



**AVIS DE LA CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS
DE LA CHAUDIÈRE-APPALACHES**

sur les résultats des consultations tenues par le

**CONSEIL RÉGIONAL DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL
ET
EMPLOI-QUÉBEC**

**dans le cadre de l'élaboration du Plan d'action régional
des services publics d'emploi en Chaudière-Appalaches
pour les années 2005-2008**

Janvier 2005

Rédaction : Martin Vaillancourt
Agent de développement régional

Révision linguistique : Danielle Tremblay
Technicienne en bureautique

Ce document est disponible sur le site Web de la Conférence régionale des élus à l'adresse :
www.chaudiere-appalaches.qc.ca

Des recommandations suggérées par la Conférence régionale des élus de la Chaudière-Appalaches

1- Pour favoriser la gestion des ressources humaines dans les entreprises manufacturières innovantes

Les intervenants et organismes de promotion de l'innovation de Chaudière-Appalaches devraient travailler, en concertation avec les institutions de formation et Emploi-Québec, à raffiner l'identification des besoins des entreprises en matière de ressources humaines, à l'élaboration de programmes de formation et de perfectionnement sur mesure pour combler encore davantage que maintenant les besoins en travailleurs qualifiés et les besoins de compétences des entreprises de la région. Par la suite, les intervenants de la région devraient disséminer de l'information personnalisée qui démontrerait concrètement aux entreprises la pertinence et l'utilité des programmes disponibles en matière de formation.

2. Pour du soutien continu à de la formation en gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale

Des expériences de formation du type «Pour une meilleure gestion» nous démontrent l'importance d'offrir de la formation adaptée aux besoins spécifiques des entreprises d'économie sociale. Aussi, nous croyons que ces initiatives doivent être maintenues et offertes de façon continue considérant les mouvements fréquents de la main-d'œuvre dans ces entreprises.

3. Pour favoriser la conciliation travail-famille : un avantage concurrentiel

Afin de mieux positionner nos entreprises sur le marché de l'emploi, des actions de sensibilisation et de promotion devraient être réalisées visant l'adoption de mesures favorisant un meilleur équilibre entre la vie personnelle et le temps consacré au travail : mesures considérées comme un avantage concurrentiel. Il pourrait s'agir de guides proposant des exemples de mesures à privilégier selon le type d'entreprise et selon les besoins des employés, les avantages et les coûts associés, ainsi que les meilleures approches menant à l'instauration de telles mesures.

Préambule

Le présent avis est déposé suite à une proposition du Conseil régional des partenaires du marché du travail (Conseil régional) à la Conférence régionale des élus (CRÉ), à l'effet que la CRÉ prenne connaissance des suggestions et commentaires recueillis par le Conseil régional et Emploi-Québec lors des séances de consultations afin d'acheminer au Conseil régional un avis concernant les sujets traités lors de ces consultations.

Objectifs de la consultation

Pour le Conseil régional et Emploi-Québec, la consultation avait pour objectifs de :

- *Se donner avec les partenaires, une vision commune du marché du travail régional;*
- *Viser une meilleure cohérence et complémentarité des initiatives régionales en matière de main-d'œuvre et d'emploi;*
- *Mieux planifier les actions des services publics d'emploi en Chaudière-Appalaches;*
- *Identifier des partenariats gagnants susceptibles de produire un impact plus grand sur le marché du travail.*

Déroulement des consultations

L'ensemble des séances de consultations a permis de réunir 120 personnes provenant d'une centaine d'organismes de la région.

Des agents de développement de la CRÉ ont assisté aux quatre séances publiques de la consultation.

La consultation était divisée en deux grands thèmes, eux-mêmes subdivisés en deux sous-thèmes :

Bloc 1 : La demande de main-d'œuvre (aide aux entreprises)

- *Modernisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et reconnaissance de l'importance du développement des compétences de la main-d'œuvre.*
- *Attraction, recrutement, rétention et relève de main-d'œuvre dans les entreprises.*

Bloc 2 : L'offre de main-d'œuvre (aide aux personnes en emploi ou sans emploi)

- *Rehaussement de la participation de certains groupes au marché du travail.*
- *Intégration en emploi des personnes plus éloignées du marché du travail.*

Présentation du document

L'avis de la Conférence est divisé en trois sections :

SECTION I

Présentation des éléments du Plan stratégique régional 2002-2007 qui abordent les enjeux relatifs aux thèmes de la consultation, plus particulièrement ceux touchant la formation de la main-d'œuvre.

SECTION II

Présentation de l'avis de la Conférence en regard du thème portant sur la demande de la main-d'œuvre. Cette section présente au Conseil régional, les résultats d'une enquête réalisée par la CRÉ et ses partenaires sur l'innovation dans les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches. Une partie de cette enquête porte sur les obstacles rencontrés par les entreprises manufacturières lors de leur processus d'innovation menant à la création de nouveaux produits ou de nouveaux procédés. L'enquête montre que parmi les obstacles qui affectent le plus la capacité à innover des entreprises manufacturières, plusieurs ont un lien direct avec la demande de main-d'œuvre.

Cette deuxième section présente également des pistes de réflexion en regard des besoins des entreprises d'économie sociale, notamment en matière gestion des ressources humaines ainsi que de la rareté de la main-d'œuvre en l'abordant sous l'angle de la conciliation travail-famille.

SECTION III

Présentation de la position de la Conférence sur l'offre de la main-d'œuvre. Bien que cette section soit moins développée que la précédente, il apparaît à la Conférence que le plan d'action régional devra porter une attention particulière à la mise en œuvre des objectifs concernant l'offre de la main-d'œuvre. De par leur complexité, les problématiques et les pistes de solution touchant ce thème interpellent un ensemble d'acteurs régionaux et la qualité des mécanismes de concertation entre ceux-ci sera un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs proposés.

