

Des concepts émergents en matière d'emploi

TRÉAQFP, 28 mai 2009

Michel Berubé, politiques et
prospective, MESS,

André Grenier, CÉTECH

Concepts à l'étude

1. La ***gestion prévisionnelle*** dans un contexte de **rareté de main-d'œuvre**
2. La ***sécurisation des parcours*** et la multiplication des transitions professionnelles
3. Les ***groupements d'entreprises*** en soutien aux PME
4. Le ***marché externe*** de l'emploi pour une PME

1. La gestion prévisionnelle

Son importance à plusieurs niveaux:

- celle des effectifs, l'aspect quantitatif
- celle des compétences (les capacités individuelles à développer)
- celle des emplois (évolution des métiers et des qualifications)
- celle des carrières (les parcours accessibles)

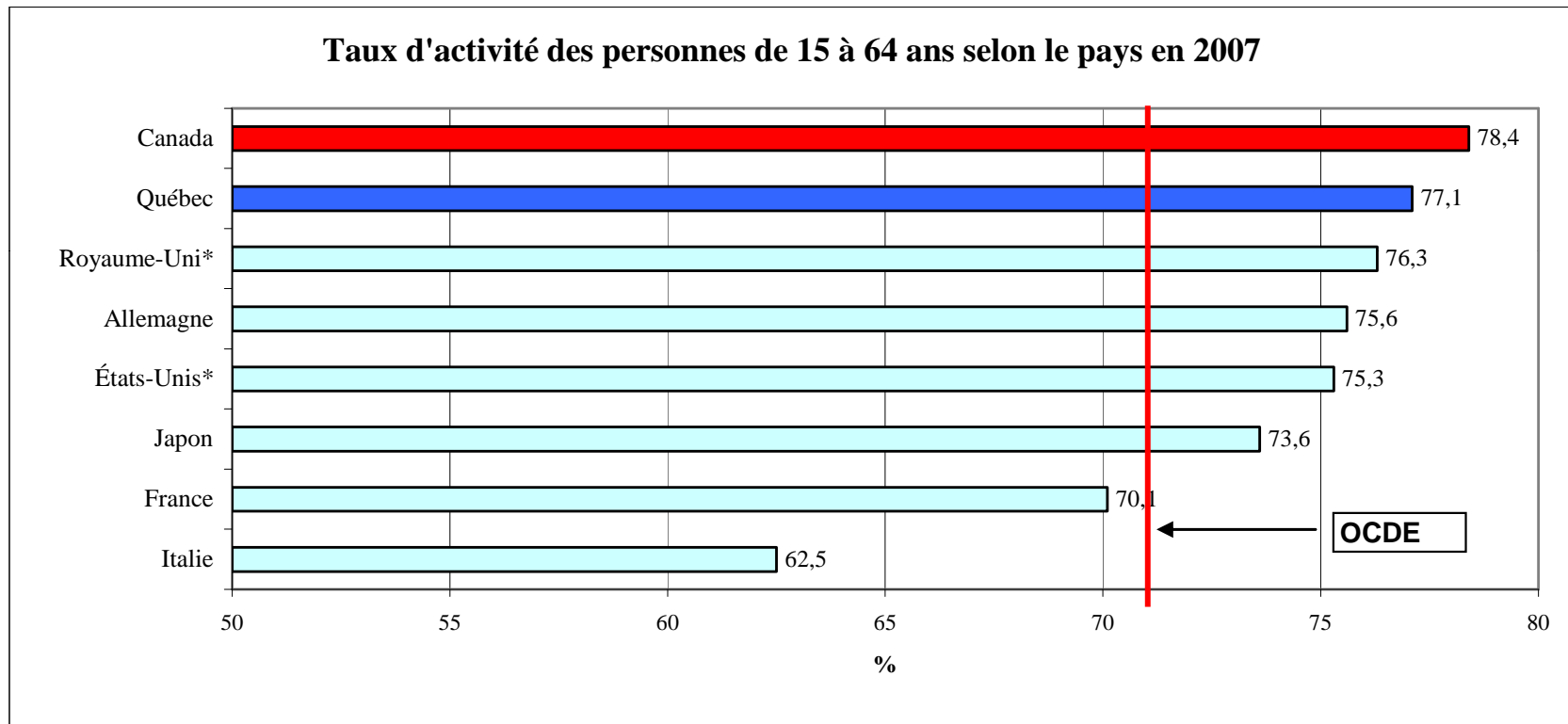
Gestion prévisionnelle (suite)

