

Rapport d'analyse



Analyse des enjeux et besoins des entreprises en lien avec la pénurie des professions ciblées

Sommaire

À la suite de la transformation du marché du travail et en réaction à la pénurie de main-d'œuvre des dernières années, le comité de travail d'adéquation formation-emploi (AFE) de R3USSIR a été mandaté pour agir sur cinq des dix professions les plus en déficit en Estrie. Afin de bien comprendre la source des causes du manque de personnel de ces professions, l'AFE souhaite analyser les enjeux et besoins des organisations affectées afin de participer au dénouement de cette problématique.

Cette analyse vise trois grands objectifs :

- a) Établir un résumé sommaire des enjeux, perceptions et besoins des entreprises ciblées ;
- b) Mettre en lumière les résultats afin de faire ressortir les grands constats ;
- c) Proposer des pistes de réflexion au comité chantier AFE et ses sous-comités.

De cette collecte, 4 grands blocs d'informations en lien avec la pénurie de main-d'œuvre ont été récoltés.

- 1- **Causes.** Les causes perçues sont le déséquilibre entre le vieillissement de la population et la natalité; la croissance économique de notre région, le manque d'inscription dans les formations associées à ces professions et la sous-valorisation du secteur industriel et de la formation continue.
- 2- **Constats.** Les effets directs ou indirects de pénurie nous permettent ces constats : des changements dans les valeurs et les priorités chez les travailleurs/euses, notamment en lien avec les horaires et modalités de travail, la proximité avec le lieu de travail et des attentes plus importantes en lien avec les conditions de travail ; un désir de progression rapide dans l'entreprise ; des impacts psychosociaux chez nos travailleurs en lien avec la surcharge de travail et des prises de risques afin d'être plus efficace; la nécessité de réorganiser le travail, revoir à la baisse l'offre de service ou augmenter les délais pour répondre à la demande ; une réalité de pénurie amplifiée dans les milieux syndiqués en raison des contraintes des clauses en place et les structures salariales imposées.
- 3- **Solutions.** Les solutions mises en place pour les entreprises sont multiples et variées. Les grandes thématiques abordées sont les suivantes : accroître et diversifier les conditions de

travail; avoir une offre de développement pour les employés; valoriser les milieux industriels et professions de la formation professionnelle et augmenter l'offre de logements; avoir une marque employeur attractive; diversifier les stratégies d'attraction; améliorer les pratiques des ressources humaines particulièrement en ce qui a trait à l'accueil et l'intégration; avoir des sous-traitants pour pallier à la demande ; planifier une décroissance afin de réduire les opérations; optimiser la robotisation et faire appel au recrutement international.

- 4- **Besoins.** Bien que les programmes de subventions semblent connus et les agents de Services Québec accessibles, les entreprises aimeraient que l'information soit mieux vulgarisée et regroupée en un seul endroit. La possibilité de se regrouper et créer des alliances pour avoir des projets de plus grandes envergures a aussi été nommée. Le recrutement international est laborieux, avoir des processus simplifiés a été proposé. Valoriser les professions liées au FAB pour réduire les préjugés et faire connaître le milieu industriel et avoir des programmes pour attirer la population récemment à la retraite ou pour que ceux-ci restent plus longtemps sur le marché du travail.

À la suite de ces résultats, il convient de confirmer que les causes et effets de la pénurie de main-d'œuvre dans les 5 professions sont complexes. Les solutions mises en place par les entreprises sont multiples et les besoins de s'allier pour trouver des solutions et réduire les effets de la pénurie sont confirmés.

Les résultats en adéquations avec les orientations actuelles et futures du projet stratégiques nous permettent d'avoir un regard critique sur les éléments suivants :

- Les besoins des entreprises semblent plus criants dans la catégorie FAB que dans la catégorie TIC
- La valorisation du secteur industriel et de la profession professionnelle auprès des jeunes est une préoccupation des organisations.
- Les entreprises semblent proactives pour trouver des solutions variées et complémentaires.
- La formation en entreprise est perçue comme une solution pertinente pour eux.
- Pour les professions de catégorie TIC, les entreprises ont besoin que les nouveaux employés aient la base, puis ils forment à l'interne en lien avec leur champ d'expertise.

- Les parcours de formation pour mener aux professions TIC sont moins directs que les professions FAB.
- Les entreprises souhaitent s'investir et faire partie de la solution.

Les résultats de cette collecte seront partagés aux différents comités pertinents de R3USSIR.

Table des matières

Sommaire	2
Table des matières.....	5
Mandat	8
Client.....	8
La mission	8
La vision.....	8
L'objectif.....	8
Mise en contexte	9
Objectifs du mandat	10
Résultats attendus.....	10
Parties prenantes.....	11
Processus.....	12
Échantillon	12
Tableau 1 : Répartition de l'échantillon.....	12
Étapes de l'analyse.....	13
Particularités et limites	13
Résultats obtenus	15
État de situation.....	15
Attraction.....	16
Rétention	17
Causes	17
Démographie	17
Développement économique	18
Éducation.....	18

Valorisation des professions.....	18
Constats.....	19
Changement de valeurs et de priorités	19
Progression rapide des employés	20
Impacts psychosociaux.....	21
Réorganisation et ralentissement imposé	21
Rigidité des entreprises syndiquées et institutionnelles	22
Tableau 2 : Synthèses des causes et constats des organisations.....	23
Solutions	23
Conditions de travail	23
Offre de développement.....	25
Le milieu de travail	27
Marque employeur	28
Diversité des stratégies d'attraction	28
Meilleures pratiques RH.....	29
La sous-traitance	30
La décroissance programmée	30
La robotisation.....	30
Le recrutement international	31
Tableau 3 : Synthèse des solutions proposées par les organisations.....	31
Les besoins des organisations	33
Les subventions et programmes d'aide	33
Moyens suggérés pour les soutenir	33
Tableau 4 : Synthèse des besoins exprimés	35
Conclusion	36

Tableau 5: Tableau intégrateur des résultats au regard du projet stratégique	36
En bref	37
Annexe 1 : Guide d'entrevue	38
Information générale	38
Résultats attendus.....	38

Mandat

Cette section a pour objectif de présenter plus concrètement le mandat à réaliser. Sans surprise, le thème de la pénurie de main-d'œuvre sera au cœur de cette intervention. Afin de mieux comprendre l'esprit du projet, une explication sera fournie quant à la définition du mandat, incluant la présentation du client, la mise en contexte et les objectifs qui y sont associés.

Client

R3USSIR, issue de la fusion entre la TECIÉ, du Projet PRÉE et la TECFE, est une organisation engagée dans la mobilisation et la concertation d'acteurs de la région ayant une mission conjointe. Le comité chantier adéquation formation-emploi est celui qui chapeaute le projet stratégique visé. Elle est constituée de plusieurs partenaires des milieux de l'éducation et de l'emploi. Son mandat est de soutenir et de favoriser l'acquisition ou le développement de compétences professionnelles et techniques, en réponse aux besoins du marché du travail.

La mission

R3USSIR a pour mission d'être un leader régional qui mobilise les acteurs de tous les milieux pour faire de l'éducation un levier prioritaire du développement social, économique et culturel des collectivités en Estrie.

La vision

R3USSIR a pour visée que l'éducation soit reconnue comme un levier prioritaire qui permet d'agir ensemble pour le développement des individus et de l'Estrie.

L'objectif

R3USSIR souhaite créer des initiatives, des projets et des maillages qui favorisent la réussite éducative, la persévérance scolaire, et optimisent l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins de main-d'œuvre.

Mise en contexte

Dans le cadre du Projet stratégique de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi pour la région de l'Estrie, le comité AFE a analysé les dix professions qui peinent le plus à recruter de la main-d'œuvre dans la région. Parmi celles-ci, cinq professions ont été priorisées en raison du manque d'actions et de données disponibles. Plus spécifiquement, le projet vise à contribuer à réduire les conséquences des difficultés de recrutement pour les entreprises de la région des professions suivantes :

- 2174 Programmeurs/programmeuses et développeurs/développeuses en médias interactifs.
- 2232 Technologues et techniciens/techniciennes en génie mécanique
- 2281 Techniciens/techniciennes de réseau informatique
- 7311 Mécaniciens/mécaniciennes de chantier et mécaniciens/nes industriels/les
- 7333 Électromécaniciens/électromécaniciennes

Le projet stratégique vise les objectifs suivants :

- Favoriser l'arrimage entre le développement des compétences de la main-d'œuvre actuelle et future, le développement de l'emploi et le développement économique, à l'échelle locale ou régionale ;
- Régler les problématiques liées à la rareté de la main-d'œuvre et des compétences dans la région de l'Estrie ;
- Favoriser une plus grande adéquation entre la formation, les compétences et l'emploi.

