

STRATÉGIE POUR L'EMPLOI

MRC DES LAURENTIDES ET CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE

POUR FAIRE SUITE À LA GPMO

PISTES D'INTERVENTIONS ET RECOMMANDATIONS

FÉVRIER 2018

Stratégie préparée par Suzanne Gagnon, fellow CRHA, consultante

Avec la participation financière de:

Québec 

 **Desjardins**
Caisse populaire
de Sainte-Agathe-des-Monts

NOTRE TERRITOIRE
NOTRE AVENIR
MRC DES
LAURENTIDES

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	3
Pilier 1	5
<i>Attraction et Mise en valeur de la région, de ses attraits et de ses entreprises dans une perspective d'emploi</i>	5
Pilier 2	8
<i>Arrimage des besoins d'emploi de la région, de l'accès des nouveaux arrivants et de la formation</i>	8
Pilier 3	11
<i>Saines pratiques de gestion des personnes au quotidien</i>	11
Pensez et agir autrement	11
Conclusion	15
Recommandations en bref	16
Annexe 1	17
Annexe 2	18

MISE EN CONTEXTE

Vous croyez que le problème de pénurie de main-d'œuvre est caractéristique des Laurentides? Détrompez-vous. Toutes les régions, toutes les industries le vivent présentement, certaines plus intensément que d'autres. Une stratégie pour l'emploi n'est plus souhaitable, elle est essentielle au dynamisme de la région et à la croissance de son économie. La santé économique du Québec est exceptionnelle et nous vivons quasiment le plein-emploi. 85% des 25-34 ans sont au travail, du rarement vu!

Au cours de 2016-2017, plusieurs entreprises des Laurentides ont accepté de participer à un exercice de planification de la main-d'œuvre dans les secteurs du récréotouristique, de la construction, du manufacturier, des services professionnels et des municipalités. Il s'agit d'un exercice précieux, mais exigeant. D'ailleurs, Québec Municipal titrait récemment : « AVANT TOUTE CHOSE - LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE », appelée aussi Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)¹. « *C'est une étape primordiale. Cette démarche permet, notamment, de planifier les départs, l'identification des employés clés ainsi que les postes qui peuvent rendre la municipalité (ou l'entreprise) vulnérable s'ils sont vacants. La planification de la main-d'œuvre établit une image réaliste de l'état de vos ressources humaines et elle est un outil essentiel afin d'intervenir au bon endroit et au bon moment.* »

Les participants ont reçu, en 2017, les résultats de la Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) pertinents à leur secteur, accompagnés de recommandations d'actions². On remarque plusieurs similitudes dans les conclusions et on retrouve des pistes d'actions qui nécessitent un effort plus large et concerté que celui d'une entreprise ou d'un secteur. C'est pourquoi nous avons produit ces pistes d'interventions et recommandations. Notre objectif est de cibler des champs d'action réalistes et innovants, clarifier les grands pans de responsabilités, et de proposer une imputabilité (personne ou groupe responsable) qui devra être confirmée et endossée. À vous de remettre les pendules à l'heure si vous voyez les choses différemment. Parler d'une seule voix et cibler des actions concrètes en clarifiant la responsabilité des livrables servira l'ensemble de la région.

Dans ce plan, nous rappellerons à l'occasion certains éléments démographiques pertinents ou données provenant de la GPMO, sous **Rappel GPMO**. Le détail de l'étude est quant à lui contenu dans les rapports sectoriels et généraux qui ont été envoyés aux participants. Nous ne les reprenons pas, mais référons parfois à l'exercice qui a été fait. Il doit servir au-delà des données.

¹ Québec Municipal, La planification de la main-d'œuvre, une stratégie payante! Fédération québécoise des municipalités | Québec - Lundi, 15 janvier 2018

² Voir les rapports en annexes

Nous avons ciblé **trois grands piliers d'action** :

1. **Pilier Attraction et Mise en valeur de la région, de ses attraits et de ses entreprises dans une perspective d'emploi**
2. **Pilier Arrimage des besoins d'emploi de la région, de l'accès des nouveaux arrivants et de la formation**
3. **Pilier Saines pratiques de gestion des personnes au quotidien**

Rappel GPMO

Dans la MRC des Laurentides, le principal secteur d'activité est celui des services, ce qui représentait en 2011 84.3% de la main-d'œuvre, comparativement à 77.9% dans la région des Laurentides. Plus spécifiquement, le nombre de personnes en emploi dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, de l'information et de culture et loisirs est supérieur à la moyenne régionale (17.7% contre 10.1%).