- Un défi pour l'État également, pas seulement comme employeur, mais pour assurer un fonctionnement optimal du marché du travail
- La gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), défi des régions
- Un préalable, comprendre ce qui fait la **rareté de la main-d'oeuvre**

Vers une plus grande rareté de main-d'œuvre

- Les premiers baby boomers ont 63 ans en 2009
- La population de 15 à 64 ans décroîtrait à partir de 2013 selon l'ISQ, malgré la hausse de l'immigration
- Dès le début de la prochaine décennie, le ralentissement démographique freinera la croissance économique, selon le Conference Board
- Le bassin de main-d'œuvre encore inutilisé n'est pas illimité
- Le taux d'activité québécois est déjà parmi les plus élevés au monde

Le Québec dans le peloton de tête du G7 pour la participation au marché du travail



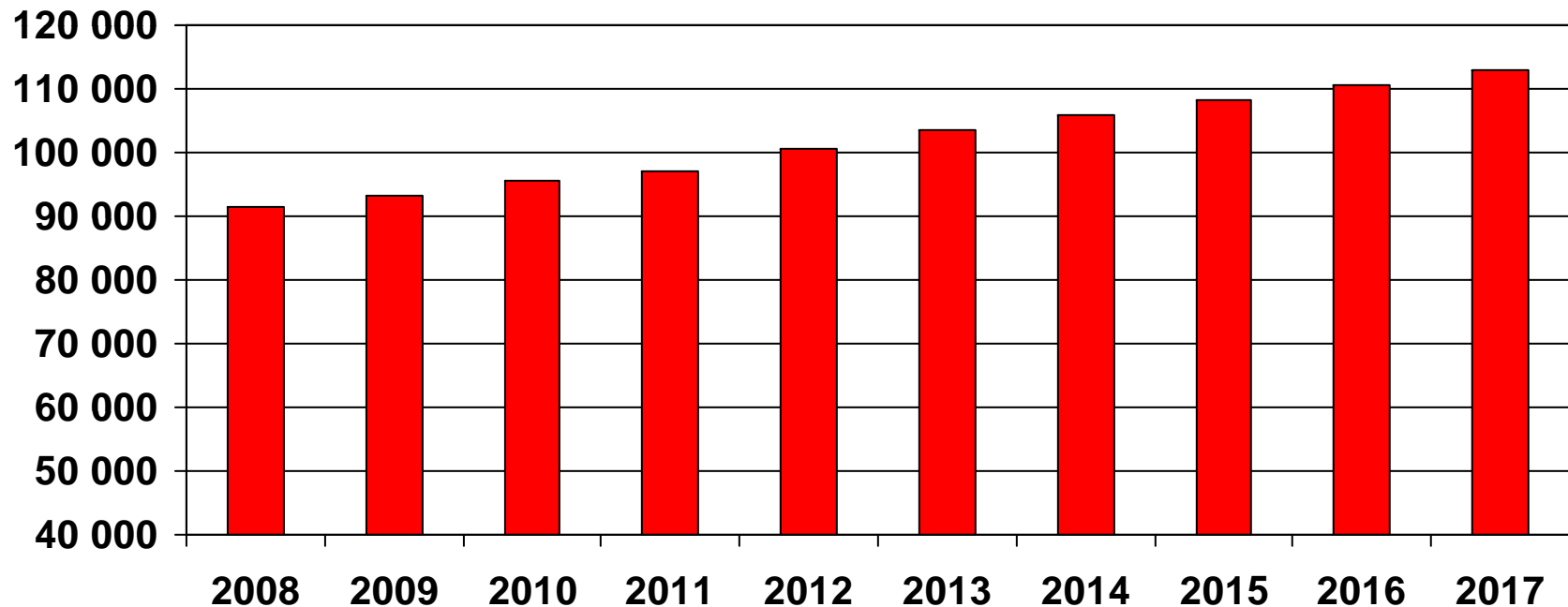
Sources : OCDE. *OECD Employment Outlook 2008.*; STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur la population active.* Pour le Royaume-Uni et les États-Unis, personnes de 16 à 64 ans.

