



## EFFETS DÉVASTATEURS DE LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE : L'AVEUGLEMENT EST-IL EN CAUSE ?

Le marché du travail est en pleine crise. Pourtant, cela fait au moins quinze ans que les projections démographiques permettent d'anticiper une sérieuse pénurie de main-d'œuvre au Québec, comme dans la plupart des pays industrialisés. Force est de constater que la grande majorité des employeurs, même ceux qui ont déjà exprimé leurs inquiétudes sur le sujet, se réfugient toujours dans la pensée magique.



Par PAULINE BRASSARD,  
CRHA, présidente,  
PB CONSEILS RH INC.

Conférence  
*Dérapages en RH : l'aveuglement  
serait-il en cause ?*

**T**ant et aussi longtemps que les activités de leur entreprise ne sont pas perturbées de façon dramatique, ils n'agissent pas. Or, cette indifférence et cet immobilisme conduisent tout droit à une catastrophe dont ils paieront très chèrement le prix, pour très longtemps encore.

### 1996 : L'OCDE SONNE L'ALARME.

Notre époque est témoin de changements importants sur la composition de la main-d'œuvre. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation, notamment le choc démographique des dernières années (vieillesse de la main-d'œuvre et dénatalité) doublé d'une augmentation des besoins de compétences des employés. En effet, la société informationnelle (du savoir) impose des tendances et dicte de nouvelles compétences. Ces dernières sont non seulement plus spécialisées, mais surtout, une fois acquises, elles deviennent obsolètes plus rapidement. Dans ce contexte, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ne fera qu'empirer au fil des ans ; pour l'OCDE, il devient impératif que les entreprises et les gouvernements reconnaissent ces changements dans l'environnement et qu'ils prennent les moyens requis pour permettre aux organisations d'être proactives plutôt que de subir les effets de la pénurie de main-d'œuvre.

Au début des années 2000, les grandes entreprises indiquaient très majoritairement qu'elles se trouvaient déjà en pénurie de main-d'œuvre qualifiée, un problème appelé à devenir plus criant. Une étude menée en 2003 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante illustre le fait que, pour près de la moitié des PME, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée était le problème le plus important auquel elles devaient faire face. En 2008, la Fédération des chambres du commerce du Québec dénonçait le fait que les problèmes de manque de personnel touchaient maintenant 84 % des entreprises de la province.

En 2010, le marché du travail vit maintenant une crise sans précédent. Il existe des foyers de pénurie de main-d'œuvre dans la plupart des entreprises, dans les secteurs tant public que privé.

### DES CAUSES MULTI FACTORIELLES

En brandissant uniquement le spectre de la retraite, on a fini par faire oublier tous les autres facteurs qui expliquent la pénurie de main-d'œuvre telle qu'elle se vit quotidiennement dans les entreprises, notamment le fait de ne pas tenir compte de l'ensemble des mouvements de personnel sur la disponibilité réelle de la main-d'œuvre. Ainsi, ces dernières années, on remarque :

- une hausse vertigineuse du nombre de congés de maternité (et de paternité), phénomène attribuable aux objectifs de rajeunissement de la main-d'œuvre annoncés au début des années 2000 ; dans certains milieux de travail, le nombre de congés de maternité représente le double des retraites anticipées ;
- une augmentation fulgurante des congés de maladie de longue durée (plus de six mois), dont 79 % seraient liés à la santé mentale au travail ; en effet, plusieurs études démontrent qu'il existe une corrélation directe entre l'environnement de travail et le sentiment de mal-être qui est palpable dans les entreprises ;
- un taux de roulement de plus en plus élevé attribuable, d'une part, au nombre élevé d'emplois contractuels à durée déterminée et, d'autre part, à une ouverture significative du marché de l'emploi, ce qui favorise la mobilité de la main-d'œuvre ;
- une hausse des congés d'étude dans les emplois où on offre une formation accélérée ainsi que les congés sabbatiques et sans solde.

En résumé, pour obtenir un portrait réel de la situation dramatique de la main-d'œuvre dans les organisations, il faut tenir compte de l'ensemble des départs et des congés à long terme (cumul). L'exercice terminé, la balance est nettement déficitaire.