Un court rappel des objectifs et des résultats atteints par le programme RÉSEAUX visant à mettre en place un programme de formation pour une clientèle loin du marché du travail illustre l'ampleur de ces défis à relever.

SECTION I

Éléments issus du Plan stratégique régional 2002-2007 en regard de la demande et de l'offre de main-d'œuvre

Dans un monde de plus en plus axé sur le savoir, les défis liés à l'acquisition et à l'application des connaissances sont stratégiques pour le développement des régions. Qu'ils soient considérés du point de vue des individus ou sous l'angle des besoins au sein des entreprises, les enjeux de la scolarisation, de la formation de la main-d'œuvre et de la recherche et développement (R-D) représentent les assises du développement régional.

L'innovation et le développement technologique dans les entreprises passent également par une approche intégrée de la recherche fondamentale, de la recherche appliquée et de la mise à contribution des divers ordres de formation.

Or, les enjeux ci-haut nommés, qui sont aussi des défis, doivent composer avec les éléments de notre réalité régionale.

À cet effet, de façon plus spécifique, on constate que :

- la population régionale dans son ensemble est significativement moins scolarisée que la moyenne québécoise;
- sans être une spécificité régionale, la problématique du décrochage scolaire, particulièrement chez les garçons, est préoccupante;
- le marché régional du travail demeure caractérisé par l'abondance d'emplois peu qualifiés et à niveau de savoir faible, d'une part et, par des pénuries de main-d'œuvre spécialisée, d'autre part;
- la région est peu présente en haute et moyenne-haute technologie et rassemble une faible proportion d'emplois de savoir élevé;
- la région, en dépit de son caractère manufacturier, fait proportionnellement peu de dépenses industrielles en R-D et regroupe peu de personnel de R-D en entreprise.

La Chaudière-Appalaches dispose néanmoins d'atouts et peut miser sur des institutions et des secteurs d'avenir présentant des perspectives de croissance prometteuses :

- des cégeps développant des formations spécialisées basées sur des créneaux et des besoins régionaux;
- des campus universitaires, engagés et présents dans la région;
- trois carrefours de la nouvelle économie et cinq centres de transfert technologique reconnus;
- plusieurs pôles technologiques constitués autour de secteurs performants dans lesquels s'illustre le savoir-faire de la région.

- des perspectives professionnelles encourageantes dans plusieurs des secteurs d'activité les plus importants de l'économie régionale, notamment au chapitre des métiers spécialisés et des emplois techniques des sciences et du génie.

C'est à partir de ces constats qu'ont été retenues les priorités incluses sous l'**axe 1 : « Faire de l'acquisition et de l'application des connaissances, l'assise du développement de la région »** de la Planification stratégique régionale 2002-2007 de la Chaudière-Appalaches.

Ainsi, les interventions en éducation visent principalement à valoriser, promouvoir et améliorer l'accessibilité à l'éducation avec une attention particulière au décrochage scolaire. De plus, l'augmentation et la diversification de la scolarisation, en lien avec les besoins du marché du travail, sont également à l'ordre du jour pour les cinq prochaines années.

Concernant la formation de la main d'œuvre, celle-ci devra être développée et intensifiée de façon à faire de l'insertion et du maintien en emploi, une activité de croissance économique et de valorisation des individus et des communautés. Finalement, les programmes de formation devront être promus en fonction des besoins identifiés.

De façon plus spécifique, le Plan stratégique régional 2002-2007 prévoit en matière de main-d'œuvre, les priorités et objectifs suivants :

AXE 1 : FAIRE DE L'ACQUISITION ET DE L'APPLICATION DES CONNAISSANCES, L'ASSISE DU DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION

FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

1. Intensifier et développer la formation de la main-d'œuvre disponible ou en emploi

- Rendre plus accessible la formation de base des adultes dans les milieux moins scolarisés.
- Sensibiliser les entreprises aux impacts positifs à long terme de l'embauche de main-d'œuvre possédant une qualification minimale reconnue.
- Ajouter des programmes de formation afin de refléter et supporter les créneaux de spécialisation de la région.
- Sensibiliser la population féminine et les entreprises aux possibilités d'emploi et de formation dans les secteurs d'activité traditionnellement masculins et dans les secteurs d'avenir.

2. Favoriser le maintien en emploi comme une activité de croissance économique

- Donner accès à des moyens facilitants permettant aux entreprises de former les travailleuses et travailleurs en milieu de travail.
- Renforcer la culture de la formation en entreprise pour favoriser le transfert de l'expertise.
- Favoriser la formation continue afin que la relève puisse répondre aux besoins changeants du marché du travail.

3. Favoriser l'insertion en emploi comme une activité de revalorisation des individus et des milieux

- Développer les compétences spécifiques et techniques des clientèles (plus particulièrement jeunes et femmes) les plus éloignées du marché du travail.
- Offrir davantage d'encadrement dans l'intégration en emploi.
- Développer des projets d'insertion en emploi, plus particulièrement dans les milieux en restructuration.

4. Promouvoir les programmes en fonction des besoins de relève identifiés

- Identifier les secteurs touchés par un problème de relève et définir les besoins à venir dans la région.
- Sensibiliser la relève à la réalité du marché du travail.

AXE 3 : DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

3. Développer et consolider des entreprises d'économie sociale partout dans la région

- Améliorer le niveau de formation et de compétence des gestionnaires et du personnel.

AXE 4 : ASSURER UNE EXPLOITATION DURABLE DE NOS RESSOURCES NATURELLES ET DES ACTIVITÉS EN DÉCOULANT

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE

3. Intéresser et former une relève agricole

- Augmenter le niveau de formation et de diplomation de la relève.
- Accentuer la valorisation de la profession d'agriculteur par de nouveaux moyens et outils.
- Encourager le transfert des entreprises et de l'expertise agricole vers la relève.
- Adapter la formation aux réalités et aux défis nouveaux.
- Améliorer l'accessibilité à la formation en gestion agricole.