Le taux d'activité atteindra bientôt sa limite

- Le taux d'activité de la population de 15 à 64 ans était de 77,3% en 2008
- Il devrait plafonner à près de 80% au milieu de la prochaine décennie, une limite que les pays les plus avancés (Suisse, pays nordiques) peinent à franchir

Plus d'un million de baby boomers prendront leur retraite en 10 ans

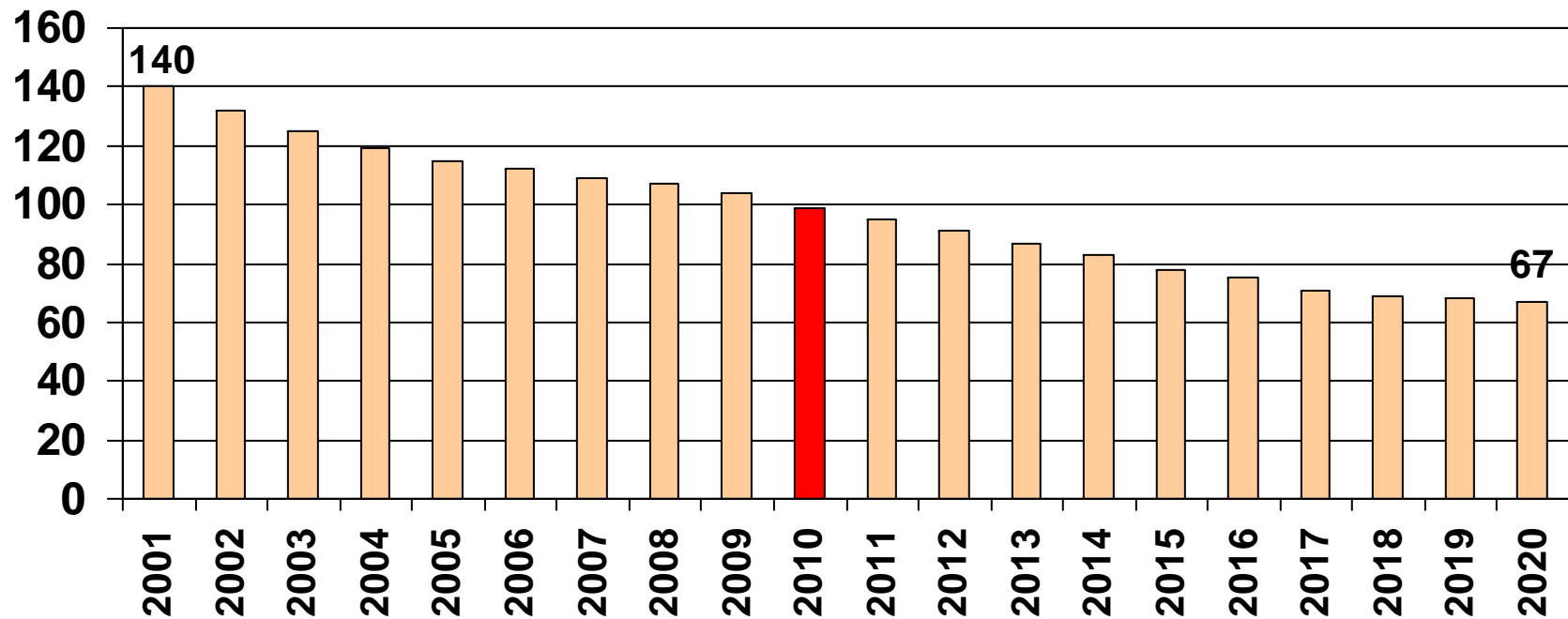
Nouveaux bénéficiaires de la rente de retraite de la RRQ



Source : RRQ, *Analyse actuarielle du Régime de rentes du Québec au 31 décembre 2006*. Compilation Emploi-Québec.

