

# Main-d'oeuvre, compétences et partenariat : des enjeux stratégiques pour l'industrie

Jean Charest, Ph.D.

Professeur titulaire

École de relations industrielles et CRIMT

Université de Montréal

**Les États généraux de la métallurgie**  
**MÉTALLURGIE ET MONDIALISATION :**  
**s'unir pour agir**

Hôtel Mortagne, Boucherville 11 et 12 novembre 2008

# Trois ateliers sur le thème de “ *S’unir et agir...* ”

- *pour répondre aux défis du renouvellement de la main-d’oeuvre*
  - *pour développer les compétences dont l’industrie métallurgique a besoin*
  - *afin d’assurer la compétitivité de l’industrie métallurgique québécoise sur la scène mondiale*
- ⇒ Main-d’oeuvre, compétences et partenariat : des enjeux stratégiques reliés

# Main-d'oeuvre: influencer l'offre pour répondre à la demande!

**Enjeu de la prochaine décennie:** disposer d'une offre de main-d'oeuvre suffisante pour répondre aux besoins.

- Les employeurs contrôlent la demande de main-d'oeuvre (~ 25-30 000 employés) et la stratégie de chacun repose sur un bon système de dotation

- L'offre de main-d'oeuvre est vue comme une fonction 'externe' à l'entreprise:
  - choix de carrière des jeunes, capacité du système éducatif, main-d'oeuvre des autres secteurs et des concurrents, immigration
- L'illusion: l'offre et la demande s'ajustent par une sorte de magie des marchés
- La réalité: l'offre a été excédentaire depuis 30 ans; mais elle va se raréfier... (déclin démographique + vieillissement)
- La conséquence : la demande va devoir chercher à influencer, à 'construire' l'offre.

# Quelques faits sur la M-O...

- De 2008 à 2018 : stagnation de la pop. 20-64 ans
  - Baisse chez les plus jeunes, hausse des 50 ans et +
- Depuis 1997 : 6 régions en ↓ chez les 20-64 ans  
(BSL, SLac, Mau, Ab-T, CN, Gasp.); 2008-2018 : -10%
- L'indice de remplacement de la m-o chute:
  - Le ratio 20-29/55-64 ans : entre 110-135% en 2001
  - En 2008: entre 90-100% selon les régions
  - En 2018: entre 60-90% ...

# Dans la métallurgie...

- Placement en ligne d'Emploi-Québec :
    - 1 476 postes vs 1 831 candidatures dans la région
    - Dans 4 régions  $D < O$  (Ch-App; Laval; Montérégie; Outaouais)
    - Le bassin s'élargit avec les candidatures hors-région
  - 38% de la m-o entre 45-54 ans et 13%, 55 et +
    - Préoccupation importante: le renouvellement
    - Catégorie ciblée: personnel de production (57% de la m-o)
    - 1<sup>er</sup> enjeu exprimé: la compétition des autres secteurs pour un même bassin de main-d'oeuvre
- (Source: Diagnostic sectoriel, oct. 2008)

# Dans le système d'éducation...

- La fréquentation des jeunes à la formation professionnelle et technique est faible:
  - 25 000 de - 20 ans, 5-6% des jeunes au secondaire
  - 66 000 de + 20 ans, en hausse depuis 10 ans
  - 100 000 au CÉGEP, en baisse depuis 10 ans
- La diplômation l'est aussi:
  - 6 300 chez les jeunes au secondaire
  - 30 000 chez les + de 20 ans
  - 29 000 au CÉGEP

# La formation dans l'industrie...

- Les données de la loi du 1% pour la Première transformation des métaux:  
2003 : 199 employeurs assujettis, 1,4% en F (Moy. 1,51%)  
2006 : 87 empl. assujettis, 1,3% en F (Moy. 1,55%)
- Les données de l'industrie (Diagnostic sectoriel, oct. 2008):  
63% des entreprises ont un service de formation  
56% ont un comité conjoint  
73% accueillent des stagiaires  
+ de 50% ont des incitatifs à la F; sont ouverts à de nouvelles approches de formation

# Enjeux pour l'industrie

- Éviter des pénuries sectorielles
  - Éviter le repli sur des stratégies 'individuelles'
    - Recruter sa m-o chez les autres dans le secteur :  
un jeu à somme nulle !
  - Éviter des problèmes de qualification de la m-o:
    - Impacts négatifs sur la productivité
    - Transfert des coûts de formation aux employeurs
    - Augmente les difficultés de la formation continue
- ⇒ Stratégie sectorielle pour améliorer l'offre...

# Partenariat: comment construire ensemble l'avantage concurrentiel

- Les partenariats se jouent à l'interne des organisations (relations du travail, org. du travail, conditions de travail, formation)
- Ils se jouent de plus en plus à l'externe des organisations: liens avec le système éducatif, les centres de recherche, avec les ministères et organismes publics, avec les autres entreprises.
- Comment les utiliserez-vous pour construire l'avantage concurrentiel de l'industrie?