Afin de répondre aux objectifs, deux comités de travail ont été créés : un pour les deux professions reliées à la catégorie des technologies de l'information et de la communication (TIC) et un second pour les trois professions liées aux professions de fabrication (FAB). Plusieurs actions sont en cours en parallèle afin d'agir sur ces objectifs. Les comités de travail ont mis en lumière la nécessité d'approfondir la collecte de données auprès des entreprises pour mieux répondre à la problématique. Ainsi, il est souhaité d'aller à la rencontre des entreprises de la région qui ont les professions nommées ci-haut afin de comprendre les enjeux et les besoins pour évaluer et adapter les solutions priorisées par les comités.

Il faut aussi prendre en considération les constats émis par les comités résultants de données disponibles, de l'expérience et du savoir des membres des comités. La première évidence étant qu'il y a un manque d'étudiants qui entrent dans les parcours de formation menant aux professions priorisées. La deuxième évidence est qu'il y a moins de personnes qui sortent de ces parcours de formation que le nombre de personnes qui s'y inscrivent. La dernière évidence est qu'il n'y a pas suffisamment de personnes formées prêtes à l'emploi en Estrie. En plus des trois évidences énumérées ci-haut, les membres s'interrogent sur l'impact des programmes de formation actuels menant vers les emplois.

Il est à noter que toutes les suggestions des comités sont entérinées par le CRPMT de l'Estrie.

Objectifs du mandat

Récolter des données qualitatives auprès des entreprises affectées par la pénurie de main-d'œuvre nommée ci-haut dans le but d'émettre les grands constats en lien avec les perceptions des enjeux et des solutions de cette problématique et mieux comprendre les besoins qui en résultent. De plus, le mandat permettra de confirmer ou moduler les actions priorisées par les comités de travail afin que celles-ci soient la plus pertinentes et adaptées possible. À la suite de ces constats, des pistes de réflexion seront proposées.

En résumé ce mandat vise trois grands objectifs :

- a) Établir un résumé sommaire des enjeux, perceptions et besoins des entreprises ciblées.
- b) Mettre en lumière les résultats afin de faire ressortir les grands constats.
- c) Proposer des pistes de réflexion.

Résultats attendus

- Avoir une meilleure compréhension des causes de la pénurie perçues par les entreprises.
- Connaître les moyens mis en place ou envisagés pour contrer la pénurie de ces professions.
- Recenser les intérêts/freins/besoins en lien avec les stratégies pertinentes du projet : continuum de formation; requalification et orientation; recrutement international.
- Savoir leur niveau de connaissance par rapport à ce qui existe comme solution et formations disponibles.

Parties prenantes

Les parties prenantes du présent mandat sont :

- R3USSIR, plus précisément le comité chantier AFE.
- Service-Québec et les institutions scolaires professionnelles et supérieures de la région.
- Le comité de travail TIC et le comité de travail FAB.
- Les entreprises ayant de la main-d'œuvre dans les professions ciblées.
- Le conseil régional des partenaires du marché du travail de l'Estrie (CRPMT).

Processus

Cette section permettra de résumer le processus découlant du mandat. Vous retrouverez les étapes qui ont permis d'émettre les recommandations et l'explication des particularités et des limites de l'analyse.

Échantillon

Cette portion a été réfléchié avec un économiste/conseillé régional en information sur le marché du travail de Services Québec. Il a été ciblé de rencontrer de 15 à 21 entreprises et avoir au moins une entreprise par MRC et ayant la répartition minimum.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon

Type de professions Grosueur de l'entreprise	FAB	TIC	Total
Petite	3	1	4
Moyenne	4	3	7
Grande	3	2	5
Total	10	6	16

Le mandat a été réalisé dans un horizon temporel d'environ 3 mois, du mois de septembre au mois de novembre. Au total, 36 organisations ont été sollicitées et 16 rencontres ont eu lieu : 11 entreprises de services, manufacturières ou de fabrication et 5 entreprises ayant des TI ont été rencontré.

Les thèmes et objectifs sont le résultat d'une rencontre préparatoire qui a eu lieu avec un comité ad hoc regroupant des membres de chacun des comités. Les thèmes du questionnaire ont été approuvés par la coordonnatrice du comité chantier AFE et les coresponsables des deux comités. Le guide d'entretien est disponible en annexe 1.

Étapes de l'analyse

1. **Prétest** : un entretien avec une entreprise connue a servi à évaluer la clarté et la pertinence des questions nécessaires afin de répondre aux présents objectifs. Le questionnaire et le guide ont été ajustés par la suite afin que toutes les autres entreprises aient les mêmes références.
2. **Sélection des entreprises** : les entreprises ont été ciblées, dans un premier temps, grâce aux listes fournies par Services Québec. Les membres de comité ont été mis à contribution, dans un second temps, afin de mobiliser les entreprises potentielles.
3. **Mise en contact**: les entreprises ciblées ont été contactées individuellement afin de convenir d'une date et leur expliquer l'objectif de la collecte et le fonctionnement. Certains membres des comités ont collaboré à la première mise en contact.
4. **Rencontre** : les rencontres avec les entreprises se sont déroulées à distance. Les notes des entretiens ont été prises tout au long des entretiens et sont la référence pour la construction de la section résultat. La durée a varié entre 45 et 75 minutes par rencontre.
5. **Évaluation de la saturation des données** : par suite des 15 premiers entretiens, il y a eu une réflexion à savoir si des entretiens supplémentaires sont nécessaires. Une entreprise supplémentaire a été sondée pour les organisations de type TIC.
6. **Formulaire** : un courriel de remerciement a été envoyé à la suite des entretiens ainsi qu'un formulaire visant à collecter des données plus quantitatives.
7. **Résumé des résultats** : l'analyse de résultat a été faite afin de mettre en lumière les éléments surprenants ou répétitifs. Les constats permettront d'offrir aux comités et partenaires des pistes de réflexion.

En bref, la construction des sections portant sur les résultats et les recommandations découle des étapes suivantes :

1. Réappropriation des données brutes
2. Établissement des constats découlant des besoins et des enjeux à recenser
3. Regroupement des principaux éléments résultants de l'interprétation des constats
4. Remue-méninges afin d'établir des pistes d'actions réalistes
5. Proposition des pistes de réflexion
6. Présentation du rapport

Particularités et limites

Les grands constats ont été notés au fur et à mesure des entretiens. Les entretiens n'étaient pas anonymes, mais par souci de discrétion les entreprises ne sont pas mentionnées dans les résultats.

Une des limites notables de l'étude actuelle est le nombre d'entreprises sollicitées, la disparité dans les résultats et dans le type d'entreprises et le vécu des gestionnaires. Ainsi, la généralisation des résultats doit être faite avec précaution et jugement. Malgré tout, un certain niveau de saturation a été constaté.

À noter aussi que les entreprises qui se sont portées volontaires étaient déjà convaincues et très impliquées dans la recherche de solutions pour aider à réduire les effets de la pénurie de main-d'œuvre. On peut émettre l'hypothèse qu'ils sont davantage proactifs et innovants dans les solutions mises en place. De plus, malgré une surcharge de travail des personnes sondées ceux-ci ont libéré du temps pour les rencontres puisqu'ils jugent important le travail fait et retombées possibles d'une concertation régionale.

Le niveau de connaissance et d'implication de la consultante qui est aussi chargée de projet pour le projet stratégique actuel est une force, mais peut aussi amener certains biais cognitifs. Tout a été mis en place pour limiter ces biais.

Résultats obtenus

Cette section a pour objectif de camper les résultats obtenus de manière synthèse afin d'avoir un portrait des rencontres qui ont eu lieu avec les entreprises. Les résultats ont été classifiés selon les thèmes suivants : État de situation, causes, constats, solutions et besoins des organisations. Par souci de faciliter la vue d'ensemble, vous retrouverez des tableaux synthèses à la fin de chaque section mettant en lumière les principaux résultats.