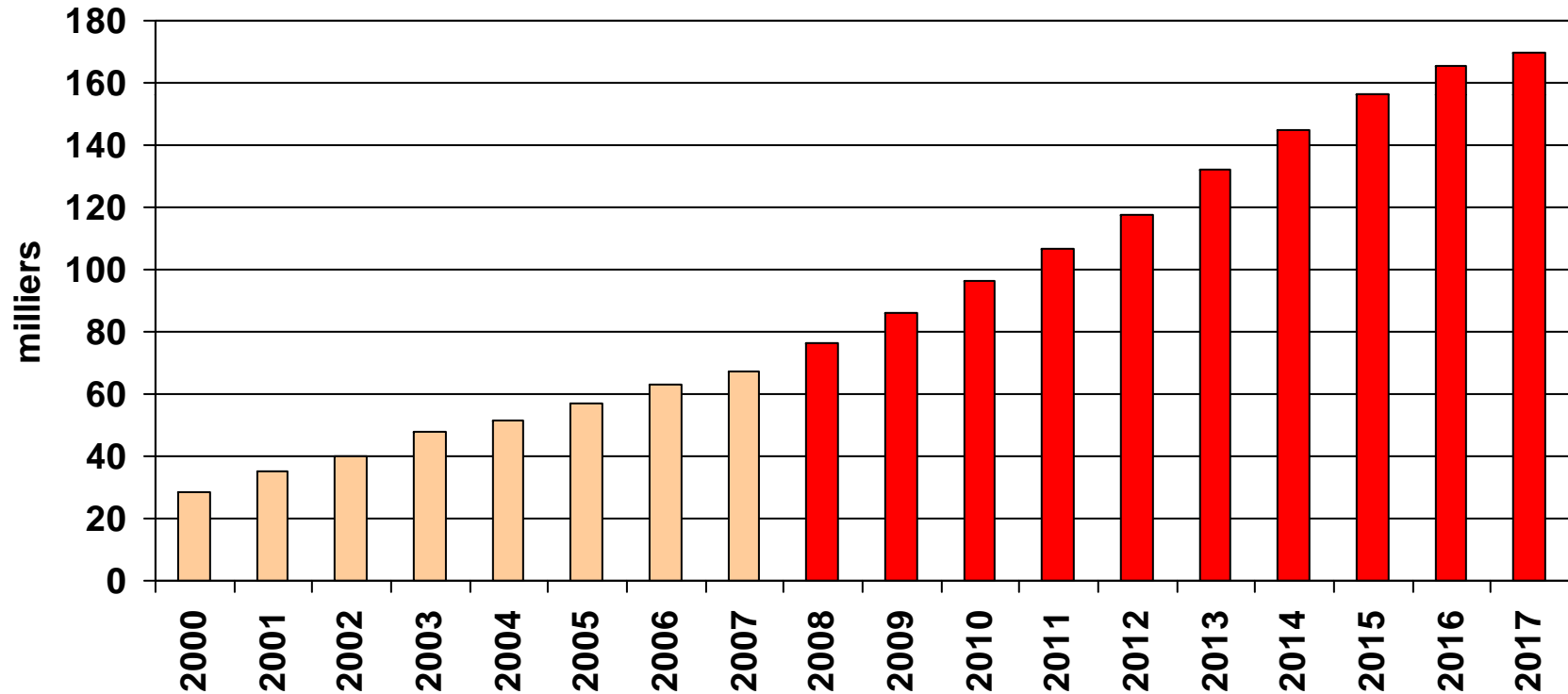
Qui va les remplacer?

Population de 15 à 19 ans pour 100 personnes
de 60 à 64 ans



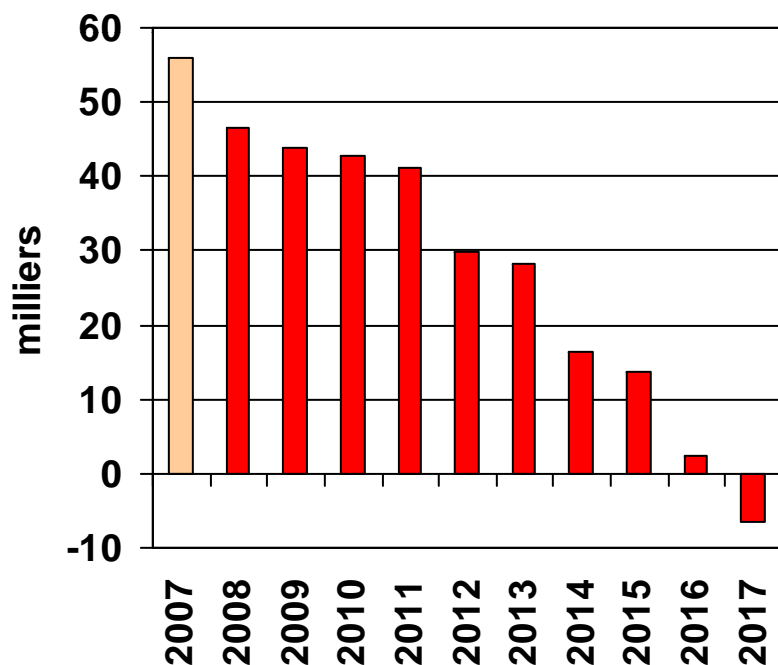
Les têtes blanches à la rescousse?