Qui dit services, dit personnes pour rendre ces services. Les entrepreneurs et dirigeants n'ont pas le choix : ils doivent s'approprier la gestion de leurs employés et être conscients de son importance. C'est au moins aussi critique que la gestion de leur stock, leurs ventes ou leurs finances. Mais ils ne peuvent faire cavalier seul. Véronique Proulx, PDG de Manufacturiers et exportateurs du Québec confiait récemment en entrevue « Il n'y a pas une solution, mais plusieurs choses à faire pour tenter de combattre la pénurie qui mine le potentiel de croissance des entreprises ». Pour elle cela passe entre autres choses par une immigration plus spécialisée, redorer l'image du manufacturier, une plus grande présence des femmes dans tous les types de métier.³

³ [Les Affaires, 13 janvier 2018, Les travaux de Véronique Proulx](#)

PILIER 1

ATTRACTION ET MISE EN VALEUR DE LA RÉGION, DE SES ATTRAITS ET DE SES ENTREPRISES DANS UNE PERSPECTIVE D'EMPLOI

Les municipalités, la MRC et la Corporation de développement économique sont les mieux placées pour promouvoir la force des Laurentides, présenter et faire rayonner les entreprises sur leur territoire, accompagner les employeurs par des politiques actuelles et attrayantes, et des services adaptés. On le fait déjà bien pour le tourisme, on doit le faire différemment pour favoriser l'emploi.⁴

La MRC et les municipalités doivent poursuivre la campagne de promotion sur la force de notre région des Laurentides : y vivre, y jouer et y travailler. Il faut élaborer une politique d'accès à l'hébergement et encourager la construction de résidences accessibles. Un « *staff house* » collectif est-il envisageable? Une politique de la famille est possiblement souhaitable dans l'esprit d'une stratégie d'emploi complète, pour faciliter l'hébergement accessible et une cohabitation multigénérationnelle dans les Laurentides.

Il faut accentuer et faire connaître le transport collectif, qu'il soit économique, à un prix accessible aux travailleurs. La gratuité pourrait même être envisagée comme elle l'est dans certains centres de villégiature. Actuellement, les employés de soir et de nuit ont de la difficulté à se déplacer. Un système de navette, de taxi ou de covoiturage peut être structuré. Les nouveaux arrivants sans automobile se sentent démunis face aux nécessités de déplacement liées à leur emploi et peuvent se décourager.

Nous devons offrir un accueil et une intégration hors pair dans la communauté. L'emploi dans les Laurentides, c'est aussi un projet de famille et de couple. Le service d'intégration à la communauté de la CDE a développé une offre qui a été présentée à des groupes d'employeurs; ceux-ci commencent timidement à utiliser ces services. Peut-on accélérer cela?

Attirer c'est bien. Attirer les personnes dont on a besoin, c'est mieux. Leur profil, leurs préférences de style de vie et leurs aspirations permettront de mieux lier la région avec des gens qui souhaitent y vivre. Nous devons faire un travail exemplaire de sensibilisation auprès des nouveaux arrivants, qu'ils viennent de partout au Québec ou d'ailleurs dans le monde, pour promouvoir notre région. **Notre démographie nous démontre clairement qu'on n'y arrivera pas sans l'apport spécifique des communautés immigrantes. Bien que notre accueil et intégration des nouveaux arrivants soit prometteur, il est insuffisant et peu ciblé. Il faut l'accélérer et être, par exemple, là en amont de l'arrivée des communautés immigrantes.**

⁴ Des entrepreneurs nous ont donné comme exemple les ECO centres qui ne peuvent recevoir des rebuts des industries. Toutefois, lorsqu'on a de toutes petites PME sur son territoire, ne devrions-nous pas faciliter l'accès à ce service, plutôt qu'imposer à chaque entreprise la gestion complète de ses déchets?