MILIEU FORESTIER

2. Favoriser le renouvellement de la main-d'œuvre forestière en suscitant l'intérêt, en accroissant la formation et la polyvalence des travailleurs forestiers et des propriétaires de boisés

- Développer la stabilité de ce type d'emploi tout en assurant la formation de la relève.

- Augmenter les compétences technologiques des travailleurs dans l'industrie du bois par une formation de base et une formation spécialisée.
- Mettre en place des formations adaptées aux besoins du milieu pour permettre aux travailleurs et aux propriétaires de boisés de développer une expertise large (sylviculture, acériculture, etc.).
- Faire connaître et revaloriser le secteur et le métier auprès de la population.
- Développer une politique de formation de la main-d'œuvre basée sur le compagnonnage en forêt et en usine.

SECTION II

Demande de main-d'œuvre

La mise en contexte¹

La région de la Chaudière-Appalaches rassemble quelque 14 000 entreprises dont 92 % emploient moins de 20 personnes et 96 % moins de 50.

L'accentuation de la concurrence mondiale du fait de la mondialisation, l'effet des nouvelles technologies et des nouveaux modes d'organisation des entreprises, la vitesse de l'évolution des besoins du marché du travail sont autant de facteurs qui amènent pour les entreprises des défis majeurs.

Comment pallier aux risques et saisir les opportunités que présentent les changements rapides qui surviennent sur le marché du travail? Comment faire face au phénomène de rareté de main-d'œuvre qui s'installe avec le déclin démographique et le vieillissement de la main-d'œuvre ? Quelles seraient les stratégies gagnantes pour qualifier les la main-d'œuvre et favoriser son maintien en emploi ? Quels secteurs ou entreprises ont le plus besoin de soutien afin de maintenir et créer des emplois ? Comment peut-on aider les entreprises à attirer de la main-d'œuvre ?

Préoccupée par les effets de la mondialisation sur les entreprises manufacturières de la région, la Conférence régionale des élus de la Chaudière-Appalaches a coordonné, au cours des deux dernières années, la réalisation d'une enquête exhaustive sur l'état de l'innovation dans les entreprises manufacturières de la région. Une partie des résultats de cette enquête concerne le thème de la demande de la main-d'œuvre et intéressera le Conseil régional. Nous les avons donc inclus à ce présent avis.

¹ Tiré du document « Synthèse – Résultats des consultations tenues par le Conseil régional des partenaires du marché du travail et Emploi-Québec dans le cadre de l'élaboration du Plan d'action régional des services publics d'emploi en Chaudière-Appalaches pour les années 2005-2008 ».

Les obstacles à l'innovation

L'enquête 2003 sur les clusters d'innovation dans les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches a permis d'identifier les obstacles à l'innovation que les entreprises de la région rencontrent lors du développement de nouveaux produits ou procédés. **Tous secteurs manufacturiers confondus, des cinq obstacles dont l'importance moyenne est la plus élevée, trois sont des obstacles en matière de ressources humaines.**

Pour obtenir des informations sur les obstacles à l'innovation rencontrés par les entreprises, nous avons demandé aux dirigeants d'entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches de nous indiquer le degré de gravité de seize obstacles couramment rencontrés par des entreprises innovatrices.

Le degré de gravité des obstacles a été mesuré en demandant, pour chaque obstacle, dans quelle mesure il avait retardé ou rendu impossibles des projets d'amélioration ou de développement de produits ou procédés au cours des trois dernières années. Le tableau #1, en annexe, indique l'importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières de la région.

Plus spécifiquement, les cinq obstacles les plus importants sont, par ordre décroissant d'importance, les suivants :

- **la difficulté de recruter des personnes qualifiées** : moyenne de 2,15 sur 5 sur l'échelle de gravité;
- le coût élevé de produits ou équipements : moyenne de 2,02 sur 5 sur l'échelle de gravité;
- **la difficulté à former les travailleurs dans les délais requis** : moyenne de 1,76 sur 5 sur l'échelle de gravité;
- **le manque de qualification du personnel interne** : moyenne de 1,75 sur 5 sur l'échelle de gravité;
- le soutien technique insuffisant de la part des fournisseurs : moyenne de 1,51 sur 5 sur l'échelle de gravité.

Les entreprises innovantes et les obstacles à l'innovation

L'enquête a aussi permis de déterminer l'importance des obstacles à l'innovation en fonction du type d'innovation réalisée par les entreprises. Le tableau #2 présente les résultats obtenus.

De façon générale, les entreprises non innovantes ressentent moins les effets des obstacles que les entreprises innovantes. Cette différence est encore plus marquée entre les entreprises qui ont réalisé des innovations majeures et les entreprises non innovantes. **Les obstacles en matière de ressources humaines ressortent encore une fois parmi les cinq obstacles les plus entravants à l'innovation.**

L'importance des obstacles selon le nombre d'employés

Les résultats présentés dans le tableau #3 permettent de comparer le degré de gravité des obstacles en fonction de la taille des entreprises.

Il se dégage que le coût élevé des produits ou équipements est un obstacle plus ressenti dans les entreprises de moins de 50 employés; **la difficulté à recruter des personnes qualifiées est un obstacle plus entravant pour les entreprises de 100 employés et plus**; le soutien technique insuffisant de la part des fournisseurs est un obstacle plus ressenti par les entreprises de 50 employés et plus; et que, globalement, les grandes entreprises (100 employés et plus) ressentent moins ces obstacles que les entreprises de plus petite taille (moins de 100 employés).

Les obstacles à l'innovation selon les secteurs d'activité

Enfin le tableau #4 présente le degré de gravité des obstacles à l'innovation selon les secteurs d'activité.