Population active de 65 ans ou plus



Un déclin annoncé de la main-d'oeuvre

Variation annuelle de la population active

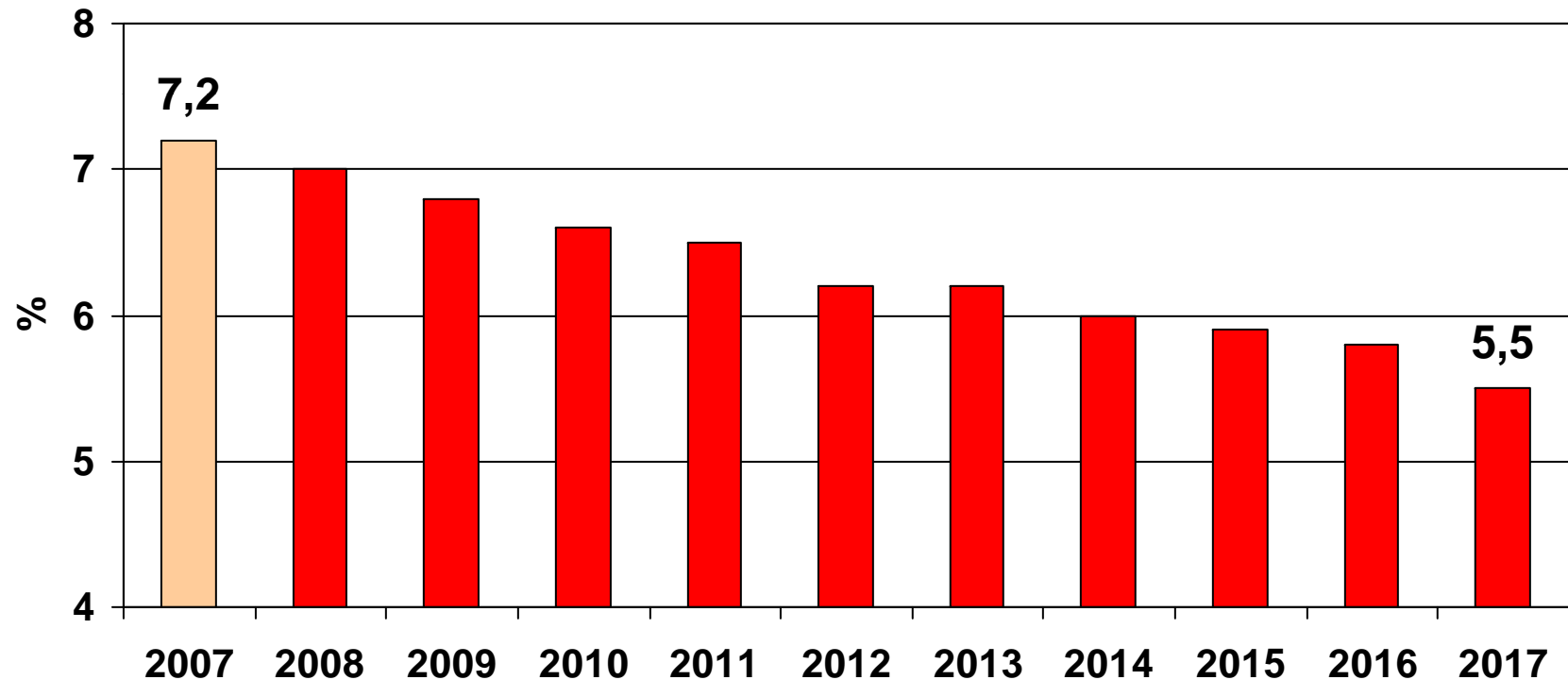


- Entre 1997 et 2007, la population active a augmenté de 541 000 personnes
- Entre 2007 et 2012, elle augmentera de 204 000; de 2012 à 2017, l'augmentation ne sera que de 54 000
- En 2017, elle va même commencer à décroître
- **Près de 40% de la croissance de la main-d'œuvre de 2007 à 2017 proviendrait des 65 ans ou plus**

2007 : Statistique Canada; prévisions : Emploi-Québec.

Le taux de chômage vers son niveau le plus bas depuis 1967

Taux de chômage de 2007 à 2017



2007 : Statistique Canada; prévisions : Emploi-Québec.