Rappel GPMO

En 2011, la MRC des Laurentides comptait 1765 personnes immigrantes, soit 4% de la population. Cette proportion est inférieure à celle des Laurentides (4.4%) et de l'ensemble du Québec (12.6%). Contrairement à ce qui est observé au Québec, le taux de chômage des immigrants de la MRC des Laurentides (8.1%) est inférieur à celui de sa population totale (9.8%). Il est à noter que 37.6% des immigrants de la MRC des Laurentides possèdent un diplôme universitaire comparativement à 18.6% pour l'ensemble de la population.

La MRC a revu et amélioré son [site web](#) pour mieux éclairer les personnes intéressées au caractère de la région et aux opportunités qu'elle offre. Les municipalités doivent aussi s'y atteler et afficher une section « Nouveaux arrivants et travailleurs » invitante et conviviale. Une municipalité est non seulement un lieu de vie, elle est aussi un employeur important dans son milieu. Des efforts ciblés auprès des jeunes doivent aussi se poursuivre. Nous reviendrons sur l'idée de la création d'un Bureau de l'emploi, lequel pourrait contribuer aux efforts d'attraction.

Rappel GPMO

Différentes stratégies et initiatives pourraient être envisagées ou publicisées afin d'attirer les jeunes à revenir dans la région. Par exemple, à l'image des « séjours exploratoires en région », un organisme du gouvernement du Québec qui permet d'aider les jeunes dans leurs démarches visant à s'établir, à travailler et à développer leur nouveau milieu. Cet organisme permet d'établir des liens entre les candidats et les employeurs éventuels.

Responsabilités multiples et complémentaires

Nous incluons des tableaux pour aider le lecteur à visualiser à quel point les responsabilités sont souvent complémentaires ou multiples. Parfois la responsabilité est claire, mais doit être facilitée par un travail étroit de partenariat avec le milieu. C'est pourquoi nous avons distingué sous les grands chantiers et les principaux intervenants sociaux-économiques la responsabilité directe (imputabilité première), le Soutien et la Consultation. Il s'agit là d'une proposition qui peut nécessiter des ajustements, mais une seule entité ne peut y arriver seule. **La concertation et le regroupement font partie de la solution.**

PILIER 1 : ATTRACTION ET PROMOTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS UNE PERSPECTIVE D'EMPLOI

Actions proposées	Premier responsable	Soutien et représentation	Consultation	Priorités*
Représentation auprès des autres niveaux de gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> Municipalités (MRC) Organismes publics (MRC, CDE, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes publics (MRC, CDE, etc.) Chambres de commerce, regroupement d'affaires 		
Publicité Atouts de la région, mise en valeur de ses entreprises – perspective emploi	<ul style="list-style-type: none"> Municipalités Organismes publics (MRC, CDE, etc.) 			
Politique d'habitation abordable	<ul style="list-style-type: none"> Municipalités (MRC) 			
Transport collectif accessible et sécuritaire	<ul style="list-style-type: none"> Municipalités (MRC) TACL 	<ul style="list-style-type: none"> Chambres de commerce, regroupement d'affaires Entreprises/employeurs 		
Réévaluation des places disponibles et nécessaires en service de garde à la petite enfance (CPE)	<ul style="list-style-type: none"> Les CPE Ministère de la Famille MRC/CDE Municipalités 			
Créer un environnement de travail et de vie attractif	<ul style="list-style-type: none"> Municipalités (MRC) 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs Gestionnaires 		
Marketing employeur	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> Emploi-Québec 		
Mise en valeur des postes ouverts	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes publics (MRC, CDE, etc.) Emploi-Québec Chambres de commerce, regroupement d'affaires 		

Échelle des priorités

1= court terme

2= moyen terme

3= long terme

PILIER 2

ARRIMAGE DES BESOINS D'EMPLOI DE LA RÉGION, DE L'ACCÈS DES NOUVEAUX ARRIVANTS ET DE LA FORMATION

Plusieurs employeurs rencontrés pour l'étude ont fourni des exemples d'inadéquation de l'éducation avec la réalité du marché du travail et de l'environnement physique ou technologique (construction, services professionnels, manufacturier). Vélocité et souplesse sont requises pour affronter les rigueurs actuelles du monde de l'emploi. Il faut créer des partenariats avec les maisons d'enseignement dans le but de répondre aux besoins des entreprises. Selon Paul Bélanger, directeur de l'Observatoire Compétences-Emplois de l'UQAM, « *il faut être en mesure de développer ou de modifier les programmes de formation professionnelle plus rapidement qu'en 6 ans et il faut que le système d'éducation au complet se mette au service de l'économie* ».

