

RAPPORT SECTORIEL

GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'ŒUVRE 2016-2017



Secteur manufacturier

Rapport produit par L'HUMAIN R/H
Marie-Josée Normand, CRHA

Avant-propos

La Corporation de développement économique (CDE) de la MRC des Laurentides entretient des échanges fréquents avec les propriétaires et dirigeants d'entreprises, les municipalités et les intervenants du territoire quant à la question de pérennité des affaires et du lien de cause à effet du recrutement de la main-d'œuvre. Les difficultés d'employabilité sont souvent au cœur des discussions. On retrouve la volonté d'attirer, mais surtout de retenir le personnel qualifié; s'ajoute à cela un besoin aigu de mieux comprendre les enjeux liés à la main-d'œuvre afin de développer une stratégie qui permettra une plus grande rétention de celle-ci sur notre territoire. Quelles sont les prévisions de main-d'œuvre à court, moyen et long terme? Comment peut-on avoir une vision élargie afin de bien cibler les futurs besoins de main-d'œuvre selon certains secteurs d'activités?

Afin de répondre à ces questions, la CDE a commandé une enquête sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) effectuée en 2016-2017 pour les secteurs d'activités suivants : construction, manufacturier, récréotourisme, bureaux professionnels et enfin le secteur municipal du territoire de la MRC des Laurentides. Cet échantillonnage aura permis de prendre un portrait assez juste des activités d'employabilité sur notre territoire avec comme principaux objectifs de répondre aux besoins suivants :

- Que les entreprises puissent atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels en termes de besoins d'emploi et de recrutement de la main-d'œuvre tant au niveau quantitatifs que qualitatifs;
- Connaitre la formation nécessaire pour pourvoir les postes vacants et/ou vulnérables;
- Analyser les écarts et identifier les zones de vulnérabilité;
- Développer des stratégies dans le but d'attirer des candidats potentiels dans la région de la MRC des Laurentides en démontrant les emplois disponibles;
- Analyser la situation actuelle des entreprises sur le territoire de la MRC des Laurentides (portrait de la main d'œuvre).

Le rapport sectoriel présenté ici fait suite au rapport personnalisé reçu par chacune des organisations dans le cadre de cette enquête. Il résulte des données recueillies auprès des entreprises manufacturière de la MRC des Laurentides. Les résultats présentent le portrait de la situation au moment de l'enquête. Il est donc possible que certaines données aient évolué depuis ce temps. Ce bref rapport sectoriel vous présentera les faits saillants de cette enquête. Afin de faciliter la compréhension des différents thèmes utilisés dans le rapport, un lexique est disponible à l'Annexe 1.

Remerciements

La CDE souhaite remercier les partenaires financiers qui ont participé à l'ensemble du projet de la Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre : La MRC des Laurentides, Services Québec des Laurentides et la Caisse populaire Desjardins de Sainte-Agathe-des-Monts. Nous remercions les entreprises interpellées pour leur participation; sans elle un tel rapport n'aurait pu voir le jour. Enfin, un remerciement particulier à Madame Annie Courtois, analyste du marché du travail chez Services Québec des Laurentides.

Portrait sommaire de la MRC des Laurentides et de sa région administrative

MRC des Laurentides

- Elle compte 20 municipalités;
- La population de chacune des municipalités varie entre 57 et 10 579 habitants¹;
- Elle compte une population totale de 46 777 habitants²;
- Elle représente 7.8% de la population totale de la région des Laurentides¹;
- Environ 45% des municipalités de la MRC des Laurentides ont vu leur population décroître, dont une de plus de 10% en seulement 5 ans². Ce phénomène de décroissance est principalement constaté dans les municipalités moins urbanisées;
- Elle compte 3695 travailleurs autonomes, ce qui représente 17.4% du nombre total de travailleurs de cette MRC. Ce taux est supérieur à celui de la région des Laurentides 12.9% et à celui du Québec à 10.5%³;
- 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 respectivement⁴;
- En ce qui a trait aux secteurs d'activités économique, la répartition de la population de la MRC des Laurentides en emploi indique que le secteur tertiaire représente un poids plus important dans la MRC que dans la région des Laurentides et qu'au Québec. En effet, 84.3% des travailleurs dans la MRC occupent un emploi dans ce secteur⁴;
- La population de 15 ans et plus possédant un diplôme universitaire est estimée à 18.6%. Cette proportion est supérieure à ce qui est observé dans la région des Laurentides (17.6%), mais inférieure à l'ensemble du Québec (23.3%)⁴.