En conséquence, les employés présents doivent, en raison des postes vacants, assumer une surcharge de travail importante. Cette situation entraînera une augmentation des congés de maladie à

long terme, ce qui contribuera, encore une fois, à réduire d'autant le nombre d'individus disponibles.

Et ce n'est là qu'un exemple...

### DES EFFETS DÉVASTATEURS

On vise à concilier l'inconciliable : objectifs financiers, délais et conditions de travail. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre, ces visées essentiellement économiques ont des conséquences majeures non seulement au niveau des entreprises, mais également sur l'ensemble de la population. Citons quelques exemples...

## IL EXISTE DES FOYERS DE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE DANS LA PLUPART DES ENTREPRISES, DANS LES SECTEURS TANT PUBLIC QUE PRIVÉ.

### Continuité et qualité des services

Pour des raisons d'efficacité et d'économie, une multitude d'entreprises se sont converties aux vertus de la rationalisation et se sont réorganisées en privilégiant des réductions de coûts générées par d'importantes diminutions du personnel et de la masse salariale. À cet égard, l'exemple du réseau québécois de la santé est on ne peut plus révélateur. En 1997, dans la quête ultime du «Déficit 0», le ministère de la Santé a mis en place un programme de départs volontaires à la retraite qui a débouché sur une véritable hémorragie. Des milliers de professionnels ont choisi de partir... Résultat? Des infirmières complètement épuisées, augmentant du même coup le risque d'erreurs médicales, une durée d'attente dans les urgences qui dépasse l'entendement, des opérations continuellement reportées, entraînant la mort de certains patients, etc.

Dans le secteur de l'éducation, les impacts du manque important d'enseignants sont également nombreux. On observe une présence accrue de remplaçants et de personnel non diplômé, ce qui occasionne une diminution de la qualité de l'apprentissage. De plus, dans ces conditions, il est impossible d'augmenter le nombre d'admissions dans les secteurs en pénurie, le personnel enseignant ne pouvant répondre à la demande.

D'autres services ne tiennent qu'à un fil. Par exemple, lorsque le vérificateur général du Canada fait état de la désuétude des systèmes informatiques en place, il met également en perspective la fragilité des



réseaux dans la mesure où les nouveaux diplômés ne sont plus formés, et ce, depuis de nombreuses années, à ce type de langage informatique. Ainsi, la situation est telle dans bon nombre d'organisations que le départ d'un seul employé peut affecter grandement les opérations.

### Respect des normes de sécurité

Le manque crucial d'effectifs met inévitablement de la pression sur les normes de sécurité. Faire plus, avec moins et plus vite!

Encore aujourd'hui, le décès d'un travailleur survenu à la suite d'une négligence de l'employeur n'a que très peu de conséquences pour les entreprises fautives et pour les instances gouvernementales concernées. Peu de dispositions ou de mesures de contrôle sont mises en place pour empêcher les entreprises négligentes en matière de santé et de sécurité de continuer leurs activités et d'engranger les profits...

### Santé mentale des individus

Alain Marchand, docteur en sociologie, professeur à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal et responsable d'une équipe de recherche sur le travail et la santé mentale, en parle en ces

termes : «Le constat est accablant. Chaque année, les travailleurs québécois perdent plus de trois millions de journées de travail à cause de problèmes de santé mentale. On estime que les coûts directs et indirects liés à la détresse psychologique, l'anxiété, l'épuisement professionnel et la dépression représentent annuellement 20 % de la masse salariale d'une organisation.»

Au total, l'Organisation internationale du Travail (OIT) estime à environ deux millions le nombre de travailleurs qui meurent chaque année d'un accident ou d'une maladie imputable au travail. Pour l'OIT, il s'agit d'un véritable «ravage». Les chiffres donnent en effet le vertige. Quant au coût de cette «hécatombe», il est vingt fois plus élevé que l'aide publique au développement mondial.

Depuis plusieurs années, l'obligation de travail a été transformée en obligation de résultats, sans que l'on donne aux travailleurs la possibilité de participer aux décisions concernant les moyens à privilégier pour atteindre ces résultats. Cette nouvelle façon de faire a des répercussions dramatiques sur les travailleurs et leur entourage.

# Qualité

Notre avantage concurrentiel injuste



le pont du port de Sydney en Australie

Que vous souhaitiez une externalisation complète du service de relocalisation ou une sélection de services particuliers, nos spécialistes peuvent vous fournir le niveau de soutien précis dont vous avez besoin.