Une revue de l'offre et de la demande locales s'impose pour assurer des liens et une adéquation plus étroits. Il est évident que nous sommes dans un secteur où l'industrie récréotouristique est centrale. La construction va aussi bon train. Des alliances avec l'Institut d'hôtellerie du Québec et le Cegep de St-Jérôme doivent se poursuivre, des établissements satellites considérés et établis. Des demandes précises devraient être faites à la Commission de la construction par un regroupement d'entrepreneurs en construction et auprès des écoles de métier de la région en regard des conclusions tirées de la GPMO. Certaines problématiques sont très évidentes.

Rappel des données de la GPMO

« Selon une étude effectuée auprès de 75 entreprises québécoises, commanditée par Grant Thornton, 52% des dirigeants affirment que l'absence de soudeurs empêche le Québec d'atteindre le niveau de productivité. Dans les cinq prochaines années, elles prévoient également que les emplois non spécialisés seront de plus en plus difficiles à combler. Pour la majorité de ces postes, un DES ou un DEP est exigé par les employeurs »

« L'enquête a permis de réaliser que la très grande majorité des entreprises de construction ont des besoins criants au niveau des estimateurs/chargés de projet et elles sont dans l'incapacité de pourvoir ce titre d'emploi. Selon elles, le fait que la formation n'est pas offerte dans la région est une cause importante du manque de main-d'œuvre qualifiée. Par contre, l'ampleur des abandons dans la construction est importante. Les diplômés des écoles professionnelles quittent à raison de 9% après 1 an dans le métier et de 26% après 5 ans. »

Selon nous, il est **urgent d'intégrer davantage les actions** entre besoins réels de l'entreprise (profils), besoins en recrutement et formation. L'étude GPMO a démontré que souvent les entrepreneurs sont démunis quand on leur demande quelles sont les compétences dont ils ont besoin. Un soutien doit leur être apporté pour une meilleure définition des besoins. Il ne suffit pas d'attirer de la main-d'œuvre, il faut attirer la bonne. La GPMO recommande un ajustement des conditions d'apprentissage pour une meilleure adéquation à la réalité de l'emploi. L'environnement technologique et industriel change rapidement, la formation doit être complétée par des mises à jour constantes des compétences, avec attestation.⁵

⁵ Des employeurs nous ont parlé de la difficulté à garder les compétences à jour avec les outils technologiques, car les équipements utilisés par les institutions d'enseignements sont désuets. Une alliance avec les fabricants serait-elle souhaitable pour offrir de la formation avec la technologie la plus usuelle?

Les compétences de savoir-être sont aussi requises et enseignées par les institutions. Par exemple, des professionnels (architectes, comptables, avocats) doivent avoir une approche client poussée, et pas seulement des compétences techniques. Le programme CRÉER est de ceux-là. IL a permis d'offrir une formation de service client à toutes sortes d'industries.

Les organisations publiques doivent concerter et aligner leurs efforts pour accélérer la revalorisation des métiers, faciliter l'accès aux femmes aux métiers traditionnellement masculins, soutenir l'adaptation des entreprises et l'actualisation des compétences des employés devant l'inévitable robotisation des tâches et l'intelligence artificielle. Déjà les employeurs de la région y sont confrontés, les bureaux de services professionnels et les services par exemple.

Les participants de tous secteurs nous disent que de plus en plus, ils sont prêts à embaucher de bonnes aptitudes, des habiletés générales et une capacité d'apprentissage, et qu'ils formeront pour le reste, soit la partie technique ou spécifique à leur secteur. Les programmes d'emploi doivent permettre le financement de programmes personnalisés (profil de compétences, dépistage de compétences, test d'aptitude, formation spécifique) et apporter du soutien professionnel, particulièrement aux PME qui forment la majorité de nos entreprises. Et le faire de façon accessible et simple.