Les analyses effectuées à ce chapitre indiquent que les entreprises des secteurs du vêtement & produits en cuir et produits analogues, des produits de pétrole et du charbon & produits chimiques, et des machines sont, globalement, plus susceptibles que les autres entreprises d'être confrontées aux obstacles du marché, **alors que les entreprises des secteurs du vêtement & produits en cuir et produits analogues, de l'impression et produits connexes de soutien, et du matériel de transport ressentent, globalement, plus les obstacles en matière de ressources humaines que les autres entreprises**. Pour leur part, les entreprises opérant dans le secteur des machines et celles opérant dans le secteur de la première transformation des métaux & produits métalliques sont, globalement, confrontées à des obstacles reliés aux services de soutien extérieurs plus graves que les autres entreprises. Finalement, les obstacles à la construction des clusters affichent un degré de gravité plus élevé dans les secteurs des machines et de la première transformation des métaux & produits métalliques.

Les pistes d'action

Les résultats de l'enquête réalisée auprès des entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches montrent que, en règle générale, les entreprises rencontrent des obstacles, mais que ces obstacles ont généralement pour effet de légèrement retarder l'innovation de produits et de procédés, très rarement de retarder sérieusement ou de rendre impossible l'innovation. Les résultats montrent également que les obstacles rencontrés n'exercent aucun impact significatif sur la propension à innover ou à ne pas innover des entreprises. Ces résultats signifient que les intervenants des organisations de soutien aux entreprises devraient accorder davantage d'attention à améliorer la lecture d'opportunités d'innovation de produits et procédés des entreprises qu'à la réduction d'obstacles dont l'impact négatif est mineur.

Les auteurs de l'enquête proposent toutefois une piste d'action s'adressant aux intervenants et organismes de promotion de l'innovation ainsi qu'aux intervenants en formation de la main-d'œuvre dans Chaudière-Appalaches. Nous la reprenons dans le présent avis :

- **Recommandation 1**

Pour favoriser la gestion des ressources humaines dans les entreprises manufacturières innovantes :

Les intervenants et organismes de promotion de l'innovation de Chaudière-Appalaches devraient travailler, en concertation avec les institutions de formation et Emploi-Québec, à raffiner l'identification des besoins des entreprises en matière de ressources humaines, à l'élaboration de programmes de formation et de perfectionnement sur mesure pour combler encore davantage que maintenant les

besoins en travailleurs qualifiés et les besoins de compétences des entreprises de la région. Par la suite, les intervenants de la région devraient disséminer de l'information personnalisée qui démontrerait concrètement aux entreprises la pertinence et l'utilité des programmes disponibles en matière de formation.

La formation pour les entreprises d'économie sociale

Les besoins en matière de ressources humaines ne touchent pas que les entreprises manufacturières, ce que démontre entre autres une étude, portant sur les entreprises d'économie sociale de la Chaudière-Appalaches, rendue publique en janvier 2003.

L'économie sociale est un secteur d'activité important en Chaudière-Appalaches. Générateur d'emplois dans des secteurs aussi variés que les services d'aide à domicile, le recyclage ou les médias, ces entreprises ont toutefois des besoins similaires en matière de gestion des ressources humaines en raison de la nature de ce type d'entreprises dont la finalité est sociale et non, en premier lieu, la recherche du gain en capital. Cette finalité ne soustrait pas ces entreprises à l'obligation de rentabilité. En outre, les gestionnaires doivent avoir des compétences tant en gestion comptable qu'en ressources humaines, voire souvent en relation d'aide.

En effet, l'étude du chercheur Yvan Comeau sur « Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région – Chaudière-Appalaches » nous apprend que ces entreprises emploient en moyenne 3,4 personnes en réinsertion², et que de façon générale les emplois sont de bas salaires. De plus, une proportion importante de ces entreprises se trouve dans les secteurs des services et de l'entraide³.

² COMEAU, Yvan, en collaboration avec l'InterCDC Chaudière-Appalaches, *Le communautaire, la nouvelle économie sociale et leurs retombées en région – Chaudière-Appalaches*, Terres fauves, coll. Partenaires, p. 114

³ Idem, p. 58

Ces entreprises font face à des réalités autres que celles du privé et doivent, par conséquent, développer une approche à la clientèle différente et appropriée et adopter un type de gestion nécessairement différent.

Par ailleurs, dans le Plan stratégique régional 2002-2007, l'amélioration du niveau de formation et de compétence des gestionnaires et du personnel des entreprises d'économie sociale a été retenue comme une action prioritaire. Déjà des actions ont été réalisées en la matière grâce au partenariat entre les corporations de développement communautaire (CDC), les CLD et Emploi-Québec dans le développement d'une formation « pour une meilleure gestion » qui fut adaptée aux besoins spécifiques des gestionnaires des entreprises d'économie sociale. Cette première expérience, qui a connu un grand succès auprès des gestionnaires, a permis de constater qu'il existait également des besoins en matière de gestion des ressources humaines. Une deuxième phase a donc vu le jour, encore une fois grâce au partenariat entre les CDC et Emploi-Québec, auquel s'est joint le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA).

- **Recommandation 2**

Pour du soutien continu à de la formation en gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale :

Des expériences de formation du type «Pour une meilleure gestion» nous démontrent l'importance d'offrir de la formation adaptée aux besoins spécifiques des entreprises d'économie sociale. Aussi, nous croyons que ces initiatives doivent être maintenues et offertes de façon continue considérant les mouvements fréquents de la main-d'œuvre dans ces entreprises.

De fait, d'autres études ou sondages devraient être effectués afin de préciser les autres besoins en formation et analyser les possibilités de développement d'outils adaptés à ce type d'entreprise.

La rareté de la main-d'œuvre : l'avantage de la conciliation travail-famille

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de problème de rétention de celle-ci, l'adoption de mesures de conciliation travail-famille peut s'avérer une des solutions intéressantes à retenir. En effet, plusieurs recherches tendent à démontrer que le climat et les conditions de travail sont des facteurs déterminants associés à la fidélité ou à la mobilité de la main-d'œuvre dans les entreprises.