ANATOMIE DE LA RELOCALISATION

#### AFFECTATION INTERNATIONALE

- Préparation à l'affectation
- Politiques et planification d'entreprise
- Services au départ
- Politique de rapatriement
- Rapatriement
- Gestion des affectations
- Services à destination

#### CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

#### SERVICES DE PAIEMENT MONDIAUX

#### TRANSFERTS AU SEIN DU PAYS

- Recherche et orientation locales
- Vente du logement ou résiliation de bail
- Transfert des biens ménagers par nos partenaires transporteurs
- Y compris la vérification des factures et la gestion des réclamations
- Négociations locatives
- Assistance à la recherche de logement, à l'achat et à l'obtention de crédit hypothécaire

Contactez-nous dès aujourd'hui pour savoir comment nous pouvons améliorer la qualité de votre relocalisation. [www.themigroup.com](http://www.themigroup.com)



Un pont entre les cultures et les continents

- Chicago
- Houston
- Los Angeles
- New York
- Philadelphie
- San Francisco
- Calgary
- Montréal
- Toronto
- Vancouver
- Londres
- Hong Kong



Ainsi, de nos jours, on dénombre de cinq à six suicides par semaine qui sont reliés à la violence en milieu de travail au Québec. «C'est un phénomène d'autant plus préoccupant qu'il y a dix ans, on ne comptait que cinq suicides par année pour ces motifs», constate Roger Levreault, président de CÉRIM, responsable du développement et de l'implantation des PAE en milieu de travail et autres programmes en santé mentale.

Et le problème ne se vit pas que localement. C'est à l'échelle internationale que la crise du travail se fait sentir comme en témoignent :


- les suicides chez France Télécom qui ont permis de révéler, à côté du chômage de masse, une crise sévère du travail, du management et des organisations ;
- les études faisant état qu'au Japon, chaque année, plus de dix mille personnes se suicident pour des raisons professionnelles et que quelques centaines meurent directement de surmenage.

#### PLAIDOYER POUR L'ACTION

Un tour d'horizon rapide des effets directs de la pénurie de main-d'œuvre démontre l'ampleur des dégâts. Tous les acteurs du monde

du travail sont concernés : entreprises, syndicats, maisons d'enseignement et organismes de développement économique et social sans oublier l'apport des différents paliers gouvernementaux.

Mais attention ! C'est parce que les entreprises sont aujourd'hui dangereusement affectées par la pénurie de main-d'œuvre que la disponibilité de celle-ci devient soudainement extrêmement importante. C'est généralement l'urgence de la situation qui incite les employeurs à agir. C'est pour les mêmes raisons que l'attraction, la mobilisation et la fidélisation figurent parmi les nouveaux concepts mis de l'avant pour tenter de limiter les dommages causés par près de trois décennies d'insouciance des entreprises. Les beaux discours sur le « capital humain, atout stratégique le plus précieux de l'entreprise » ne se traduisent pas encore en actions concrètes. Quelle conclusion peut-on en tirer ? La volonté d'agir des entreprises est-elle réelle ?

Certes, il n'existe pas de solution miracle... Il y a plutôt un ensemble de solutions auxquelles les principaux acteurs doivent participer, en gardant à l'esprit que, dans les faits, sans employés mobilisés en qualité et en nombre suffisants, une organisation ne peut survivre. 



## Experts en gestion de la performance

**Dans toutes les entreprises, on veut des résultats et, pourtant, on se limite à n'évaluer que les moyens pour y parvenir.**

- Mesurez les **résultats** obtenus par vos gestionnaires et vos employés en vous basant sur leur contribution à l'accroissement des revenus, des bénéfices nets et des parts de marché
- Récompensez seulement les individus qui ont contribué à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
- Suivez, en temps réel, la performance de l'entreprise et de chaque individu, à l'aide de notre logiciel intelligisoft<sup>MC</sup>



**Mesurez-vous vraiment les résultats attendus par la direction ?**

Et si la technique SMART n'était pas « Smart » ?

Et si les KPI's ne mesuraient pas réellement la performance ?

**Demandez une DÉMO GRATUITE**

514.369.6814 | [www.intelligere.qc.ca](http://www.intelligere.qc.ca)