Une multiplication des Programmes alternance travail-études de type PACE, comme celui développé à Mont-Tremblant pour l'industrie touristique, est bienvenue. CDE, Chambre de commerce, milieu de l'éducation et employeurs ont mis la main à la pâte. Une première cohorte a déjà donné des résultats positifs, une seconde est prévue en cuisine et accueil. On devrait multiplier ce type d'initiative pour le manufacturier ou les bureaux de services professionnels (programme d'apprentissage de métiers ou d'emplois techniques ou spécialisés).

La MRC et les villes sont aussi des employeurs importants qui offrent des emplois de grande qualité. Leurs besoins doivent être ajustés face à une économie changeante et de nouvelles compétences doivent être acquises. Elles auront des dizaines de gestionnaires et d'employés à remplacer dans les trois prochaines années, comme en fait foi la GPMO. Pourrait-on envisager une collaboration plus étroite entre municipalités, où le mouvement de l'une à l'autre serait perçu comme du développement et une rétention des talents dans les Laurentides plutôt qu'une pure perte?

La GPMO nous suggère aussi de mieux promouvoir et diffuser les outils existants pour soutenir les entreprises. De l'information pourrait être regroupée (Techno compétences, initiatives du comité sectoriel, Emploi Québec, etc.) et facilement accessible par des mots-clés usuels que les employeurs connaissent. L'accessibilité et la simplicité demeurent à travailler. Il est impératif de réviser nos façons de faire, certains services ou programmes. Plusieurs participants à la GPMO ont insisté sur une adaptation plus rapide et la nécessité de parler aux entreprises pour des solutions porteuses.

PILIER 2 : ARRIMAGE DES BESOINS D'EMPLOI DE LA RÉGION, DE L'ACCÈS DES NOUVEAUX ARRIVANTS ET DE LA FORMATION

Stratégie pour l'emploi

Actions proposées	Premier responsable	Soutien et représentation	Consultation	Priorité*
Structure intégrative Emploi-éducation	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	<ul style="list-style-type: none"> Chambres de commerce, regroupement d'affaires Organismes publics (MRC, CDE, etc.) Municipalités 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	
Établissement satellite Laurentides en hôtellerie	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales Emploi, éducation CEC Tremblant 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes publics (MRC, CDE, etc.) Chambres de commerce, regroupement d'affaires Municipalités 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	
Programmes souples intégrés (ex.PACE)	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	<ul style="list-style-type: none"> Organismes publics (MRC, CDE, etc.) Chambres de commerce, regroupement d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs Gestionnaires 	
Programmes collégiaux et professionnels adaptés	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales Emploi, éducation CFP Cégep de St-Jérôme 	<ul style="list-style-type: none"> Chambres de commerce, regroupement d'affaires Organismes publics (MRC, CDE, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	
Diffusion des outils disponibles à partir de plusieurs plateformes usuelles	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	<ul style="list-style-type: none"> Chambres de commerce, regroupement d'affaires Organismes publics (MRC, CDE, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	
Démarchage dans les foires et les salons de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Employeurs Regroupement d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> Experts ressources 	
Démarchage ciblée face à l'immigration	<ul style="list-style-type: none"> Employeurs Chambre de commerce Regroupement d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Organisations gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> Experts ressources 	
Regroupement des intervenants et des décideurs pour l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Organismes publiques 	<ul style="list-style-type: none"> Chambre de commerce Organisations gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises/employeurs 	

Échelle des priorités
 1= court terme
 2= moyen terme
 3= long terme

PILIER 3

SAINES PRATIQUES DE GESTION DES PERSONNES AU QUOTIDIEN

Apprécier et gérer les personnes au jour le jour

Une fois les employés identifiés et recrutés, **encore faut-il les conserver à notre emploi, les fidéliser**. La seule façon d'y arriver c'est avec des entrepreneurs et gestionnaires conscients de l'importance de leur personnel, intéressés et qui mettent autant d'énergie à bien traiter leurs employés, les développer et reconnaître leur travail qu'ils en mettent à faire des ventes et leur comptabilité. Sans bons employés, pas de croissance et pas de clients satisfaits. La qualité des actions de gestion a une incidence majeure sur la fidélisation des employés.