État de situation

Le questionnaire quantitatif nous a permis de recueillir quelques informations pertinentes. À noter qu'environ la moitié des personnes rencontrées ont remplis le formulaire. Voici le résumé des constats:

- Technicien/ne en génie mécanique : l'appellation de l'emploi est conforme à l'appellation du CNP; la formation demandée et la technique de génie mécanique ; la durée pour combler un poste est entre 6 à 12 mois ; la demande sera en hausse dans les prochaines années.
- Mécanicien/ne industriel/le : l'appellation de l'emploi est mécanicien/ne ou mécanicien/ne industriel/le, certains embauchent des électromécaniciens/nes pour effectuer les tâches de mécanicien/ne industriel/le, au niveau de la formation est DEP avec 33,33% qui demandent électromécanique de systèmes automatisés, 66,67% qui demandent mécanique d'entretien en commandes industrielles et 66,67% qui demandent mécanique industrielle de construction et 66,67 % demandent la technique de technologie en maintenance industrielle, le constat est que les entreprises acceptent plus d'une formation connexe ; la durée pour combler un poste est entre 1 à 6 mois; la demande sera en hausse dans les prochaines années.
- Électromécanicien/ne : l'appellation de l'emploi est électromécanicien/ne, mais certains embauchent des mécaniciens/nes industriels/les pour effectuer les tâches, au niveau de la formation la majorité demandent électromécanique de systèmes automatisés et mécanique industrielle de construction et d'entretien a été mentionné ; la durée pour combler un poste est entre 3 à 6 mois; la demande sera en hausse dans les prochaines années.
- Technicien/ne en réseau informatique : l'appellation de l'emploi est administrateur réseau ou technicien informatique, la formation pertinente semble se répartir à part égale entre le DEP en soutien informatique et le DEC en techniques de l'informatique; la durée pour

combler un poste est entre 2 à 3 mois; la demande sera en hausse dans les prochaines années.

- Programmeur/euse et développeur/euse en médias interactifs : l'appellation de l'emploi est programmeur ou développeur logiciel, la formation pertinente est de niveau universitaire, la durée pour combler un poste est de 1 mois; la demande sera en hausse dans les prochaines années. Seulement une entreprise a répondu pour cette appellation de poste.

Attraction

Toutes les entreprises manufacturières rencontrées, sauf une, ont mentionné rencontrer des difficultés liées au manque de main-d'œuvre dans les trois professions de catégorie FAB. Celle-ci notait que plusieurs initiatives pour contrer la pénurie ont été mises en place depuis les quatre dernières années et que c'est la première fois que l'entreprise avait cessé ses efforts de recrutement, ce que cette entreprise qualifiait de « miraculeux ». Ainsi, il est rassurant de constater que par la mise en place d'une multitude de stratégies, les enjeux de pénurie peuvent être amoindris. On cherche donc des électromécaniciens/nes sur des quarts de travail de jour, de soir et de nuit, tout comme des mécaniciens/nes industriels/les, et des techniciens/nes de génie mécanique sur un horaire hybride ou totalement en présentiel. Ce sont d'un seul à une dizaine de candidats que l'on recherche dans les entreprises. À préciser que les postes de journalier de production, machiniste et opérateur de machine sont également des postes où le recrutement est constant.

Pour les entreprises TIC, surprenamment la situation n'est pas aussi critique que projetée, même si celles-ci souffrent tout de même de la pénurie de main-d'œuvre. Ce qui explique cette perception est le fait qu'elles font le choix délibéré de ne pas prendre plus de contrats que la capacité de leur équipe. De plus, le travail à distance ayant pris de l'ampleur, celles-ci ne se limitent plus à leur région pour effectuer le recrutement.

Pour une entreprise ou institution dont la mission n'est pas directement en lien avec les technologies d'information, celles-ci éprouvent de grandes difficultés de recrutement au niveau des techniciens/nes en réseau informatique. De plus, il a été pratiquement impossible de scinder les programmeurs/euses et développeurs/euses en médias interactifs et techniciens/nes en réseau informatique de manière isolée puisque les appellations sont très nuancées. Il a été question

d'ingénieurs « devops »¹, de développeurs d'application, de consultants en TIC, d'analystes réseau, des administrateurs de réseau, de chefs d'équipe TIC, et bien plus. La plupart du temps, les entreprises mentionnaient les postes TIC de manière générale. Le manque de main-d'œuvre varie d'un seul employé à plus de 60, entre autres à cause de la création de nouveaux projets dans le secteur public.

Pour la plupart des entreprises, il est plus difficile d'attirer les candidats issus des cinq professions ciblées. Toutefois, la demande semble plus marquée pour les professions liées à la formation professionnelle, comme les électromécaniciens/nes et les mécaniciens/nes industriels/les. Il est maintenant normal que des postes restent non comblés durant des mois, ce sont les équipes en place ou leur carnet de commandes qui en paient le prix.

Rétention

Tout comme pour l'attraction des professionnels issus des cinq grandes professions en pénurie, la rétention est plus difficile pour ces postes. Les employés sont sollicités de façon hebdomadaire par des entreprises concurrentes, et celles-ci redoublent d'ardeur pour communiquer avec les employés. À noter que la chasse de tête via les profils Facebook serait de plus en plus fréquente. Les entreprises doivent être créatives et mettre le temps et l'énergie pour fidéliser leurs employés, si elles souhaitent que les opérations se poursuivent.

Causes

Le déséquilibre entre l'offre et la demande est le résultat de multiples causes selon les entreprises de la région de l'Estrie. Les causes identifiées par les entreprises sondées sont les suivantes :

Démographie

Particulièrement pour les postes FAB, la population est vieillissante, et une grande partie des travailleurs ont pris ou prendront leur retraite dans les prochaines années. Le manque de main-d'œuvre s'amplifiera puisqu'ils peinent déjà à remplacer leurs départs ou à former la relève. Pour la plupart des entreprises, les départs à la retraite sont les plus dommageables en raison des défis

¹ Un ingénieur DevOps est celui qui développe les processus, les outils et les méthodes pour maintenir l'équilibre entre les besoins et le développement de logiciels tout au long du cycle.

afin d'assurer le transfert de connaissances et de compétences avant le départ des retraités puisque le relevé est rare.

Développement économique

Selon les entreprises, la situation économique à Sherbrooke et ses environs a évolué positivement ce qui crée de nouveaux besoins de main-d'œuvre. Bref, les entreprises sont de plus en plus nombreuses, mais le nombre de candidatures potentielles ne suit pas cette même courbe. Pour les entreprises en TIC, le travail à distance enlève la barrière géographique, non seulement à l'échelle provinciale, mais aussi mondiale. En contrepartie, cette ouverture géographique rend la compétition encore plus féroce. Les candidats ont donc un plus grand choix d'employeurs, et ceux-ci quittent plus facilement à la recherche des conditions de travail idéales pour eux.

Éducation

Les entreprises de catégorie FAB, mentionnent que les programmes de formation qui amènent aux professions ciblées reçoivent de moins en moins de candidatures. Les cohortes sont de plus en plus petites, et le besoin chez les entreprises est de plus en plus grand.

Dans le milieu des TIC, même si ces programmes sont de plus en plus prisés par les nouveaux étudiants, la plupart poursuivent au BAC après le DEC. Les futurs diplômés ont maintenant un choix sans limites au niveau du lieu en raison du télétravail.

Afin de pouvoir parvenir à leurs objectifs organisationnels, plusieurs entreprises n'ont d'autres choix que de se montrer plus ouverts aux candidatures moins expérimentées. Ceci occasionne une augmentation du temps de formation, et des initiatives afin de rendre les employés opérationnels en poste. Les travailleurs qualifiés et expérimentés sont retirés de leur poste afin de former les nouveaux arrivants, parfois sans résultat puisque certains quittent après quelque temps. Il y a donc beaucoup de temps et d'énergie parfois investi pour rien puisque l'employé était en mode exploration.

Valorisation des professions

Plusieurs entreprises ont également nommé, dans les causes de la pénurie, la valorisation grandissante des études supérieures au détriment des formations professionnelles. Ils mentionnent

un manque d'information sur les DEP possibles. Ils sont souvent encouragés vers les études collégiales ou universitaires. Les finissants à la technique de génie mécanique sont de plus en plus nombreux à quitter vers le BAC, ce qui donne une cohorte de réels finissants amoindrie. Les entreprises perçoivent que les DEP sont transmis seulement aux étudiants moins performants à l'école ou en situation de décrochage scolaire. De plus le secteur industriel est trop méconnu chez les jeunes.

Constats

Le manque de main-d'œuvre n'est pas sans conséquence pour les entreprises et des effets indirects sont soulevés. Voici les principaux éléments.

Changement de valeurs et de priorités

La flexibilité au niveau des horaires, la recherche de conciliation travail/vie personnelle, le travail à distance, la hausse des conditions de travail et les difficultés du domaine sont les principaux éléments soulevés lors des entretiens.