Région administrative

- En 2016, le taux d'emploi dans la région des Laurentides s'établissait à 62.3%, ce qui est favorablement comparable à celui du Québec à 60%⁴;
- Le taux de chômage régional a connu une baisse pour une 3^e année consécutive pour s'établir à 5.8% en 2016³;
- Des 17 régions administratives du Québec, la région des Laurentides a enregistré le 4^e plus faible taux de chômage³;

MÉTHODOLOGIE

L'analyse de la GPMO pour le secteur manufacturier du territoire de la MRC des Laurentides portait sur 10 entreprises manufacturières. Le taux de participation a été de 100%. Tous les titres d'emploi étaient ciblés par l'étude. À la suite de l'analyse des questionnaires, un rapport personnalisé a été produit et remis à chacune des organisations participatives à cette enquête.

¹ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/index.html>

² http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_15/region_15_00.htm

³ *Faits saillants et caractéristiques de la main d'œuvre, Information sur le marché du travail, juillet 2015, page 21*

⁴ *Institut de la statistique, Québec, 1^{er} trimestre, 2017*

TAUX DE ROULEMENT

On observe des taux de roulement variable d'un secteur d'activité à un autre. En effet, les secteurs municipaux et professionnels présentent des taux plus faibles que les secteurs de la construction, du manufacturier et du récréotourisme.

Il est important de souligner que le taux de roulement de chacune des entreprises manufacturières participatives au projet varie énormément. En effet, on peut constater que le taux de roulement le plus bas est à 0% et le plus élevé se situe à 375%⁵ avec une médiane de 11.40%.

Le taux de roulement moyen pour l'ensemble des entreprises manufacturières du territoire de la MRC des Laurentides est de 14.80%; ce qui est très bien si on en le compare à celui de l'ensemble du Québec. En effet, le taux de roulement moyen pour les entreprises manufacturières au Québec était de 22% en 2011, selon EREQ.⁶

À titre informatif, les taux de roulement des secteurs d'activités qui ont fait partie de l'étude sont les suivants :

Construction	26.76%
Municipal	11.26%
Professionnel	9.35 %
Récréotouristique	14.65%
Manufacturier	14.80 %

Le taux moyen peut grandement varier selon le secteur d'activité. Il est donc difficile voire impossible de comparer les différents secteurs et en dégager un taux moyen.

Les coûts directs et indirects associés aux départs sont très importants. Les investissements qui visent à les prévenir sont facilement rentabilisés. Selon, la compilation de plusieurs études⁷, dont celle du Centre local de développement d'Arthabaska, les coûts de la non-rétention peuvent varier entre 30 et 250% du salaire annuel de l'employé. Les coûts varient énormément étant donné la diversité des types de postes étudiés. **D'où l'importance de mettre en place de pratiques fidélisantes, en consolidant les processus de gestion des ressources humaines et en renforçant les pratiques de leadership.**



POSTES À DÉTENTEUR UNIQUE

On constate que dans la grande majorité des organisations, les postes à détenteur unique n'ont pas de relève et que les ressources ne peuvent être formées à l'interne pour ces postes. Cette fragilité, dans certaines circonstances, peut devenir problématique. **À cet effet, une planification et une gestion de la relève devraient être élaborées pour chacune des entreprises.** Les principaux défis selon les employeurs concernant la relève et la formation à l'interne sont les suivants :

- ✓ Le nombre d'employés est au strict minimum, donc aucune possibilité de retirer temporairement une ressource pour en former une autre;
- ✓ Aucune ressource à l'interne n'est ciblée pour offrir la formation.

⁵ NOTES : Il est à noter que le taux le plus élevé de l'industrie a été retiré des calculs pour évaluer le pourcentage moyen du secteur.

⁶ Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec, rapport analytique, volume 12

⁷ Source : Comment attirer et fidéliser des employés, Collection Entreprendre, Didier Dubois, Emilie Pelletier et Denis Morin

CONDITIONS DÉFAVORABLES AU RECRUTEMENT

Plusieurs responsables ont émis leurs opinions sur le fait qu'ils avaient de la difficulté à recruter du personnel. Voici donc quelques commentaires recueillis lors des visites en entreprise :

1. Le niveau de taxation est très élevé pour certaines municipalités et cela n'encourage pas les gens à s'installer dans la région;
2. Étant donné le peu d'offres dans l'éducation post secondaire, les familles ayant des enfants fréquentant ces institutions ne sont pas enclines à venir s'établir dans la région;
3. Le savoir-être de plusieurs candidats potentiels ne cadre pas avec les profils recherchés par les entreprises.