Des nuages à l'horizon dans la Santé

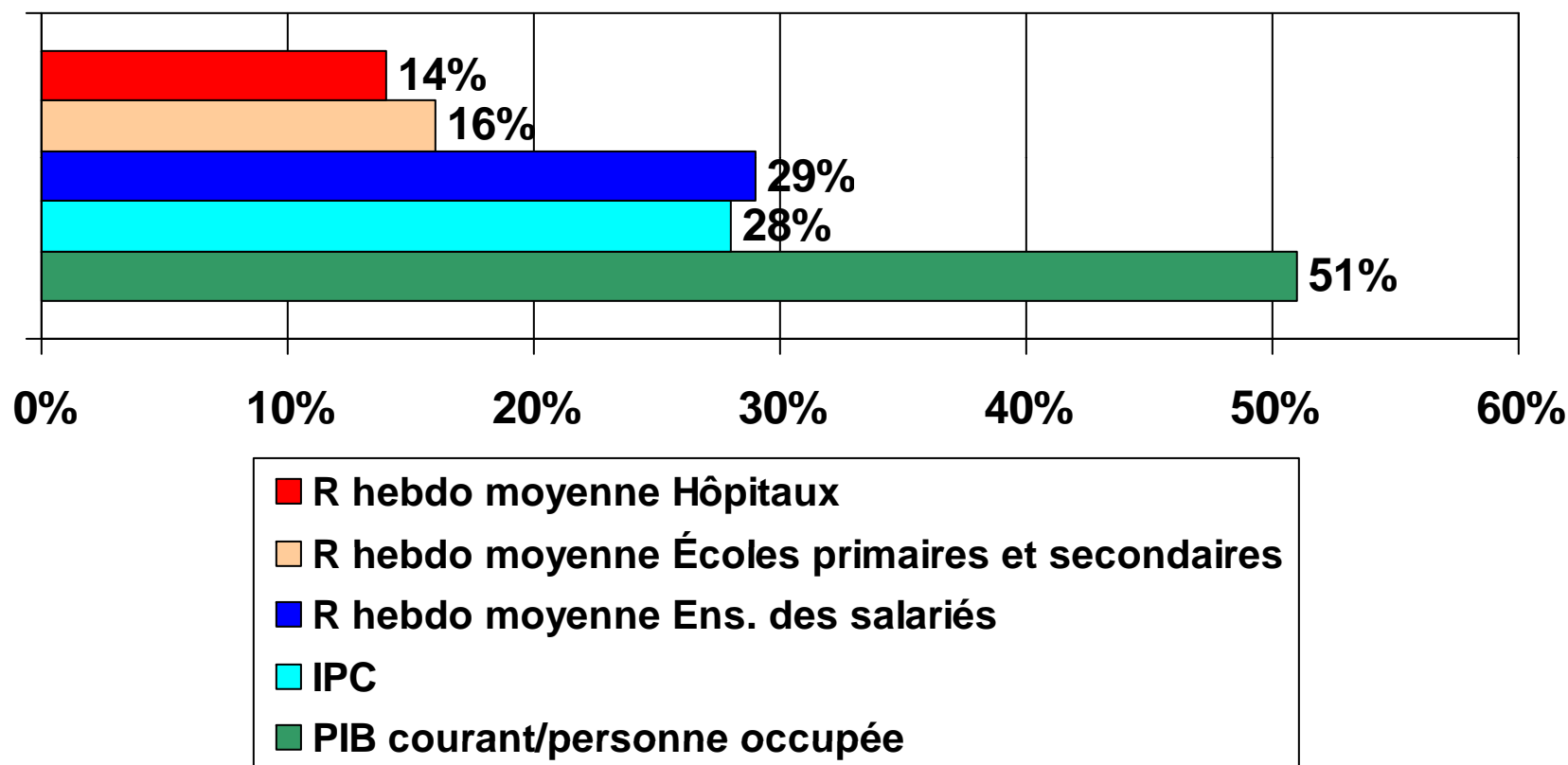
- L'emploi dans la Santé et l'assistance sociale a augmenté de 124 000 de 1997 à 2007
- La croissance prévue n'est que de 60 000 de 2007 à 2017
 - Une augmentation de 43 000 emplois est prévue de 2007 à 2012
 - Elle ne sera plus que de 17 000 entre 2012 et 2017, avec des retraites en hausse et une main-d'œuvre plus rare
- Pourtant, au cours des dix prochaines années, la population de 65 ans et plus augmentera de près de 40% et celle de 85 ans et plus, de plus de 50%; ces personnes sont d'importantes consommatrices de soins de santé