- Les exemples sont nombreux pour démontrer que les priorités des nouveaux travailleurs ont changé, tant dans le domaine des FAB que des TIC en ce qui a trait aux **horaires de travail**. Les employés recherchent du travail de moins de 40 heures par semaine ou des semaines de quatre jours plutôt que cinq ou l'accès aux horaires de travail flexible pour allier vie personnelle et travail. On met de l'avant l'équilibre au travail afin de concilier la famille, les projets personnels, et bien d'autres éléments pour s'épanouir dans la vie personnelle. Malheureusement ces priorités ne concordent pas toujours avec la réalité du travail. Dans les domaines liés au FAB, les horaires de nuit et de fin de semaine sont particulièrement difficiles à combler. En guise d'exemple, un employé travaillant de nuit qui se fait offrir un poste de jour, ou un horaire de quatre jours contre un horaire de cinq jours, ou un horaire de 35 heures par semaine au lieu de 40 heures dans le domaine manufacturier semble être fréquent.
- **La distance** entre la maison et le travail peut être soutenable pendant un moment, mais rapidement devient un irritant. Il a été mentionné que pour le domaine manufacturier, les entreprises de Sherbrooke sont plus avantagées que celles en périphérie par exemple à Valcourt, East Angus et Stanstead. Ainsi plusieurs employés quittent pour se trouver un

emploi plus près de chez eux. En TIC, les entreprises qui n'offrent pas le **télétravail** sont à risque de perdre leurs employés, ayant pris goût à cette nouvelle pratique. C'est le cas d'une des entreprises sondées qui a été nouvellement mis à neuf, voit ces locaux sous-utilisés. Plusieurs éléments découragent les employés à se tourner vers ces entreprises : la hausse du prix de l'essence, l'obligation d'avoir et d'utiliser un véhicule pour se rendre au travail, le manque de loyer ou de propriété disponible pour s'établir à l'extérieur des grands centres. L'option la plus « facile » est alors privilégiée pour plusieurs au détriment du défi professionnel offert par les entreprises.

- Une **offre salariale** plus alléchante ailleurs, passant de quelques sous de plus de l'heure à des dizaines de milliers de dollars en plus par année. Dans le domaine des TIC, certains employés sont chassés par des entreprises de la Silicon Valley, et offrent des conditions de travail avec lesquelles les PME ne peuvent concurrencer. Le public est également victime des offres plus alléchantes du privé, et ce, tant pour ses postes en TIC que manufacturière.
- On observe des **changements de carrière** chez les travailleurs avec plusieurs années d'expérience. La difficulté physique de l'emploi dans le manufacturier ou la situation pandémique a mis beaucoup de pression chez les employés ou en TIC le désir de s'éloigner des écrans sont quelques exemples nommés par les personnes sondées. Aussi, les nouveaux travailleurs semblent être moins tolérants quant aux emplois plus difficiles physiquement ou qui demandent beaucoup d'engagements psychologiques comme la consultation en TIC. Puisque le marché de l'emploi est ouvert, certains employeurs remarquent que les raisons de changements sont tout simplement reliées à une meilleure adéquation entre leur intérêt et leur travail. À noter, toutefois, qu'on voit aussi apparaître le retour d'employés ayant quitté l'entreprise pour de meilleures conditions, revenir dans l'organisation.

Progression rapide des employés

À l'ère d'une consommation rapide et de la gratification immédiate, il n'est pas étonnant de constater qu'une fois en poste, les employés sont de plus en plus avides de progression, de défis et de changement dans leur poste, et ce, peu importe le domaine.

En effet, il est observé que des employés avec moins de trois ans d'expérience aspirent à des postes de coordination ou de direction, ce qui n'était pas envisageable avant. On retrouve de plus en plus de candidats avec moins de cinq ans d'expérience dans des rôles « seniors » ou « expérimentés »,

comblant ainsi leur désir de progression rapide. En revanche, ce n'est pas toutes les entreprises qui peuvent répondre à ces attentes soit en raison du manque de progression possible, mais aussi en raison du statut syndical. Les entreprises offrant des emplois monotones, peu stimulants et avec peu de défis, malgré qu'ils soient essentiels, sont plus à risque d'être affectées par la pénurie de main-d'œuvre, tant dans le secteur TIC que manufacturier.

Les candidats, qui peuvent être approchés par plusieurs entreprises chaque mois, voire par semaine pour un nouvel emploi, ont donc la possibilité de trouver un emploi comblant leurs besoins de croissance rapide, ce qui augmente le roulement dans les postes visés, et ce, dans le domaine manufacturier et des TIC, de manière semblable. Aussi certains employés se retrouvent dans des postes sans avoir acquis suffisamment d'expérience ce qui réduit la qualité du service ou de la gestion des ressources humaines lorsque ceux-ci sont en gestion du personnel.

Impacts psychosociaux

Cet enjeu se traduit par des employés fatigués, des arrêts de travail pour maladie, des méthodes de travail peu sécuritaires afin d'augmenter la production, etc. La pression des employés en poste est importante afin de tenter d'atteindre les objectifs malgré le manque critique d'employés. Certains décideront de quitter le domaine manufacturier pour des emplois moins stressants ou moins difficiles physiquement, ceux qui, avant, adoraient leur métier.

Réorganisation et ralentissement imposé

Par manque d'employés dans les 5 grandes professions, plusieurs entreprises sont forcées de refuser des contrats auprès de clients, et ce, pour certains, chaque semaine, réduisant ainsi la croissance désirée des organisations. Comme un entrepreneur l'a expliqué, pour accueillir un nouveau client, il doit accepter d'en laisser partir un ancien. La demande est forte et les entreprises peinent à répondre aux attentes avec la pénurie actuelle.

De manière générale, le manque de main-d'œuvre occasionne une baisse des services offerts que ce soit à l'interne ou à l'externe. À titre d'exemple, des entreprises qui offraient l'assistance technique 24/7 sont passées à des heures d'ouverture précises. Un autre exemple mentionné est dans le système de la santé où l'on doit constamment prioriser les urgences en termes de besoin informatique puisque le personnel en place peine à répondre à la demande en raison du manque de

personnel au niveau des techniciens/nés réseaux. Plusieurs entreprises pensent ou font affaire avec de la sous-traitance pour assurer le maintien de certains de leurs services, mais cette solution engendre de grands coûts, et n'est pas une stratégie qu'on souhaite privilégier à long terme.

Dans le milieu manufacturier tout précisément, plusieurs entreprises doivent se résigner à fermer des lignes de production pour les quarts de travail les moins populaires auprès des travailleurs, soit la nuit et le weekend : « si certains ne rentrent pas au travail, c'est toute la production qui est sur pause ». Dû au manque de travailleurs et de travailleuses il y a une augmentation du temps supplémentaire, ce qui a aussi un impact direct sur la rentabilité des entreprises, en plus de créer une pression sur le personnel en place.

Il n'est pas rare dans le domaine des TIC d'accumuler des retards allant de quelques jours, à quelques semaines, voire parfois des mois. Les entreprises doivent négocier constamment avec leurs clients les délais en lien avec les livrables.

Rigidité des entreprises syndiquées et institutionnelles

Les institutions publiques et entreprises syndiquées souffrent de l'augmentation des opportunités dans la région. Elles ne sont pas suffisamment agiles et ont des restrictions internes plus importantes. Ainsi, elles rencontrent des difficultés à suivre la hausse des conditions qu'offrent les entreprises privées. De plus, les critères d'embauche en lien avec la diplomation dans ce type de milieu sont plus rigides, tandis qu'on observe sur le marché que des diplômés et de l'expérience moindre que la description de poste sont souvent reconnus. Il est observé aussi que les entreprises préfèrent parfois du personnel moins formé quitte à les former elles-mêmes.

Les clauses syndicales et les critères dans les institutions ne laissent pas cette flexibilité ce qui restreint le bassin de candidatures potentielles déjà pratiquement nul. Il est mentionné par une des organisations sondées que l'objectif n'est pas de niveler vers le bas en retirant les exigences de diplomation, mais que cet enjeu entraîne des répercussions directes dans leur capacité à embaucher la main-d'œuvre manquante.