Cette gestion des personnes au quotidien crée les conditions favorables pour motiver et fidéliser les employés. Ces responsabilités de l'employeur incluent de planifier les besoins en main-d'œuvre pas seulement de façon quantitative (besoins et disponibilités), mais aussi qualitative (de quelles habiletés, compétences et profils aurons-nous besoin); analyse de poste, profil de compétences, critères de sélection sont nécessaires. Achèteriez-vous une pièce d'équipement importante sans spécifications? L'embauche est un investissement économique et humain majeur. Elle requiert réflexion et décisions sur les besoins et les critères importants. Si on ne sait pas de quoi on a besoin, l'embauche n'est pas efficace.

Gérer des personnes c'est aussi attirer les bons candidats, choisir les bonnes personnes et les intégrer, leur permettre de développer leurs compétences, les rémunérer convenablement. Par-dessus tout, l'entrepreneur ou le gestionnaire doit instaurer un climat de travail stimulant pour mobiliser ses employés, et assurer leur intégrité physique et psychologique. Enfin il faut parfois prévenir et gérer les conflits ou gérer des employés difficiles. Ce sont là les saines pratiques de gestion des personnes. On n'y échappe pas et on doit s'y investir.

Parfois l'entrepreneur est aussi le gestionnaire de son équipe, parfois l'entreprise est de plus grande taille et plusieurs gestionnaires d'équipe s'y trouvent. Leur leadership et leurs compétences de coach sont essentiels au développement et à la fidélisation des employés. Il faut les former en ce sens pour qu'ils aient du succès.

PENSEZ ET AGIR AUTREMENT

Répertoire des bonnes idées et pratiques nouvelles

Plusieurs employeurs de la région et d'autres régions du Québec s'échinent à trouver des solutions novatrices. On doit établir un répertoire « des bonnes idées » afin que les employeurs s'en inspirent et décident de ce qui est plus pertinent pour la région et pour leur entreprise, et le partager, le diffuser le plus possible.

Vous avez déjà entendu un employeur dire: « S'il n'est pas content, il s'en ira » « C'est du trouble s'occuper du monde » « Je suis trop occupé, je n'ai pas le temps de m'occuper du monde » ? Ce temps-là est bel et bien révolu.

Les employeurs doivent faire preuve de souplesse et repenser leurs façons de faire. Par exemple, ils peuvent embaucher ou retenir des travailleurs expérimentés et souvent des modifications de leurs habitudes deviennent nécessaires.

Rappel GPMO

« Il sera peut-être nécessaire de prolonger la vie active des employés qualifiés plus âgés et expérimentés. En répondant aux besoins de ces travailleurs et en aménageant nos pratiques organisationnelles, cela pourra grandement favoriser leur maintien en poste. Selon le ministre Blais, le fait de permettre le travail à temps partiel, réorganiser le travail ou confier une tâche de tutorat aux travailleurs expérimentés incite des gens plus âgés à rester à l'emploi »

Création d'un collectif : Bureau de l'emploi (ou des initiatives en emploi)

L'étude a révélé qu'en 2015, la MRC des Laurentides comptait **1813 établissements dont 52% comptaient d'un à quatre employés**. On parle donc ici non seulement de PME, mais souvent de très petites entreprises. C'est le restaurateur, le boutiquier, le boulanger, le fleuriste ou le coiffeur de votre ville ou village. Impossible pour un seul employeur de cette taille de supporter l'aide d'un professionnel en ressources humaines. Il faudrait par conséquent songer à créer un collectif, possiblement un Bureau de l'emploi des Laurentides, pour faciliter les efforts concertés d'attraction, de planification des besoins, de relève, de recrutement, de sélection. Et l'attraction ce n'est pas seulement répondre aux besoins sur commande, mais travailler en amont pour établir un bassin de gens de talents pour nos besoins. Un tel modèle existe déjà et fonctionne dans l'industrie agricole. Pourquoi ne pas s'en inspirer et l'appliquer à l'Industrie touristique et du détail?