Considérant que 92 % des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches sont des PME, les mesures de conciliation travail-famille favorisées et promues devront être adaptées à leur réalité. Ainsi, en cette matière, nous reprendrons la position de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante qui favorise d'abord la flexibilité⁴.

⁴ Corinne Pohlmann, Andreea Dulipovici, *Favoriser la flexibilité : travail et famille. Résultats du sondage de la FCEI sur les pratiques en milieu de travail*. Recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, septembre 2004.

Cette prise de position vient d'un sondage effectué par la Fédération auprès de ses 105 000 membres et auxquels 10 699 propriétaires d'entreprises (PME) ont répondu entre décembre 2003 et février 2004.

On y apprend notamment que la « moitié des PME déclarent avoir constaté une baisse de l'absentéisme et un tiers d'entre elles ont indiqué une hausse de la productivité. Un gestionnaire sur cinq affirme que, grâce aux pratiques de flexibilités en milieu de travail, son entreprise est plus concurrentielle pour attirer des employés qualifiés.⁵ »

- **Recommandation 3**

Pour favoriser la conciliation travail-famille : un avantage concurrentiel :

Afin de mieux positionner nos entreprises sur le marché de l'emploi, des actions de sensibilisation et de promotion devraient être réalisées visant l'adoption de mesures favorisant un meilleur équilibre entre la vie personnelle et le temps consacré au travail : ces mesures étant considérées comme un avantage concurrentiel. Il pourrait s'agir de guides proposant des exemples de mesures à privilégier selon le type d'entreprise et selon les besoins des employés, les avantages et les coûts associés, ainsi que les meilleures approches menant à l'instauration de telles mesures.

Ainsi, d'accompagner les entreprises du territoire dans l'adoption de pratiques permettant de mieux concilier le travail et la famille, seront indéniablement des actions qui porteront dans un marché de l'emploi hautement concurrentiel.

SECTION III

L'offre de main-d'œuvre ou l'aide aux personnes en emploi ou sans emploi

La mise en contexte⁶ :

De l'autre côté, pour occuper les emplois disponibles, assurer la relève, on doit pouvoir compter sur un bassin de main-d'œuvre suffisant en nombre et possédant les compétences requises sur le marché du travail. D'ici à 2008, on prévoit que les emplois créés croîtront deux fois plus vite que la population en âge de travailler. Et on ne parle même pas ici des besoins de remplacement en raison des prises de retraite.

⁵ Idem. p. 6

⁶ Tiré du document «Synthèse – Résultats des consultations tenues par le Conseil régional des partenaires du marché du travail et Emploi-Québec dans le cadre de l'élaboration du Plan d'action régional des services publics d'emploi en Chaudière-Appalaches pour les années 2005-2008».

Pour pallier aux effets négatifs de ce phénomène et préserver notre niveau de vie, il faudra déployer tous les efforts nécessaires pour favoriser un retour en emploi des personnes en situation de chômage, y compris celles pour différentes raisons en sont plus éloignées. Il faudra également explorer de nouveaux bassins de main-d'œuvre, en augmentant par exemple la participation de certains groupes au marché du travail, en se tournant vers les personnes d'autres régions ou encore vers l'immigration. Comment peut-on rejoindre ces personnes ? Quelles stratégies pourrait-on mettre de l'avant pour soutenir leur intégration en emploi ? Comment ouvrir les entreprises à l'accueil de personnes plus éloignées du marché du travail ?

Les enjeux reliés à la mise en place des mesures visant à augmenter ou améliorer l'offre de la main-d'œuvre sont des défis importants pour la région. La nature des projets, la clientèle visée, le temps nécessaire pour observer un changement constituent autant d'éléments que l'on doit considérer dans le cadre de cette réflexion stratégique.

En outre, plusieurs actions dans ce domaine ne pourront être portées par un seul organisme ou par une seule entreprise. Le succès de l'implantation de certaines mesures dépendra grandement de la capacité des différents organismes oeuvrant dans ce secteur à se concerter.

Un exemple de concertation réussi : le programme RÉSEAUX

Dans ce domaine, la Conférence participe depuis près de deux ans à l'implantation d'une entente spécifique portant sur la mise en place d'un programme de formation des adultes loin du marché du travail aux fins de leur intégration sociale et professionnelle.

Le Programme RÉSEAUX, mis sur pied dans le cadre de l'entente, s'adresse à des adultes loin du marché du travail, soit une soixante de personnes à chacune des trois années. D'une durée de 36 semaines, ce programme de formation vise l'intégration sociale ou professionnelle des participants. Chaque personne est amenée à formuler un projet personnel, lequel peut prendre différentes formes (retour aux études; démarche structurée pour résoudre une problématique personnelle importante; retour sur le marché du travail; etc.).

Après la première année d'opération, les résultats apparaissent très prometteurs. En effet, les quelque 50 personnes à avoir complété le programme présentaient les caractéristiques suivantes : 43 ans d'âge moyen; 11 ans en moyenne de présence à l'assistance-emploi (aide sociale) et scolarité soit de secondaire V, soit inférieure à un secondaire III. Un suivi effectué auprès des participants, cinq mois après la terminaison du programme, révèle que les projets personnels sont de différentes natures et que parfois, un participant a plus d'un projet personnel.

- Démarche pour résoudre une problématique personnelle12 projets
- Participation à un organisme communautaire7 projets
- Retour aux études.....8 projets
- Participation à un programme d'insertion.....5 projets
- Retour en emploi.....9 projets
- Sans projet personnel 12 personnes

Ce programme est une réussite en regard de la concertation nécessaire entre les partenaires porteurs du projet. Les partenaires réunis au sein de ce projet sont :

- Les quatre commissions scolaires de la région;
- Sécurité du Revenu;
- Emploi-Québec;
- Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux;
- Regroupement des CLSC/CHSLD de la région;
- MDÉRR et,
- Conférence régionale des élus.