Tableau 2 : Synthèses des causes et constats des organisations

	Éléments	Dimensions
Causes	Démographie	- Population vieillissante.
	Développement économique	- Croissance économique supérieure dans la région.
	Éducation	- Moins d'étudiants dans les programmes. - Poursuite des études après la diplomation.
	Valorisation des professions	- Sous-valorisation de la formation professionnelle. - Besoin de faire connaître le milieu industriel aux jeunes.
Constats	Changement de valeurs et priorités	- Demande d'accommodement au niveau des horaires de travail. - Priorise le moins de temps de transport possible. - Valorise le télétravail pour les TIC. - Recherche de meilleurs salaires.
	Désir de progression	- Aspire à des niveaux de responsabilités plus rapidement.
	Impacts psychosociaux	- Fatigue et épuisement du personnel. - Prise de risques plus importante.
	Réorganisation et ralentissement imposé	- Retard dans les livrables et décroissance imposée. - Fermeture de ligne de production. - Réduction des services.
	Rigidité des entreprises syndiquées ou institutionnelles.	- Difficulté à compétitionner avec le marché. - Refus de candidatures pertinentes en raison des clauses en place.

Solutions

Les entreprises mettent en place multiples solutions pour l'attraction et la rétention de la main d'œuvre. Voici le résultat des solutions émises.

Conditions de travail

Lorsqu'il est question de condition de travail, autant les conditions pécuniaires que non pécuniaires sont importantes.

Les **horaires flexibles** sont maintenant un critère important pour les employés. Plusieurs entreprises ont dû sortir du carcan « 5 jours de 8 heures par semaine » pour attirer des candidatures. Les semaines de quatre journées de 10 heures ou de trois journées de 12 heures sont de nouvelles modalités mises en place. Ils admettent que les plus petites semaines de travail sont très populaires. Il y a aussi une recrudescence pour les horaires de travail à temps partiel, tant pour retenir les futurs retraités en emploi, que pour accueillir les stagiaires ou étudiant/es, disponibles parfois que deux

jours par semaine. Les entreprises sont unanimes, les horaires atypiques attirent les candidats, même si la gestion des horaires est plus complexe.

Dans le domaine TIC, l'absence d'horaire défini devient également un élément attractif qui leur permet ainsi une meilleure conciliation travail/ vie personnelle. Il y a de plus en plus de demandes pour des semaines de travail réduites, de 32 ou 35 heures par semaine.

En TIC, le milieu de travail qui semble le plus prisé par les candidats est la maison, le **télétravail** devient donc un élément d'attraction et de rétention important. Les entreprises qui se positionnent comme «Remote first», à distance d'abord, ont la cote. Certaines entreprises n'ont eu d'autres choix que d'adopter cette façon de faire pour attirer les meilleurs candidats, étendant ainsi leur bassin de recherche, mais aussi pour fidéliser leurs employés.

Les postes saisonniers ou temporaires, avant fréquents dans les milieux manufacturiers ont presque tous été abolis, afin d'offrir uniquement des postes permanents dans les équipes. La précarité économique actuelle est une source d'anxiété pour plusieurs travailleurs et l'opportunité **des postes permanents** (pensons, entre autres au secteur public) est favorable au détriment des entreprises qui offrent des postes temporaires ou saisonniers.

L'amélioration des conditions de travail est essentielle et cela se traduit par une gamme d'avantages sociaux variés, compétitifs et originaux. À titre d'exemples : hausse des salaires, assurances collectives, contribution au REER, des vacances au-delà des normes du travail voire même illimitées, un budget pour rembourser des activités physiques, abonnement au spa et à la montagne, des avantages lors des déplacements, le loyer payé sont que quelques exemples de conditions mentionnées. Pour conserver et attirer les candidats, une entreprise a d'ailleurs établi un système de rémunération à la carte, où l'ensemble des conditions de travail est variable, allant du nombre d'heures de travail par semaine, aux choix des avantages sociaux et du nombre de vacances. Une façon créative d'attirer et de fidéliser ses employés.

- Des augmentations de salaire plus fréquentes : plusieurs entreprises décortiquent maintenant leurs augmentations salariales sur deux périodes dans l'année, plutôt qu'une.
- Une offre de rémunération globale compétitive telle que mentionnée ci-haut. L'objectif, pour plusieurs, est de pouvoir toucher le plus de travailleurs possibles avec différentes options.

- Des mesures de reconnaissances diverses, allant de repas payés, de rabais corporatifs, de rituels en entreprise comme un BBQ estival, le party de Noël, aux concerts directement dans l'usine. Les entreprises ne reculent devant rien pour offrir une expérience employée unique et agréable à leurs employés pour éviter leur départ.
- Les congés sans solde : pour quelques entreprises, offrir un congé sans solde à un employé désirant aller « voir ailleurs » est une manière de lui offrir la liberté désirée, le temps d'un an au maximum et la possibilité qu'il revienne par la suite. Il est sûr que les entreprises prennent toujours le risque que l'employé quitte pour de bon, mais il y a aussi la possibilité que celui-ci revienne, plus motivé qu'avant, en ayant pu expérimenter autre chose.

Toutefois, cette solution a ses limites puisque ces surenchères ne créent pas plus de main d'œuvre, mais la déplace d'une entreprise à l'autre. De plus, pour les grandes entreprises et les milieux syndiqués, il est moins aisé d'être réactif sur ce sujet. Elles doivent donc compter sur d'autres stratégies.

Offre de développement

De plus en plus d'employés sont à la recherche de développement professionnel dans le domaine TIC et manufacturier. Les entreprises se retrouvent aussi gagnantes en formant le personnel et augmentant leur polyvalence ou en les formant pour éventuellement prendre plus de responsabilités. Les entreprises semblent s'adapter et sont plus sensibles aux besoins de leurs employés.

- **La polyvalence des équipes** : dans le manufacturier, plusieurs milieux non syndiqués ont cessé de faire travailler leurs équipes en silo, afin de se pourvoir d'employés plus polyvalents, pouvant ainsi être déplacés plus aisément d'un poste à un autre selon les besoins. Cette stratégie limite les besoins de recrutement, puisque les compétences et connaissances se retrouvent déjà à l'interne. La situation est à ce point critique chez certains milieux syndiqués que même ceux-ci commencent à entrevoir la possibilité de créer des postes polyvalents, afin de pouvoir atteindre leurs objectifs de production malgré une réticence syndicale.

- **La création de rôles sur mesure** : les entreprises font tout en leur pouvoir afin d'attirer les meilleurs candidats au sein de leurs équipes. On retrouve donc de plus en plus de postes « sur mesure » pour convenir aux besoins des candidats, et ce, même si l'aspect « sur mesure » est parfois un casse-tête.

- **La formation à l'interne**, que ce soit pour acquérir plus de compétence ou une promotion, la formation à l'interne permet à l'employé d'évoluer professionnellement, ce qui devient un facteur de rétention pour les entreprises. Les programmes de formation permettent de pallier au manque de finissants dans les programmes clés. Des entreprises ont développé une offre de formation à l'interne, allant de la classique formation à la tâche, à un programme de formation de métier complet en collaboration avec les écoles et centres de formation professionnelle de la région. On retrouve ainsi de plus en plus d'employés « généralistes » formés à l'interne pour les tâches plus spécifiques, et ce particulièrement en TIC. Plusieurs entreprises absorbent d'ailleurs les coûts de formation de leurs employés, en offrant le remboursement des cours à l'externe ou même en payant l'employé pour les heures passées à l'école. Dans le monde des TIC, on voit de plus en plus de programmes de formation interne à la carte, permettant alors à l'employé de cibler ses besoins en développement professionnel et de choisir la formation la plus adaptée pour l'employé.

Le but dans tous les cas est de recruter un travailleur avec le bon savoir-être et de le former au savoir-faire spécifique de l'entreprise. Que ce soit par de la formation par les pairs, une formation à l'externe, un programme de mentorat, et toutes autres solutions créatives afin de former les employés à l'interne, pour les postes allant de l'opérateur de machine au chargé de projets.

- **La réorientation dans l'entreprise** : pour les entreprises, la chose est bien claire : quand on a une bonne personne dans son équipe, on veut la garder. La rétention des talents passe entre autres par la possibilité qu'ont les employés de se réorienter dans leur entreprise. Il a été question des histoires à succès de travailleurs ayant débuté au «bas de l'échelle », et ayant monté en responsabilités ou encore ayant changé de carrière au sein de leur équipe. À titre d'exemple, un opérateur de machine devenu chef d'équipe, responsable de la formation ou encore analyste en contrôle qualité, ou d'un technicien en génie mécanique

devenu chargé de projets et responsable technique, mais aussi de responsable au service à la clientèle devenu responsable marketing, ou développeur d'application après des études faites en même temps qu'un emploi à temps complet.