Ce bureau pourrait participer à des foires extérieures pour représenter la région et agir sur l'emploi de façon élargie, par exemple par du maillage entre industries pour augmenter l'employabilité à temps plein et solutionner le caractère précaire et aléatoire des emplois liés aux industries saisonnières. Le financement de départ ce bureau pourrait venir de plusieurs partenaires, tant public que privé, et devra viser une autonomie financière à moyen terme. Certains services pourraient être facturés aux entreprises, selon l'utilisation. Il pourrait aussi être intégré à un incubateur industriel, puisque sans employés compétents et formés, le démarrage de l'entreprise est retardé.

Rappel GPMO en rafale, dont les actions seraient facilitées par un Collectif Bureau de l'emploi des Laurentides

« La proportion de travailleurs occupant un emploi à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) est de 22.6%, contre 18.4% et 17.7% pour la région des Laurentides et le Québec respectivement »

« 52 postes dans la catégorie « gestion » seront vacants et difficiles à combler dans les cinq prochaines années, en municipal et professionnel, 61% et 72% ont plus de 50 ans. Le défi pour les employeurs sera de planifier à temps la relève, afin de favoriser un transfert de compétences qui aura un impact positif sur le succès des nouveaux employés. »

« Offrir du travail à l'année, en facilitant la possibilité de combiner un emploi dans 2 entreprises saisonnières distinctes.⁶

« À retenir : la grande majorité des postes à détenteur unique n'a pas de relève » (tous les secteurs)

« Créer des partenariats intermunicipalités pour assurer la relève particulièrement pour les postes à détenteur unique » (secteur municipal)

« Faire une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre pour le secteur récréotouristique, afin d'évaluer les postes ne nécessitant pas de DEP et ainsi avoir le portrait réel de la situation. En effet, un problème de recrutement important semble être présent pour tous les postes ne demandant pas de formation particulière »

⁶ Secteur récréotouristique : À titre d'exemple, l'expérience positive d'une station de ski à aider ses employés mis à pied à la fin de la saison à trouver du travail dans une entreprise saisonnière dont la période ne chevauche pas celle de la station. La Station Tremblant a initié un programme semblable à celui mentionné précédemment. Les avantages d'une telle démarche sont évidents.

Les travailleurs autonomes

Les Laurentides comptent de très nombreux travailleurs autonomes. Les connaître mieux, ainsi que leurs motivations et aspirations serviraient le territoire.

Rappel GPMO

« La MRC des Laurentides compte 3 695 travailleurs autonomes, ce qui représente 17.4% du nombre total de travailleurs de cette MRC (2011). Ce taux est supérieur à celui de la région des Laurentides 12.9% et à celui du Québec à 10.5%. On les retrouve dans Vente et service (21.4%); Métiers, transport, machinerie et domaine apparentés (19.1%);Gestion (18.1%);»

Sont-ils travailleurs autonomes par choix (souplesse d'horaire, variété) ou par dépit ou fatigue d'emplois précaires ou saisonniers, faute de trouver un emploi régulier? Il serait intéressant de fouiller ces données pour mieux les comprendre et les qualifier. Est-il possible de ramener ces personnes expérimentées vers des emplois en entreprise? Que faut-il pour ce faire? Par exemple, on pourrait « déstructurer » un emploi temps plein pour en faire 2 emplois à temps partiel, pour accommoder des personnes qui ne veulent travailler que 2 ou 3 jours semaine. Cela augmente aussi la souplesse et diminue la vulnérabilité en cas d'absence. Certains veulent travailler l'été, car ils sont à l'étranger l'hiver? Une belle manne de compétences pour la saison. Plusieurs entreprises ont du travail d'été (par exemple, les terrains de golf, les hôtels), certaines ont déjà compris cela et agi.