Des nuages à l'horizon dans la Santé (suite)

- Le taux de chômage autour de 2% depuis quelques années indique qu'une rareté de main-d'œuvre prévaut déjà dans la Santé
- Pourtant, les salaires ne s'ajustent pas aux pressions occasionnées par la rareté
- Le monopole patronal est un obstacle à l'ajustement
- Les salaires et autres conditions de travail minent l'attrait du secteur
- D'autres secteurs seront de plus en plus en concurrence avec la Santé pour attirer la nouvelle main-d'oeuvre

Des salaires qui ne suivent pas la parade

Évolution de 1991 à 2006



Sources : PIB par industrie, IPC, EPA, EERH

Pour la suite des choses

- D'ici une dizaine d'années l'emploi pourrait commencer à décroître
- L'emploi n'est toutefois pas la seule clé de la prospérité future
- **Au cours du dernier siècle, la productivité a joué un rôle bien plus déterminant**
- De 1981 à 2007, le Canada a glissé du 9e au 17e rang des 20 premiers pays de l'OCDE en matière de productivité du travail; le Québec aurait glissé du 8e au 18e rang
- Malgré des ressources humaines parmi les plus qualifiées au monde, les entreprises québécoises traînent la patte en matière de croissance de la productivité : les carences en matière de gestion nous coûtent cher

Selon Pierre Fortin :

Pas de pénuries à long terme

- «À long terme, l'évolution démographique n'entraînera pas de pénuries généralisées: il y aura moins de travailleurs disponibles, mais aussi moins de consommateurs
- Le principal défi posé par la démographie concernera la santé et les finances publiques, pas le marché du travail»

2. La sécurisation des parcours

- La multiplication des transitions au cours de la vie professionnelle (restructurations et ruptures multiples, mais aussi effet prévisible de la rareté)
- Un défi qui prend de l'ampleur: combiner flexibilité de l'emploi pour les entreprises, sécurité pour les salariés en transition et rareté de main-d'œuvre
- Une question de protection économique: influence de la *flexicurité* danoise et limites à la transposition du modèle.

Le nouveau défi

- Le modèle de l'emploi à vie et de la gestion des marchés internes est celui des grandes organisations. Avec l'économie des services et la « nouvelle économie » se multiplient les entreprises en réseaux, souvent des PME
- Les parcours professionnels sont différents dans cet univers
- La gestion prévisionnelle pose de nouveaux défis également

Un premier pas ici

- Création temporaire d'un *Fonds de transition et de formation stratégique* dans le budget fédéral 2009 (500 M\$ sur **deux ans**) en lien avec le ralentissement économique
- Le soutien à apporter aux personnes en transition va devenir plus stratégique avec la rareté de main-d'œuvre
- Une problématique de **cofinancement**

Créer des mécanismes de transition

« Une économie en transition exige cependant des mécanismes pour que ceux qui subissent les transitions puissent y faire face. Nous ne possédons pas ces outils présentement avec le régime actuel d'assurance emploi... »

Claudette Carbonneau, présidente de la CSN au 64e Congrès des relations industrielles de l'U.
Laval, le 28 avril 2009

Les marchés transitionnels

- Maintenir un « lien d'emploi », au-delà de la rupture du contrat de travail, pour faciliter les **périodes de transition**, un objectif pour les politiques publiques.
- Créer une continuité professionnelle sur une base territoriale, un défi pour les régions, une nécessité pour **le succès des mesures actives**.
- Assurer en entreprise la « gestion des âges » en commençant par les 55 ans et plus.
- Éviter un recul en termes d'**intégration sociale** en systématisant les transitions entre le travail et des activités sociales.

3. Les groupements d'employeurs

Capacité limitée des petites entreprises de gérer individuellement des questions complexes:

- le développement des compétences de leur personnel en fonction d'une stratégie d'affaires
- le transfert des connaissances à la relève
- l'attraction, la mobilisation ou la rétention du personnel

Éviter des licenciements et du chômage

Dans Futuribles, # 344, sept. 2008, Hervé Sérieyx propose, sous le titre ***Le partage des talents, de mutualiser les compétences que se partagent plusieurs employeurs d'un même bassin d'activité***, i.e. mettre en commun les besoins en termes d'emploi saisonnier ou à temps partiel, une solution pour faire face à la rareté de main-d'oeuvre