- **La possibilité d'avancement** est une grande plus-value pour les candidats et les entreprises étant en mesure de prouver que de tels scénarios existent dans leur équipe ont une longueur d'avance pour attirer et fidéliser les employés. Les entreprises offrent également du coaching et du développement de carrière pour leurs gestionnaires et leurs directeurs, un poste tout aussi difficile à combler, et qui joue un rôle important dans la fidélisation de la main d'œuvre. Certaines entreprises se démarquent en offrant plus de responsabilités, mais dans le cadre de ses fonctions. À titre d'exemple, il leur a offert des implications sur le comité SST ou la charge d'un projet spécial sur une machine ou dans le développement d'une nouvelle application.

Le milieu de travail

Les usines offrant un **milieu de travail propre et lumineux** ont la cote et profitent de ces avantages pour attirer les travailleurs. Plusieurs le mentionnent : la visite de leur établissement est souvent un élément clé pour intéresser les candidats. Les nouveaux travailleurs valorisent également beaucoup la santé et la sécurité au travail. Les entreprises qui peuvent démontrer que leur milieu est sécuritaire gagnent des points auprès des candidats.

La plupart aimeraient accueillir les jeunes pour des **visites d'entreprises**, afin de démystifier ces professions et de les intéresser au milieu de la fabrication, et ce, dès le début du secondaire.

Le manque de logements abordables dans les petites villes joue également un rôle non négligeable sur la capacité d'attractions des entreprises. Comme le mentionne une entreprise : « même si on a de la place pour 20 nouveaux employés, il n'y a pas 20 logements de disponibles dans la ville et les environs. » Des entreprises tentent toutefois **d'acquérir des logements** pour les offrir aux candidats intéressés à essayer la vie de région, dans l'espoir qu'ils souhaitent s'établir à long terme par la suite. Ce genre d'investissement n'est toutefois pas à la portée de toutes les entreprises.

Marque employeur

Plusieurs entreprises sont donc proactives afin de développer leur marque employeur pour attirer la main-d'œuvre. En plus des conditions de travail alléchantes, les travailleurs sont aussi à la recherche d'une **équipe dynamique et accueillante**.

Certains misent sur l'esprit familial et les **valeurs qui influencent** les travailleurs, notamment : l'innovation, le respect, l'aspect humain, le travail d'équipe et le plaisir. Ainsi, ces leviers sont utilisés pour promouvoir leur milieu de travail. Ceux qui ont les meilleures stratégies de publicité semblent avantagés par rapport aux entreprises qui peinent à se faire connaître du grand public.

De plus en plus de gens souhaitent participer à une mission plus grande qu'eux via leur emploi. Les entreprises dans le secteur médical et de la santé réussissent donc à attirer des candidats via ce désir de faire la différence dans leur milieu de vie, et ce, tant dans le domaine manufacturier que dans le domaine des TIC.

Diversité des stratégies d'attraction

Dupliquer les efforts pour que l'affichage des postes aient le plus de visibilité possible. La page *Carrière* sur le site web, autrement vue comme un élément créatif pour attirer les candidats, est désormais un élément de base dans la stratégie d'attraction des entreprises. En plus de l'affichage en bord de rue, de la fameuse affiche « On embauche » et des annonces dans les journaux et à la radio, qui restent populaire même à l'ère du numérique, la quasi-totalité des entreprises sont également présente sur les réseaux sociaux, comme Facebook, LinkedIn, Instagram et Tiktok, mais aussi sur les sites d'affichage d'offres d'emploi, comme Indeed et Jobillico, et sur les sites des établissements d'enseignement.

Autrefois très populaires, plusieurs ne peuvent toutefois plus compter sur les **présentations directement en classe**, qui leur donnait un accès privilégié à tout un bassin de futurs candidats. La demande est trop forte et les écoles sont moins enclins pour cette raison. Les écoles ont donc cessé de recevoir les employeurs, et d'offrir des visites directement en entreprise, à la grande déception des entreprises, surtout manufacturières. Plusieurs espèrent que ces visites auront lieu à nouveau : on cogite même à l'idée d'un autobus de visite qui permettrait aux étudiants de visiter plus d'une entreprise en une seule journée.

Le référencement est une stratégie qui porte grandement ses fruits chez la majorité des entreprises sondées, tant en TIC que dans le manufacturier. En région, les travailleurs en poste n'hésitent pas à référer leurs amis et les membres de leur famille à l'entreprise. Les ambassadeurs sont donc des employés de l'entreprise. Certaines entreprises offrent un bonus allant de 150\$ à 2000\$ pour l'embauche d'une personne référée. Cette stratégie a toutefois ses limites, surtout dans les petites villes, où le nombre de personnes est limité, et les gens moins enclins à faire beaucoup de route pour se rendre au travail, dû à la hausse du coût de la vie et du prix de l'essence, comme mentionné plus haut.

Meilleures pratiques RH

Transparence et authenticité ont été soulignées comme essentielles pour certaines entreprises. Plusieurs font des rencontres ouvertes avec les employés plusieurs fois par année afin de recueillir leurs appréciations en lien avec leur emploi. Ceci leur permet d'effectuer des améliorations pour réduire les irritants, mais aussi pour discuter de la performance de l'entreprise, de chiffres et des projets en cours et futurs afin de les mobiliser à la mission de l'organisation. Pour une des organisations sondées, ces rencontres individuelles permettent de prendre la « météo interne » des employés afin de s'assurer qu'ils se portent bien, et ont tout ce dont ils ont besoin pour s'épanouir dans leur rôle. Ces processus permettent ainsi d'être en prévention et non en réaction, ce qui évite les surprises et les départs non prévus.

Un meilleur processus d'accueil et d'intégration : il a été souligné que l'accueil et l'intégration des travailleurs permettent un meilleur engagement envers le travail et l'entreprise. Ces processus incluent la planification de formations. Il a aussi été question de programme de « parrainage » en entreprise, ce qui, en plus de faciliter l'intégration du nouvel employé, motive les parrains et les autres employés à s'impliquer dans l'accueil du nouvel employé. Une des entreprises a sondé son équipe à ce sujet, et tous souhaitent y participer ! C'est pour eux une stratégie pour permettre aux employés d'être ambassadeurs de leur milieu de travail.

L'accueil de stagiaires : même s'ils ne restent pas dans les équipes très longtemps, l'accueil de stagiaires permet aux entreprises de combler un besoin de main-d'œuvre, même temporairement, mais aussi de contribuer à la formation de la relève. Le but, pour la quasi-totalité des entreprises,

est de transformer ses expériences de stage en embauche, soit une fois le programme de formation complétée, ou même à temps partiel, le temps que le stagiaire complète ses études.

La sous-traitance

Certaines entreprises ont accepté qu'elles ne puissent pas développer leur production davantage en raison de la pénurie de main-d'œuvre. Elles se tournent alors vers la sous-traitance pour la maintenance, les opérations moins complexes, comme les postes de journaliers, la maintenance industrielle ou l'informatique.

Quelques-unes font aussi affaire avec des agences de recrutement, afin de les aider à pourvoir leurs postes, toutes catégories confondues. Par contre, la sous-traitance est aussi affectée par la pénurie de main-d'œuvre et est beaucoup plus onéreuse. Ce n'est donc pas une solution magique pour les employeurs.

La décroissance programmée

Dans le domaine des TI, certaines entreprises font **le choix délibéré de ne pas prendre plus de contrat**, et ce, pour préserver l'énergie et le moral de leurs employés. Pour toutes ces entreprises, toutefois, le carnet de futurs clients est plein, et si on avait plus de personnes dans l'équipe, la croissance serait exponentielle. Cette décroissance programmée permet aux entreprises de choisir leurs contrats. Certaines entreprises en TIC expliquent que le fait de prendre le temps de bien choisir leurs clients aide à ce que le contrat soit intéressant pour leurs employés. En effet, on souhaite qu'ils puissent travailler sur des mandats stimulants, avec des entreprises allumées, et qu'ils puissent mettre à profit leurs compétences et leurs forces, ce qui est source de motivation chez les employés, et crée ainsi une bonne rétention.

Pour ce qui est du domaine manufacturier, il y a des retards et des listes d'attentes en raison de la pénurie, mais celles-ci semblent moins planifiées ou acceptées que dans le domaine des TIC.

La robotisation

Plusieurs entreprises manufacturières ont déjà emboîté le pas de la robotisation afin de supprimer des postes, ou encore d'appuyer leurs employés dans l'accomplissement de leurs tâches. La robotisation peut aussi être un facteur d'attraction pour la nouvelle génération

d'électromécaniciens et de techniciens en génie mécanique, qui apprécie fortement travailler avec les robots et la technologie. Il est souligné que l'ajout des technologies permet de réduire les tâches routinières et offre de nouveaux défis aux travailleurs en place. En revanche, il y a des limites puisque pour certains employés l'acquisition des compétences nécessaires est plus difficile. Pour les entreprises en TIC, l'ajout de « bot » sur leur site web, aide à la gestion des questions et besoins des clients. Ils sont de plus en plus intelligents et conservent les énergies des employés sur les opérations plus complexes.