ÉCARTS QUANTITATIFS

Écart quantitatif pour chacune des catégories dans 1 an, 3 ans et 5 ans
(en nombre et en pourcentage)

	Administration		Professionnel		Gestion		Métier non spécialisé		Métier spécialisé		Technique	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
1 an	0	0	0	0	1	2	6	8	4	3	0	0
3 ans	3	12	1	10	0	0	5	7	4	3	0	0
5 ans	2	8	0	0	0	0	11	14	3	2	0	0
Total	25	100	10	100	53	100	76	100	148	100	18	100

An 1



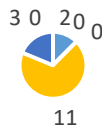
■ Administration ■ Professionnel
■ Gestion ■ Métier non spécialisé
■ Métier spécialisé ■ Technique

An 3



■ Administration ■ Professionnel
■ Gestion ■ Métier non spécialisé
■ Métier spécialisé ■ Technique

An 5



■ Administration ■ Professionnel
■ Gestion ■ Métier non spécialisé
■ Métier spécialisé ■ Technique

À l'annexe 3 se retrouve l'inventaire de tous les postes qui seront difficiles à combler au cours des 5 prochaines années. Il faut comprendre que les postes qui seront vacants et que les employeurs croient être en mesure de combler ne se retrouvent pas dans cette liste. Selon les données recueillies, les postes vacants qui seront difficiles à recruter dans les prochains 5 ans, seront précisément dans le secteur des métiers non spécialisés. Spécifiquement, 22 postes seront à combler, ce qui représente 29% de l'ensemble des emplois de cette catégorie.

La moyenne d'âge des personnes occupant des postes de gestion dans l'ensemble des entreprises manufacturières est de 42 ans. De plus, parmi les 47 postes de gestion 13 ont plus de 50 ans, ce qui représente 28% de l'ensemble de cette catégorie.

Les entreprises manufacturières du territoire de la MRC des Laurentides ont de la difficulté à recruter des monteurs/assembleurs et/ou des soudeurs/monteurs. Il semble avoir une pénurie de candidats qualifiés dans ce domaine. Un autre problème est que ces candidats demandent un salaire très élevé et non concurrentiel. La rareté des ressources a fait grimper les salaires.

D'ailleurs, le dynamisme du marché du travail dans la région des Laurentides peut représenter un défi supplémentaire pour les entreprises de la MRC de cette région.

CRÉATION DE POSTES

Les entreprises manufacturières de la région créeront d'ici les cinq prochaines années plusieurs nouveaux postes (qui ne sont pas inclus à l'annexe 3) et cela dans toutes les catégories d'emploi. Voici à titre d'exemple les emplois qui seront créés à court et moyen terme : directeur de production, directeur général, coordonnateur de la recherche et du développement, représentant des marchés internationaux, aide-marchandiseur, gérant, responsable des ressources humaines, superviseur des franchisés, etc.

STRATÉGIES D'ATTRACTION



En se référant à l'annexe 3, concernant la liste détaillée des écarts quantitatifs et cela pour chacune des catégories d'emploi, on peut constater la diversification des postes vacants et difficiles à combler. Dans ces circonstances, **il sera important d'adopter des stratégies d'attraction adaptées au marché ciblé, afin de pourvoir ces postes au cours des prochaines années. Un diagnostic dans chacune des organisations permettra de mieux comprendre la réalité de l'organisation et aidera le choix des stratégies les mieux appropriées.**

COMPÉTENCES CLÉS/FORMATION

Les résultats obtenus concernant les compétences clés ont été souvent très peu développés. Lors des rencontres, il apparaissait clairement qu'une majorité d'employeurs ne parvenaient pas à préciser clairement les compétences clés du poste. Cette lacune peut avoir un impact sur différents volets en ressources humaines tels que le recrutement, la sélection, le développement des compétences, l'évaluation de rendement, etc.

LIMITES DE L'ENQUÊTE

- L'échantillonnage est limité à un nombre de 10 entreprises reliées au secteur manufacturier;
- La diversité des entreprises quant à la taille et la nature des opérations.