Ce que nous retenons d'une telle expérience, c'est que tout mécanisme faisant appel à une concertation entre plusieurs intervenants provenant de différents secteurs d'activité nécessite du temps. Le succès du programme RÉSEAUX est en partie attribuable au temps passé par les partenaires à définir et à planifier le projet. Seize mois furent nécessaires entre les premières rencontres exploratoires et le lancement de ce programme de trois ans. Cette période peut, a priori, sembler longue, mais il est important de rappeler qu'aucune expérience semblable n'avait été tentée dans la région auparavant.

Conclusion

Les effets de la mondialisation, le vieillissement de notre population et la migration des individus vers les centres urbains sont autant de facteurs qui viennent influencer la relation entre la productivité d'une entreprise et la gestion de ses ressources humaines. Une action concertée est, plus que jamais, nécessaire pour répondre à la fois aux besoins des entreprises et à ceux des individus.

En plus d'avoir permis aux intervenants de se donner une vision commune, la consultation sur l'élaboration du Plan d'action régional des services publics d'emploi en Chaudière-Appalaches permettra une meilleure planification des actions à entreprendre dans la région.

Aussi, parmi les éléments de planification apportés par les participants, la Conférence régionale des élus retient que les entreprises de la région ont des besoins en matière d'information et de sensibilisation, mais aussi en regard d'accompagnement dans les processus de gestion des ressources humaines. Dans une région comme la nôtre, où la grande majorité des entreprises emploie moins de 20 personnes, il apparaît essentiel que les intervenants auprès des entreprises puissent aider convenablement les gestionnaires et les accompagnent dans ce changement.

La rareté de la main-d'œuvre amène aussi la nécessité de réfléchir à de nouvelles initiatives, la Conférence y portera une attention particulière.

Dans les éléments de planification concernant l'offre de main-d'œuvre, la Conférence est consciente de la complexité des problématiques. Pour rejoindre de nouveaux bassins de main-d'œuvre, pour inciter plus de femmes à travailler dans les entreprises, pour faire en sorte que la région soit attrayante aux personnes immigrantes, il est, ici aussi, essentiel de développer une concertation efficace.

ANNEXE

Tableau 1**Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières**

(Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Obstacles	NSP/NRP	Aucun retard	Retard léger	Retard modéré	Retard sérieux	Rendu impossible	Total	Moyenne ^a sur 5
(En % des entreprises)								
Obstacles de marché								
Coût élevé des produits ou équipements	1,8	53,5	11,2	16,1	12,8	4,6	100,0	2,02
Manque d'intérêt de la part des clients	2,6	75,4	10,7	6,5	4,1	0,7	100,0	1,39
Résistance au changement des entreprises avec lesquelles votre entreprise réalise des projets	6,5	70,9	9,8	10,1	2,1	0,7	100,0	1,41
Risques de responsabilité légale	4,1	76,7	10,6	6,0	2,0	0,7	100,0	1,32
Codes et normes restrictifs	4,4	72,5	11,1	6,5	4,6	1,0	100,0	1,43
Obstacles de ressources humaines								
Difficulté à recruter des personnes qualifiées	2,1	45,9	12,7	19,5	18,5	1,3	100,0	2,15
Manque de qualification du personnel interne	2,1	58,7	14,0	16,1	8,8	0,3	100,0	1,75
Difficulté à former les travailleurs dans les délais requis	2,7	58,2	14,5	14,3	9,6	0,7	100,0	1,76
Obstacles reliés aux services de soutien extérieurs								
Soutien technique insuffisant de la part des fournisseurs	3,0	66,7	14,8	12,2	2,9	0,5	100,0	1,51
Manque de soutien technique de la part des consultants en affaires	9,9	71,4	9,3	6,3	2,4	0,7	100,0	1,35
Incapacité d'évaluer les nouveaux équipements /technologies de pointe	4,0	75,8	9,6	8,3	2,3	0,2	100,0	1,35

Tableau 1 (suite)

Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières

(Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Obstacles	NSP/NRP	Aucun retard	Retard léger	Retard modéré	Retard sérieux	Rendu impossible	Total	Moyenne ^a sur 5
Obstacles à la construction de clusters								
Possibilités de coopération insuffisantes avec d'autres entreprises	7,5	69,3	12,2	7,6	2,9	0,5	100,0	1,41
Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics	9,2	73,5	9,6	5,0	2,1	0,5	100,0	1,31
Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités, cégeps et institutions de formation	11,5	75,3	6,7	4,4	1,8	0,3	100,0	1,25
Possibilités de coopération insuffisantes avec les conseillers technologiques du CRIQ, CNRC/PARI, SITTE, Action PME et Centres de transfert de technologies	11,0	75,6	7,3	4,2	1,1	0,7	100,0	1,25
Possibilités de coopération insuffisantes avec les organismes de développement économique	10,0	71,7	8,9	6,3	2,4	0,7	100,0	1,35

^a Dans le calcul de cette moyenne, nous avons exclu les observations qui correspondent aux choix de réponses *Ne s'applique pas*, *Ne répond pas* et *Ne sait pas*.

Source : **Enquête Landry-Amara sur les clusters d'innovation dans les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches (2003).**

Compilé par : Réjean Landry et Nabil Amara, Université Laval (Mars 2004).