Le recrutement international

Presque toutes les entreprises ont déjà participé, ou participeront au cours de la prochaine année, à un processus de recrutement international. Cette solution permet de faire venir des travailleurs expérimentés, mais n'est pas perçue comme une solution miraculeuse : « ce processus est de longue haleine, demande une implication de l'ensemble des employés pour l'intégration du ou des travailleurs, un ajustement de postes en fonction de la langue, un support pour ses employés dans leur intégration à leur nouvelle réalité québécoise, ce qui n'est pas à négliger pour les employeurs souhaitant se lancer dans l'aventure ».

De plus, une fois le travailleur en poste, on doit s'assurer que lui aussi apprécie faire partie de l'équipe, car sa collaboration n'est pas garantie à long terme. Un travail de rétention doit donc être fait tout au long du cycle de vie au travail du travailleur étranger, tout comme on assure la rétention chez les travailleurs québécois grâce à diverses mesures.

Tableau 3 : Synthèse des solutions proposées par les organisations

Éléments	Dimensions
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des horaires flexibles. - Maximiser le télétravail surtout pour les TIC. - Diminuer au maximum les postes temporaires. - Avoir une gamme d'avantages sociaux variés et compétitifs.
Offres de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la polyvalence de l'équipe. - Offrir des postes sur mesure. - Augmenter la formation à l'interne. - Réorientation à l'interne pour garder des employés compétents. - Offrir des possibilités d'avancement à l'interne.
Milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser les milieux de travail industriel (propre et lumineux). - Créer des visites dans les entreprises auprès des jeunes. - Augmenter l'offre de logements.

Marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en valeur les équipes de travail. - Miser sur les valeurs de l'entreprise.
Diversité des stratégies d'attraction	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des moyens d'affichage diversifiés. - Augmenter la présence des entreprises dans les écoles. - Valoriser le référencement.
Meilleures pratiques RH	<ul style="list-style-type: none"> - Être authentique et transparent. - Avoir de bons processus d'accueil et d'intégration du personnel. - Avoir de bons processus pour accueillir les stagiaires.
Sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> - Faire appel à de la sous-traitance, mais avec parcimonie.
Décroissance programmée	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir délibérément de réduire le nombre de contrats.
Robotisation	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les besoins de main-d'œuvre grâce à la robotisation et aux technologies.
Recrutement international	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter à l'international des personnes qualifiées.

Les besoins des organisations

Les subventions et programmes d'aide

L'ensemble des entreprises mentionnent connaître les subventions de base, comme la subvention salariale pour l'embauche de stagiaires, la subvention pour les formations, celles pour la création de nouveaux postes, la déduction fiscale pour le programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et les programmes offerts par le conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT). Certains utilisent aussi des subventions pour l'activité physique et les crédits d'impôt pour le développement des affaires électroniques, en TIC. La plupart des entreprises ont évoqué être en contact avec son/sa conseiller/ère de Services Québec. Elles/ils offrent de l'aide pour comprendre les différents programmes de subvention. Des entreprises ont aussi déjà collaboré avec Place aux jeunes en région, ce qui est intéressant à souligner.

Toutefois, c'est unanime chez les entreprises sondées : elles sentent toutes qu'elles passent à côté de plusieurs subventions, car il est très complexe et long d'effectuer des recherches en ce sens. Plusieurs subventions sont donc découvertes après le début d'un projet, et les entreprises se font répondre que lorsqu'un projet est déjà entamé, il n'est plus possible de faire une demande de fonds. Plusieurs préfèrent donc passer à côté du montant d'argent que le gouvernement pourrait leur fournir, pour prendre plus de temps pour s'occuper de leurs autres priorités : « Pour 5 000\$, nous préférons nous concentrer sur les enjeux internes que de prendre des heures pour monter un dossier de financement ».

Les solutions proposées par les entreprises : la création et la mise à jour annuelle d'un tableau des subventions, par domaine, afin de maximiser l'enveloppe budgétaire qui peut leur être accordée. Plusieurs pensent aussi à s'allier entre entreprises afin de bâtir des programmes de formation conjoints, afin de n'avoir à passer par un seul processus de financement, et de maximiser les forces de chacun.

Moyens suggérés pour les soutenir

Les entreprises ont déjà réfléchi à plusieurs moyens pour les appuyer dans la réussite de leur mission respective. En voici quelques-uns :

Un processus raccourci et facilité pour le recrutement international. On parle, entre autres, de raccourcir les délais de traitement des demandes, réduire le fardeau administratif de telles demandes, d'accélérer et de supporter l'arrivée des travailleur(e)s et de leur conjoint(e)s et enfants, et même d'autoriser un potentiel visa « de probation », qui laisserait l'occasion à l'employeur d'accueillir le travailleur(e) de manière temporaire pour la période de probation, et de choisir par la suite s'il effectue son embauche. Des entreprises devant « garder » un employé international à l'emploi même si les objectifs ne sont pas atteints trouvent le tout déraisonnable, et la pression se fait alors sentir sur les équipes.

Une façon plus simple de faire des demandes de subvention, et un endroit clair où trouver toutes les informations pour faire de telles demandes.

Développer un plan d'action pour valoriser les métiers de fabrication, les études au DEP et au DEC, comme on a pu le voir avec les préposés aux bénéficiaires et les enseignants. Les entreprises sont, pour la plupart, prêtes à mettre l'épaule à la roue dans ce type de projet, afin de redorer le blason des emplois en grande demande. Les entreprises souhaitent revoir les visites d'entreprises chez les étudiants du secondaire et du Cégep, et espèrent pouvoir accueillir les étudiants très bientôt.

Encourager le maintien en emploi des travailleurs approchant l'âge de la retraite, que ce soit par des crédits d'impôt ou une augmentation des rentes. Plusieurs travailleurs refusent de rester en emploi car leur salaire impacterait directement leurs rentes. Il faut donc réfléchir rapidement à une solution afin de garder cette main-d'œuvre qualifiée en poste, en fonction de la démographie actuelle.

L'accélération de la diplomation pour les formations qualifiantes, en formant les employés en alternance travail-étude sur des périodes moins longues que les délais pour obtenir son diplôme du DEP. Présentement, pour plusieurs, la seule façon de changer de carrière c'est en retournant sur les bancs d'école à temps plein, pendant une longue période, ce qui n'est financièrement pas possible. En alternant études et emploi, et en maintenant un rythme scolaire sur 40 heures comme une semaine normale de travail, on aurait des finissants disponibles plus rapidement, et mieux adaptés à la réalité du monde de l'emploi. Pour la plupart des entreprises, la solution à la pénurie passe réellement par une grande collaboration avec les établissements d'enseignement.

La possibilité d’obtenir un diplôme avec la formation suivie en emploi (AEC ou DEP), comme si on l’avait suivi sur les bancs d’école. Plusieurs entreprises aimeraient pouvoir avoir des formations accréditées dans leurs milieux de travail, pour pallier la fermeture de programme de formation spécifique, ou qui ne se donne pas dans leurs régions. Des subventions en ce sens seraient alors plus qu’appréciées par les employeurs, et permettraient aussi de rejoindre les étudiants qui souhaitent être dans le concret plus rapidement qu’en passant par le parcours scolaire classique.

Tableau 4 : Synthèse des besoins exprimés

Éléments	Dimensions	Solutions
Programmes de subvention	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des programmes de base. - Découvre le programme une fois le projet entamé, donc ne peuvent en bénéficier. (Perte d’opportunité) - Complexe et long d’effectuer la recherche des programmes. - Gain faible versus le temps d’analyse et création de la demande. 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d’un tableau synthèse des programmes par domaine. - Alliance entre entreprises pour des demandes de subventions. - Avoir un endroit pour retrouver l’ensemble des subventions facilement.
Lien avec l’agent Services Québec	<ul style="list-style-type: none"> - Ils connaissent tous leurs agent(e)s de Services Québec. 	
Recrutement international	<ul style="list-style-type: none"> - Processus complexe et long avant d’obtenir des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir accès à un processus raccourci et facilité
Valorisation des professions FAB	<ul style="list-style-type: none"> - Faible connaissance et préjugés en lien avec les professions “FAB”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déployer un plan d’action pour la valorisation
Départ à la retraite	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de main d’œuvre en raison des départs à la retraite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des programmes pour encourager nos futurs retraités à rester plus longtemps sur le marché du travail.
Diplomation	<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins de personnes diplômées sont immédiats. - Le maillage entre les entreprises et les établissements d’enseignement est important. - La formation directement en entreprise doit être réfléchie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des processus accélérés pour la diplomation. - Augmenter la collaboration entre les entreprises et les écoles. - Avoir des formations qualifiantes en entreprise. - Avoir des subventions pour monter des programmes.