POINTS SAILLANTS

Les points saillants de l'enquête sont :

- Absence de relève pour les postes à détenteur unique;
- Grande difficulté à recruter du personnel, plus particulièrement dans la catégorie de « métiers non spécialisés »;
- Plusieurs créations de postes au cours des 5 prochaines années.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Suite à l'enquête, voici quelques recommandations:

- Développer la relève par des stratégies ressources humaines;
- Adapter la formation aux besoins des entreprises en créant des partenariats avec les maisons d'enseignement;
- Miser sur des pratiques fidélisantes pour les employés en poste, en consolidant le processus de gestion ressources humaines et les pratiques de leadership;
- Diffuser les outils existants pour soutenir et aider les entreprises face aux différentes problématiques que vivent les entreprises;
- Définir davantage les compétences requises pour chacun des postes. Ce qui serait utile pour les processus d'évaluation de rendement, de recrutement, etc.

ANNEXE 1

LEXIQUE

Catégorie administrative :

Les emplois se retrouvant dans cette catégorie comportent généralement des fonctions d'application de normes, de procédures, de direction impliquant notamment la cueillette, l'enregistrement, le classement, la compilation, la transmission ou la transcription de données. Ex. adjointe administrative, réceptionniste.⁸ Un DEP (diplôme d'études professionnelles) est généralement requis.

Catégorie de gestion :

Les emplois sont généralement caractérisés par la gestion (humaine et/ou matérielle et/ou financière et/ou informationnelle). Ils détiennent habituellement un pouvoir décisionnel et ont des employés sous leurs responsabilités. Ex. Directeur des opérations, chef de service, gérant⁸. Exigences académiques selon le type d'emploi et expérience généralement exigée.

Catégorie des métiers non spécialisés :

Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, de construction ou de manutention. Ex. Journalier, aide en alimentation⁸. Connaissances et habiletés minimales requises : Aucune formation nécessaire

Catégorie des métiers spécialisés :

Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, de construction ou de manutention. Ex. Plombier, électricien, cuisinier⁸. Un DEP (diplôme d'études professionnelles) est habituellement requis

Catégorie professionnelle :

Les emplois de cette catégorie sont généralement liés à l'analyse, la conception au développement et à la mise en œuvre de politiques, de programmes, de directives, d'entente, de lois ou de règlements. Ex. comptable, avocat⁹.

Un diplôme universitaire est habituellement exigé

Catégorie technique :

Ils concernent généralement l'application de procédés méthodiques impliquant notamment l'analyse technique, la synthèse et la vérification. Ex. technicien comptable, technicien informatique, technicien aux travaux publics⁸. Études de niveau collégial habituellement requis.

Compétences clés :

Les compétences clés sont la mise en œuvre, en situation professionnelle, d'un socle de savoirs généraux et appliqués qui permet la réalisation des activités du poste⁹.

Écart quantitatif :

L'écart quantitatif est le résultat de la comparaison entre les besoins et les disponibilités de la main-d'œuvre.

⁸ Source : Inspiré de « secrétariat du Conseil du trésor du Québec »

⁹ Source : *Méthodologie pour la maîtrise des compétences clés en situation professionnelle*

Secteur de la construction :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la construction, la réparation et la rénovation d'immeubles et d'ouvrages de génie civil et le lotissement et l'aménagement de terrain¹⁰.

Secteur des bureaux professionnels :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale repose sur le capital humain, qui constitue de ce fait le principal facteur de production. Ces établissements offrent les connaissances et les compétences de leurs employés¹⁰.

Secteur manufacturier :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés chimiques, mécaniques ou physiques. Il peut s'agir de produits finis ou semi-finis¹⁰.

Secteur municipal :

Comprend les établissements des administrations locales dont l'activité principale, qui est de nature gouvernementale, touche les activités législatives, la taxation, le maintien de l'ordre et de la sécurité public et la gestion des programmes des administrations locales¹⁰. Incluant la MRC des Laurentides

Une MRC regroupe toutes les municipalités d'un même territoire d'appartenance formant une entité administrative qui est une municipalité au sens que l'entend la Loi sur l'organisation territoriale municipale¹¹.

Secteur récréotouristique :

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir de l'hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, des vacanciers et d'autres personnes. Sont aussi compris dans ce secteur les établissements dont l'activité principale consiste à préparer des repas, des repas légers et des boissons commandés par les clients pour consommation immédiate sur place ou à l'extérieur de l'établissement¹⁰. Incluant les établissements de divertissements.