Tableau 2

Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières par type d'innovation
 (Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Obstacles	Entreprises non innovantes	Entreprises avec innovations mineures	Entreprises avec innovations majeures	Total ^a
(Importance des obstacles : moyenne sur une échelle de 5) ^a (1 = Aucun retard à 5 = L'innovation a été rendue impossible)				
Obstacles de marché				
Coût élevé des produits ou équipements	1,50	2,12	2,27	2,02
Manque d'intérêt de la part des clients	1,27	1,45	1,42	1,39
Résistance au changement des entreprises avec lesquelles votre entreprise réalise des projets	1,17	1,43	1,57	1,41
Risques de responsabilité légale	1,08	1,37	1,44	1,32
Codes et normes restrictifs	1,21	1,39	1,65	1,43
Obstacles de ressources humaines				
Difficulté à recruter des personnes qualifiées	1,72	2,10	2,51	2,15
Manque de qualification du personnel interne	1,37	1,76	2,02	1,75
Difficulté à former les travailleurs dans les délais requis	1,48	1,80	1,93	1,76
Obstacles reliés aux services de soutien extérieurs				
Soutien technique insuffisant de la part des fournisseurs	1,23	1,43	1,82	1,51
Manque de soutien technique de la part des consultants en affaires	1,16	1,36	1,48	1,35
Incapacité d'évaluer les nouveaux équipements /technologies de pointe	1,15	1,36	1,48	1,35

Tableau 2 (suite)**Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières par type d'innovation**
(Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Obstacles	Entreprises non innovantes	Entreprises avec innovations mineures	Entreprises avec innovations majeures	Total ^a
(Importance des obstacles : moyenne sur une échelle de 5) ^a (1 = Aucun retard à 5 = L'innovation a été rendue impossible)				
Obstacles à la construction de clusters				
Possibilités de coopération insuffisantes avec d'autres entreprises	1,15	1,39	1,63	1,41
Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics	1,17	1,29	1,43	1,31
Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités, cégeps et institutions de formation	1,11	1,24	1,36	1,25
Possibilités de coopération insuffisantes avec les conseillers technologiques du CRIQ, CNRC/PARI, SITTE, Action PME et Centres de transfert de technologies	1,09	1,25	1,35	1,24
Possibilités de coopération insuffisantes avec les organismes de développement économique	1,18	1,39	1,43	1,35

^a Dans le calcul de cette moyenne, nous avons exclu les observations qui correspondent aux choix de réponses *Ne s'applique pas*, *Ne répond pas* et *Ne sait pas*.

Source : **Enquête Landry-Amara sur les clusters d'innovation dans les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches (2003).**

Compilé par : Réjean Landry et Nabil Amara, Université Laval (Mars 2004).

Tableau 3

Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières selon la taille
 (Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Obstacles	De 0 à 4 employés	De 5 à 20 employés	De 21 à 49 employés	De 50 à 99 employés	De 100 à 249 employés	250 employés et plus
(Importance des obstacles : moyenne sur une échelle de 5) ^a (1 = Aucun retard à 5 = L'innovation a été rendue impossible)						
Obstacles de marché						
Coût élevé des produits ou équipements	2,03	2,13	2,03	1,91	1,80	1,84
Manque d'intérêt de la part des clients	1,37	1,39	1,40	1,43	1,43	1,36
Résistance au changement des entreprises avec lesquelles votre entreprise réalise des projets	1,39	1,42	1,42	1,53	1,27	1,46
Risques de responsabilité légale	1,35	1,29	1,42	1,23	1,33	1,35
Codes et normes restrictifs	1,37	1,37	1,60	1,46	1,42	1,61
Obstacles de ressources humaines						
Difficulté à recruter des personnes qualifiées	1,90	2,25	2,10	2,18	2,42	2,31
Manque de qualification du personnel interne	1,45	1,78	1,82	1,89	2,16	1,73
Difficulté à former les travailleurs dans les délais requis	1,54	1,84	1,80	1,81	1,93	1,77
Obstacles reliés aux services de soutien extérieurs						
Soutien technique insuffisant de la part des fournisseurs	1,35	1,50	1,57	1,68	1,58	1,69
Manque de soutien technique de la part des consultants en affaires	1,43	1,36	1,27	1,40	1,26	1,28
Incapacité d'évaluer les nouveaux équipements /technologies de pointe	1,25	1,35	1,43	1,50	1,32	1,23

Tableau 3 (suite)

Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières selon la taille

(Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Obstacles	De 0 à 4 employés	De 5 à 20 employés	De 21 à 49 employés	De 50 à 99 employés	De 100 à 250 employés	De 249 employés à 250 employés et plus
(Importance des obstacles : moyenne sur une échelle de 5) ^a (1 = Aucun retard à 5 = L'innovation a été rendue impossible)						
Obstacles à la construction de clusters						
Possibilités de coopération insuffisantes avec d'autres entreprises	1,40	1,37	1,55	1,45	1,31	1,42
Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics	1,40	1,28	1,29	1,30	1,21	1,29
Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités, cégeps et institutions de formation	1,25	1,23	1,32	1,21	1,23	1,23
Possibilités de coopération insuffisantes avec les conseillers technologiques du CRIQ, CNRC/PARI, SITTE, Action PME et Centres de transfert de technologies	1,28	1,19	1,33	1,28	1,14	1,21
Possibilités de coopération insuffisantes avec les organismes de développement économique	1,42	1,31	1,39	1,42	1,19	1,17

^a Dans le calcul de cette moyenne, nous avons exclu les observations qui correspondent aux choix de réponses *Ne s'applique pas*, *Ne répond pas* et *Ne sait pas*.

Source : **Enquête Landry-Amara sur les clusters d'innovation dans les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches (2003).**

Compilé par : Réjean Landry et Nabil Amara, Université Laval (Mars 2004).

