employés. Si l'entreprise peut faciliter l'accès à cette formation de base, il serait malvenu que le gouvernement transfère les responsabilités et les failles éventuelles du système d'éducation aux entreprises. Par ailleurs, de nombreuses initiatives pour faciliter l'accès à la formation existent déjà pour les travailleurs. Du côté de l'employeur, sur lequel les pressions en matière de pénurie de main-d'œuvre qualifiée devraient s'accroître dans les années à venir, le développement de formation modulaire, l'offre d'horaires de cours flexibles, le partage des responsabilités financières de la formation constituent des avenues à envisager. Si certains désavantages sont possibles par exemple dans la formation modulaire (on craint par exemple une perte d'intégrité dans la formation), nous pensons qu'il faut malgré tout trouver les solutions qui garantiront un maximum de flexibilité aux entreprises et aussi aux travailleurs désireux de parfaire leur formation.

Reconnaissance des acquis et des compétences

La reconnaissance des acquis et des compétences doit permettre d'améliorer l'employabilité des employés et permettre aux entreprises d'avoir une meilleure information à l'embauche. Ainsi, la reconnaissance des acquis favorise la qualité de l'information et donc le dynamisme du marché du travail. Cependant, il est important que les gains d'efficacité obtenus avec une meilleure reconnaissance des acquis ne soient pas perdus par un processus de validation lourd pour les employés et les employeurs. La reconnaissance des acquis doit rester efficace pour être au service de la performance économique.

Il est par ailleurs important que le processus de reconnaissance des acquis n'empêche pas la polyvalence des emplois, du fait notamment de règlements qui seraient associés à la qualification. Le manque de polyvalence va à l'encontre de la productivité et de l'employabilité. De manière générale, nous recommandons au gouvernement de prendre garde à une complexité qui favoriserait l'isolement des compétences et à des processus qui augmenteraient de manière injustifiée les réglementations et le fardeau administratif. La simplicité

est une condition essentielle pour que les entreprises adhèrent à la structure de reconnaissance des compétences et en face un usage suffisamment généralisé pour qu'elle soit un apport positif au dynamisme du marché du travail dans son ensemble et soit bien sûr favorable aux travailleurs.

Gouvernance

Systematiser une approche-client pour répondre à la spécificité et la diversité des besoins des entreprises

Il y a une multitude de grandes et de petites initiatives qui peuvent être faites pour améliorer le cadre institutionnel de la formation et l'arrimage entre les besoins des employeurs et les qualifications des travailleurs. Nous pensons que, en adoptant de manière plus systématique une approche client vis-à-vis des employeurs, les établissements d'éducation et de formation, ainsi que les entités coordinatrices de l'État, trouveront une multitude de mesures qui permettront de se rapprocher de la spécificité des besoins des entreprises et favoriser ainsi l'arrimage formation emploi.

Pour cela, il faut évidemment reconnaître que l'adéquation formation emploi doit d'abord servir l'intérêt des entreprises pour servir l'intérêt des employés et répondre ainsi aux responsabilités sociales de l'État. Nous pensons que, dans les débats des différentes structures de concertation, on retrouve trop souvent des préjugés négatifs sur l'impératif de productivité des entreprises et sur la préséance économique des enjeux relatifs à la main-d'œuvre. Le gouvernement doit briser ce tabou dont les conséquences négatives sont évidentes dans la qualité des prises de décisions et dans la rapidité avec laquelle le Québec s'adapte aux tournants démographiques et économiques.

Les entreprises sont trop peu concertées dans les processus décisionnels des établissements de formation. Les intérêts sont pourtant communs puisque l'épanouissement professionnel des travailleurs ne dépend pas plus de la formation en tant que telle que de la possibilité de son utilité dans une entreprise qui la demande. Les services publics d'enseignement doivent contribuer à créer ce rapprochement mais comment le faire quant aucune nécessité de consultation ou de concertation avec le milieu des entreprises n'est généralement prévue dans les structures de gouvernance ?

Carte des enseignements

Les ressources étant limitées, il nous apparaît évident que la carte des enseignements doit être optimisée. MEQ ne souhaite pas trancher à ce stade-ci sur la meilleure approche entre une approche nationale et une approche de formation de proximité. Selon les programmes et les bassins d'étudiants potentiels, il est possible qu'un mixte de ces approches soit à privilégier. De manière générale, les programmes doivent être assez efficaces et compétitifs pour en justifier un financement public dans une région donnée.

L'offre de formation privée devrait être largement encouragée. Un contexte de concurrence dans l'offre de formation ne peut être que bénéfique pour mettre en place une dynamique d'investissement en capital humain qui augmenterait la performance économique du Québec. En effet, cette mise en concurrence devrait permettre de répondre aux besoins de flexibilité des entreprises, en matière de prix de la formation, des horaires de cours, tout en s'ajustant aux besoins spécifiques des entreprises et en offrant des possibilités de services sur mesure. De plus, encourager l'offre de formation privée permettra de dépasser le problème des ressources limitées dans les programmes publics.