PILIER 3 : SAINES PRATIQUES DE GESTION DES PERSONNES AU QUOTIDIEN

Bonne pratiques			
Action proposées	Premier responsable	Soutien et représentation	Priorité*
Planification de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises/employeurs • Emploi-Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambres de commerce, regroupement d'affaires • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) • Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire • Entreprises/employeurs • Emploi-Québec 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) • Chambres de commerce, regroupement d'affaires • Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalité (comme employeur) • Entreprises/employeurs • Gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambres de commerce, regroupement d'affaires • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) 	
Rémunération, avantages et reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises/employeurs • Gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	
Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises/employeurs • Gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambres de commerce, regroupement d'affaires • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) • Organisations gouvernementales Emploi, éducation 	
Accueil et intégration à la vie dans la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalités • Entreprises/employeurs • Gestionnaires • CDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Chambres de commerce, regroupement d'affaires • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) 	
Idées nouvelles			
Création d'un « Bureau de l'emploi »	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi-Québec • CDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisations gouvernementales Emploi, éducation • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) • Entreprises/employeurs • Table RH en tourisme 	
Créer un répertoire des « bons coups » et pratiques intéressantes, surtout en PME	<ul style="list-style-type: none"> • Chambres de commerce, regroupement d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes publics (MRC, CDE, etc.) • Entreprises/employeurs 	

Échelle des priorités
 1= court terme
 2= moyen terme
 3= long terme

CONCLUSION

La pénurie de main-d'œuvre touche ainsi la grande majorité des industries du Québec. Des chefs d'entreprise optent pour la créativité quand vient le temps de contrer ce problème. **Des exemples se multiplient dans les régions** : prêt d'employés selon les mois les plus occupés dans différentes industries d'une région donnée en Beauce, promotion active de la région pour l'emploi et la qualité de vie à Charlevoix, horaires restructurés pour permettre à des employés de cumuler deux emplois, ou à deux employés de combler un poste à plein temps, accueil d'immigrants dans la région de St-Hyacinthe incluant habitation à l'arrivée et touche de confort (ex. remplir le frigo de l'épicerie de base et s'assurer que les lits soient faits dans un hébergement temporaire), formation de communautés d'intérêts pour faciliter l'intégration, paiement de services de transport, prime de référencement lorsqu'un employé nous réfère une personne qualifiée qui reste au-delà de la période de probation, activités d'intégration et de socialisation. En Mauricie, le Conseil régional des partenaires du marché du travail et de la Direction régionale de Services Québec ont confié l'organisation d'un grand colloque à GROUPÉ Mauricie - Rive-Sud⁷, un partenariat économique régional regroupant des employeurs qui vivent de près la pénurie de travailleurs. (voir référence)

Le fil conducteur des initiatives les plus porteuses est **la concertation et la force du nombre**. La continuité est aussi essentielle; nos programmes d'emploi doivent traverser le temps tout en ayant un mécanisme de révision continu pour être évalués avec les employeurs, s'adapter et se transformer.

Selon moi, le territoire des Laurentides n'a rien à envier aux autres régions. Il doit faire des choix avisés, facilités par une action concertée et une orientation commune. Chaque joueur peut faire de son mieux. **Ensemble**, les intervenants et partenaires économiques atteindront plus efficacement leurs objectifs de développement du territoire. Et la main-d'œuvre est au cœur de ce développement.

⁷ Le Nouvelliste, 23 janvier 2018, La main-d'œuvre à nouveau sous les projecteurs

RECOMMANDATIONS EN BREF

- Création d'un bureau collectif pour l'emploi
- Meilleure appropriation de la gestion des RH par les gestionnaires
- Fidéliser les employés
- Promouvoir la force des Laurentides : y vivre, y jouer, y travailler
- Élaboration d'une politique d'habitation abordable
- Offrir un transport collectif économique adapté aux horaires atypiques
- Réévaluation des places disponibles et nécessaires en service de garde à la petite enfance (CPE)
- Offrir un accueil et une intégration hors pair dans la communauté
- Accélérer l'arrivée des communautés immigrantes
- Création de partenariat entre les maisons d'enseignement et le marché du travail pour augmenter l'adéquation Éducation -Réalité du marché du travail
- Soutenir les entreprises dans l'évaluation des profils de compétences (besoins réels des entreprises)
- Revalorisation des métiers
- Multiplication des programmes alternance travail-études
- Répertoire de bonnes idées

Annexe 1

Rapports sectoriels issus de la GPMO de la MRC des Laurentides

- Construction
- Emplois professionnels
- Tourisme
- Manufacturier
- Municipal

Annexe 2

Rapport final de la GPMO de la MRC des Laurentides, 2017