Tableau 4

Importance des obstacles à l'innovation des entreprises selon les secteurs industriels

(Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Secteurs industriels ^a Obstacles à l'innovation	311- 312 ^d	313- 314 ^e	315- 316 ^f	321	323	324- 325 ^g	326	327	331- 332 ^h	333	336	337	339 ^c	Total
(Importance des obstacles : moyenne sur une échelle de 5 où 1 = Aucun retard et 5 = L'innovation a été rendue impossible) ^b														
Obstacles du marché														
• Coût élevé des produits ou équipements	2,09	1,65	2,26	1,99	1,75	2,31	2,20	1,65	2,09	2,20	1,90	1,78	2,12	2,02
• Manque d'intérêt de la part des clients	1,41	1,53	1,56	1,36	1,26	1,37	1,64	1,18	1,31	1,53	1,30	1,36	1,35	1,39
• Résistance au changement des entreprises avec lesquelles votre entreprise réalise des projets	1,61	1,40	1,57	1,43	1,41	1,40	1,46	1,27	1,29	1,73	1,10	1,29	1,31	1,41
• Risque de responsabilité légale	1,32	1,31	1,34	1,25	1,18	1,53	1,37	1,07	1,34	1,52	1,40	1,29	1,27	1,32
• Codes et normes restrictifs	1,63	1,33	1,36	1,39	1,25	1,87	1,54	1,19	1,43	1,53	1,30	1,33	1,51	1,43
Obstacles de ressources humaines														
• Difficulté à recruter des personnes qualifiées	2,11	2,18	2,50	2,02	2,43	2,19	2,34	2,06	2,18	2,28	2,15	1,97	1,95	2,15
• Manque de qualification du personnel interne	1,80	1,65	1,88	1,74	1,89	1,75	1,71	1,65	1,71	1,73	2,00	1,71	1,77	1,75
• Difficulté à former les travailleurs dans les délais requis	1,61	1,70	1,80	1,63	1,63	2,06	1,60	1,70	1,94	1,87	2,21	1,75	1,71	1,76
Obstacles reliés aux services de soutien extérieurs														
• Soutien technique insuffisant de la part des fournisseurs	1,40	1,35	1,47	1,40	1,71	1,37	1,59	1,19	1,53	1,89	1,70	1,40	1,59	1,51
• Manque de soutien technique de la part des consultants en affaires	1,42	1,12	1,43	1,36	1,38	1,53	1,20	1,00	1,44	1,67	1,12	1,16	1,28	1,35
• Incapacité d'évaluer les nouveaux équipements/technologies de pointe	1,41	1,06	1,37	1,24	1,23	1,33	1,45	1,29	1,51	1,47	1,25	1,27	1,28	1,35

Tableau 4 (suite)

Importance des obstacles à l'innovation des entreprises manufacturières selon les secteurs industriels

(Région de Chaudière-Appalaches : Enquête 2003)

Secteurs industriels ^a	311-312 ^d	313-314 ^e	315-316 ^f	321	323	324-325 ^g	326	327	331-332 ^h	333	336	337	339 ^c	Total
Obstacles à l'innovation														
(Importance des obstacles : moyenne sur une échelle de 5 où 1 = Aucun retard et 5 = L'innovation a été rendue impossible) ^b														
Obstacles à la construction de clusters														
• Possibilités de coopération insuffisantes avec d'autres entreprises	1,55	1,23	1,47	1,32	1,38	1,28	1,72	1,23	1,39	1,57	1,35	1,25	1,54	1,41
• Possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherche publics	1,39	1,00	1,45	1,34	1,15	1,73	1,36	1,00	1,32	1,54	1,25	1,18	1,11	1,31
• Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités, cégeps et institutions de formation	1,34	1,19	1,22	1,25	1,19	1,28	1,38	1,00	1,28	1,50	1,05	1,11	1,10	1,25
• Possibilités de coopération insuffisantes avec les conseillers technologiques du CRIQ, CNRC/PARI, SITTE, Action PME et Centres de transfert de technologies	1,33	1,06	1,31	1,15	1,18	1,60	1,28	1,00	1,36	1,38	1,22	1,18	1,05	1,25
• Possibilités de coopération insuffisantes avec les organismes de développement économiques	1,43	1,06	1,59	1,33	1,15	1,47	1,53	1,19	1,41	1,45	1,31	1,17	1,26	1,35

^a : **311-312** = Aliments et boissons; **313-314** = Usines de textiles et usines de produits textiles; **315-316** = Vêtements & Produits en cuir et produits analogues; **321** = Produits en bois; **323** = Impression et activités connexes de soutien; **324-325** = Produits du pétrole et du charbon & Produits chimiques; **326** = Produits en caoutchouc et en plastique ; **327** = Produits minéraux non métalliques; **331-332** = Première transformation des métaux & Produits métalliques; **333** = Machines; **336** = Matériel de transport; **337** = Meubles et produits connexes; **339** = Activités diverses de fabrication.

^b : Dans le calcul de cette moyenne, nous avons exclu les observations qui correspondent aux choix de réponses *Ne s'applique pas*, *Ne répond pas* et *Ne sait pas*.

^c Certains secteurs qui comptent très peu d'entreprises ont été regroupés dans la catégorie Activités diverses de fabrication. Il s'agit des industries suivantes : *Fabrication du papier ; Produits informatiques et électroniques ; Matériel, appareils et composants électriques*.

^d Les entreprises dans la Fabrication des boissons ont été regroupées avec celles dans la Fabrication des aliments.

^e Les Usines de textiles ont été regroupées avec celles de Produits textiles.

^f Les entreprises dans la Fabrication de vêtements ont été regroupées avec celles dans la Fabrication de produits en cuir et de produits analogues.

^g Les entreprises dans la Fabrication de produits du pétrole et du charbon ont été regroupées avec celles dans la Fabrication des produits chimiques.

^h Les entreprises dans la Première transformation des métaux ont été regroupées avec celles dans la Fabrication de produits métalliques.

Source : Enquête Landry-Amara sur les clusters d'innovation dans les entreprises manufacturières de Chaudière-Appalaches (2003).

Compilé par : Réjean Landry et Nabil Amara, Université Laval (Mars 2004).