Utilité des groupements

- Pour Sérieyx, les groupements d'entreprises « constituent un moyen privilégié pour fortifier le secteur des PME. »
- Ils permettent de :
 - concrétiser la *flexicurité* au sein des PME;
 - partager l'expérience des salariés « multi-entreprises »

Quelques expériences au Qc

(Colette Bernier)

- Le partage de la main-d'œuvre gaspésienne entre deux industries saisonnières (jumelage crabes / couronnes de Noël) + des gens des pêches dans l'industrie éolienne
- Un méga-complexe de villégiature des Laurentides (jumelage de postes à mi-temps pour créer un emploi à temps plein)
- Textile en Mauricie : complément de formation pour permettre à des personnes de faire du remplacement dans différentes entreprises

4. Le concept de *marché externe*

- La rareté de main-d'œuvre demandera de penser au-delà de son propre personnel et de son intérêt immédiat
- Contribuer à l'élévation des compétences collectives sur le territoire
- Créer un climat favorable à l'innovation et à la collaboration, voire au dialogue entre les partenaires sociaux

Expérience des mutuelles de formation au Qc

- La Loi et le règlement
- Impulsion par le *Pacte pour l'emploi*
- *Mutuelles* vs autres regroupements
- Un ralentissement économique temporairement défavorable
- Une nécessité grandissante pour les régions aux prises avec une rareté de main-d'oeuvre

Résultats du colloque conjoint d'août 2008 (U.L. et ANACT)

- Pas de survie économique sans progrès, pas de progrès sans un système local d'innovation
- Exemples français, dont le groupement des associations des zones d'activités de Clermont Auvergne (GAZACA), avec 600 employeurs adhérents et 10 000 salariés
- Gestion d'un ***bureau des mobilités***

Programme LEED de l'OCDE

- Améliorer les compétences (stratégies locales et valorisation des compétences)
- Intégrer les politiques + les immigrants
- Renforcer les partenariats pour maximiser les résultats dans un monde en changement
- Un réseau mondial d'agents de développement
- Conférence de Québec 26-27 avril 2010

Liens entre ces divers concepts

- Favoriser la mobilité professionnelle, horizontale, mais aussi verticale sur un territoire / une contribution au développement régional
- Comblent des pénuries de main-d'œuvre, mais surtout de compétences
- Valoriser les compétences tout en garantissant un cadre plus sécurisé sur un marché donné du travail

Conclusions

- La rareté de main-d'œuvre génère de nouveaux défis et pourrait accélérer la mise en œuvre de nouveaux concepts
- Cela dépend de l'implication des acteurs institutionnels dans une approche de gestion collective qui n'a rien de nouveau en région.
- Des objectifs croisés à considérer:
 - gérer un marché régional des compétences et offrir des perspectives en termes de mobilité
 - sécuriser des parcours et assurer la flexibilité
 - penser en termes de « marchés externes »

RÉFÉRENCES

- BERNIER, Colette. *Politiques d'emploi et de formation, Innovations dans les territoires du Québec*, Organisations et territoires, vol. 16 # 1, hiver 2007
- EMPLOI-QUÉBEC. *Pénuries de main-d'œuvre qualifiée : apprendre à gérer la rareté*, Direction générale adjointe de la planification, de la performance et de l'information sur le marché du travail, juin 2008, 42 pages (document non publié).
- FORTIN, Pierre. *Emploi, productivité et salaires : bilan et perspectives*, Présentation au 10e colloque Gérard-Picard, novembre 2008.
- GRENIER, André. *Le marché du travail au Québec — Perspectives à long terme 2008-2017*, Emploi-Québec, septembre 2008, 36 pages.
- KAISERGRUBER, Danielle. Flexi-sécurité: l'invention des transitions professionnelles. Ed. ANACT, Lyon 2006, 132 pages.

Autres références

- Kerlan, Françoise, Guide pour la GPEC, Paris, Éd. d'Organisation, 2007, 310 pages.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Perspectives démographiques, Québec et régions, 2006-2021*, Scénario de référence, compilation spéciale pour Emploi-Québec, 2007.
- STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures*, CANSIM.
- STATISTIQUE CANADA. *Enquête sur la population active*, compilations spéciales.
- STATISTIQUE CANADA. *Estimations annuelles de la population selon l'âge et le sexe au 1^{er} juillet, 2001 à 2005, Canada, provinces et territoires*.
- SÉRIEYX, Hervé. *Le partage des talents*. Futuribles # 344, sept. 2008.