Comprend les établissements dont l'activité principale consiste à exploiter des installations et des services de divertissement ou de loisirs. Parmi les établissements de ce sous-secteur, notons les terrains de golf, les centres de ski etc.¹⁰.

¹⁰ Source : Références système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada 2012

¹¹ Source : Affaires municipales et occupation du territoire, Québec

Taux d'emploi :

Représente la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15-64 ans).

Taux de roulement:

Le taux de roulement est un rapport, exprimé en pourcentage, entre le nombre de travailleurs qui au cours d'une période donnée, ont quitté une organisation (départs volontaires et involontaires) et le nombre moyen de travailleurs que l'organisation a employés au cours de la même période.

$$\frac{\text{Nombre d'employés ayant quitté votre organisation}}{\text{Nombre d'employés au début de l'année} + \text{le nombre d'employés à la fin de l'année} / 2} \times 100$$

ANNEXE 2

LISTE DES ORGANISATIONS PARTICIPATIVES À L'ENQUÊTE SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN D'OEUVRE

NOM DE L'ENTREPRISE	NB D'EMPLOYÉS	NON SYNDIQUÉE	SYNDIQUÉE EN TOUT OU EN PARTIE
Acier AJF <i>Métaux ouvrés, acier et Stainless, fabrication de petites structures spécialisées Service de mécanique industrielle, etc.</i>	8	✓	
Clef des champs <i>Production de produits d'herboristerie traditionnelle biologiques</i>	34	✓	
Couleur Café <i>Torréfacteur québécois de café, centre de distribution</i>	11	✓	
Fenêtres MQ <i>Fabrication sur mesure de portes et fenêtres</i>	61		✓
Fer et métal Ste-Agathe <i>Distributeur et spécialiste en traitement et transformation de produits d'acier, aluminium, inox et métaux</i>	6	✓	
Groupe Crête <i>Production de bois d'œuvre et de revêtement extérieur</i>	75		✓
Industries JLY Provost <i>Fabrication de cercueils en bois ou imitation</i>	13	✓	
JL Brissette <i>Distribue et commercialise les produits Coca Cola</i>	64		✓
Machinerie St Jovite <i>Services de soudure et de fabrication sur mesure Coupe et pliage d'acier Usinage</i>	26	✓	
Placage de bois <i>Fabrication de placages de panneaux et de portes</i>	7	✓	

ANNEXE 3

PRÉVISIONS DE L'INVENTAIRE DES TITRES D'EMPLOIS VACANTS AU COURS DES 5 PROCHAINES ANNÉES

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « ADMINISTRATION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Conseillère aux ventes		1		Ventes
Directeur des ventes		1		N/S*
Directeur général		1	1	N/S*
Responsable éducation			1	N/S*
TOTAL	0	3	2	

* Données non spécifiées sur le questionnaire

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « PROFESSIONNELLE »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Responsable IT		1		Diplôme universitaire en informatique
TOTAL	0	1	0	

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « GESTION »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Actionnaire et monteur/assembleur	1			N/S*
TOTAL	1	0	0	

* Données non spécifiées sur le questionnaire

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « MÉTIERS NON SPÉCIALISÉS »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Adjoint de production	1			DEC en administration
Assemblage/inspection/expédition			1	N/S*
Commis au comptoir		1		Aucune
Horticulteur	2	2	1	Diplôme technique en production agricole
Journalier en débitage	1			Aucune
Journalier en lamination	1			Aucune
Opérateur CNC			1	N/S*
Préposé à l'acier			1	Aucune
Préposé à l'entrepôt			4	DES
Préposé à la fabrication	1	2	1	DES
Responsable de l'entrepôt			2	DES
TOTAL	6	5	11	

* Données non spécifiées sur le questionnaire

ÉCARTS QUANTITATIFS CATÉGORIE « MÉTIERS SPÉCIALISÉS »

TITRE D'EMPLOI	1 AN	3 ANS	5 ANS	FORMATION
Livreur			1	DES
Monteur/assembleur	4	2	1	Carte de construction « monteur/assembleur »
Soudeur		1		DEP soudure
Soudeur monteur		1	1	DEP soudure
TOTAL	4	4	3	

POUR NOUS JOINDRE

Paul Calce

Directeur général

1255, chemin des Lacs
Saint-Faustin-Lac-Carré (Québec) J0T 1J2

C : pcalce@cdemrclarentides.org

T : 819 681.3373 p. 1402

cdemrclarentides.org