Conclusion

En guise de conclusion, les orientations de la phase 1 et projections de phase 2 du projet stratégique estrien sont mises en relief dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: Tableau intégrateur des résultats au regard du projet stratégique

Phase	Orientation	Résumé de la collecte- Volet entreprise
1	1. Sources des causes	Les données qui seront récoltées auprès des jeunes et FGA et des nouveaux travailleurs pourront confirmer la perception en lien avec les domaines de type FAB.
	2. Adhésion régionale	Il est évident que les entreprises ressentent un besoin de mobilisation au-delà de leur organisation et que des maillages pour projet à plus grande échelle pourraient être envisageables pour eux. Les entreprises souhaitent s'investir et faire partie de la solution.
	3. Continuum de formation	La formation en entreprise devra faire partie de réflexion puisqu'elle est demandée par les entreprises. La promotion des hautes études au détriment des études de type professionnel est une préoccupation. Les parcours de formations pour les professions TIC sont moins directs que les professions FAB.
	4. Orientation et requalification	La valorisation des professions FAB et du secteur industriel auprès des jeunes est souhaitable pour les entreprises. La formation en entreprise afin de qualifier le personnel est une hypothèse valable particulièrement en requalification.
	5. Recrutement international	Elle est une solution mise en place ou envisagée par les entreprises, mais en dernier lieu. Elle ne semble pas perçue comme une solution prioritaire en raison de sa complexité.
	6. Initiatives régionales	Au même titre que l'adhésion régionale, le désir de projets, d'initiatives, d'implications des organisations et d'aide pour notre région est palpable.
2	7. Valorisation	La valorisation du domaine industriel et des professions de type FAB a été ciblée comme prioritaire auprès des jeunes. L'accommodement et piste d'action pour maintenir plus longtemps les futurs retraités sur le marché du travail serait à explorer. Valoriser les programmes de subventions et mettre en place des projets conjoints.

En bref

Enfin, il est juste d'affirmer que la pénurie de main-d'œuvre dans les professions ciblées a des répercussions majeures sur les organisations estriennes. R3USSIR est un acteur important, mobilisateur et pertinent pour l'écosystème de l'Estrie et peut agir afin d'aider à ce que les entreprises et l'éducation travaillent de concert à amoindrir les impacts actuels. Les besoins sont multiples et, par cette démarche, il est réaffirmé le désir de faire front commun pour réfléchir à des solutions concertées, pertinentes et concrètes.

Les résultats de la collecte volet entreprises juxtaposés aux autres résultats des collectes pourront permettre à R3USSIR de déployer des actions alignées sur les besoins et ainsi maintenir son niveau d'engagement et de crédibilité à tous les niveaux.

Un remerciement tout spécial aux entreprises qui nous ont ouvert les portes de leur réalité. Leur collaboration permettra, nous l'espérons, d'inspirer notre région afin de contribuer à réduire les effets de la pénurie dans les 5 professions en causes.

Annexe 1 : Guide d'entrevue

Information générale

Nous travaillons actuellement à aider à trouver des solutions pour contrer la pénurie de main-d'œuvre dans 5 des 10 professions les plus en pénurie dans la région de l'Estrie. Cette démarche est coordonnée par le Conseil Régional des Partenaires du Marché du Travail (CRPMT). Pour ce faire, différentes actions sont proposées, notamment la poursuite de la collecte d'information, dont les causes pouvant provenir des entreprises.

Objectif du sondage : Recenser des données qualitatives afin de comprendre la perception des entreprises quant aux défis/solutions et besoins liés au déficit de main d'œuvre dans les cinq professions ciblées.

Résultats attendus

- Avoir une meilleure compréhension des causes de la pénurie perçues par les entreprises.
- Connaître les moyens mis en place ou envisagés pour contrer la pénurie de ces professions.
- Recenser l'intérêt/les freins/les besoins en lien avec le plan d'action retenu par les comités de travail. (Adhésion régionale, continuum de formation, requalification et orientation, recrutement international et initiatives régionales)
- Savoir leur niveau de connaissance par rapport à ce qui existe comme solutions et formations disponibles.

Nom de l'entreprise :	
Date et heure de l'entrevue :	
Profession en cause (cocher ce qui est applicable)	
Technologues et techniciens en génie mécanique	<input type="checkbox"/>
Mécaniciens de chantier et mécaniciens industriels	<input type="checkbox"/>
Électromécaniciens	<input type="checkbox"/>
Programmeurs et développeurs en médias interactifs	<input type="checkbox"/>
Techniciens de réseau informatique	<input type="checkbox"/>

Questions	Éléments recherchés/ objectifs
<p>Comment qualifieriez-vous l'état (pénurie, projection) pour les emplois X (FAB ou TIC) dans votre entreprise?</p> <p>Quels sont les défis et les causes selon vous (accent sur les 5 métiers)?</p>	<p><u>Thème</u> : Perception de la pénurie</p> <p><u>Objectif</u> : Comprendre la vision des entreprises quant aux causes et solutions de la pénurie de main-d'œuvre propre aux professions ciblées dans leur entreprise</p> <p><u>Mots clés</u> : pénurie, causes, solutions, expérience</p> <p><u>Temps</u> :10 mins</p>
<p>Comment qualifieriez-vous l'attraction des professions X par rapport aux autres professions dans votre entreprise?</p> <p>Qu'est-ce qui aide cette attraction et qu'est-ce qui nuit selon vous?</p> <p>Quels sont les éléments attractifs de votre culture et de vos pratiques (salaire, conciliation, valeurs, compétitivité) ?</p>	<p><u>Thème</u> : Attraction</p> <p><u>Objectif</u> : Comprendre comment est qualifié le recrutement des entreprises en lien avec les professions ciblées.</p> <p><u>Mots clés</u> : recrutement, solutions, attractivités, causes.</p> <p><u>Temps</u> :10 mins</p>
<p>Comment qualifieriez-vous la rétention de ces professions par rapport aux autres professions dans votre entreprise?</p> <p>Quelles sont vos pratiques pour réduire les défis de rétention? (Condition de travail, valeurs de l'entreprise, proximité, raison des départs)?</p>	<p><u>Thème</u> : Rétention</p> <p><u>Objectif</u> : Comprendre comment est qualifiée la rétention des professions ciblées dans leur entreprise.</p> <p><u>Mots clés</u> : taux de roulement, rétention, départ, entrevues de départs, causes, solutions.</p> <p><u>Temps</u> :10 mins</p>

<p>Quelles solutions existe-t-il ?</p> <p>Qu'avez-vous mis en place pour réduire les effets de cette pénurie?</p> <p>Qu'est-ce que vous comptez mettre en place éventuellement?</p> <p>S'assurer d'avoir couvert les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement international - Formation - Requalification et orientation 	<p><u>Thème</u> : Solutions à la pénurie de main-d'œuvre</p> <p><u>Objectifs</u> : Valider le niveau d'intérêt/mobilisation afin de mettre en place les solutions envisagées par les comités de travail.</p> <p><u>Mots clés</u> : formation, international, immigration, employabilités, stagiaire.</p> <p><u>Temps</u> :10 mins</p>
<p>Quels sont les programmes et les ressources pour vous soutenir (autant au niveau de vos besoins que de la formation, ex : services aux entreprises, subventions)?</p> <p>Quels sont vos besoins en lien avec la pénurie ?</p> <p>Comment assurez-vous l'acquisition des compétences ou l'actualisation des compétences de votre personnel ?</p>	<p><u>Thème</u> : Formations et ressources</p> <p><u>Objectif</u> : Valider le niveau de connaissance des différents programmes d'aides et de formations disponibles.</p> <p><u>Mots clés</u> : formations, perfectionnement, aide, subventions.</p> <p><u>Temps</u> :5 mins</p>
<p>Est-ce qu'il y a d'autres éléments reliés à la pénurie des professions ciblées que vous aimeriez nous partager?</p>	<p><u>Thème</u> : Conclusion</p> <p>Merci pour votre temps, les réponses que vous nous avez données seront partagées aux comités de travail et nous aideront à mettre en œuvre les meilleures solutions pour soutenir les entreprises de la région.</p>