

L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé: pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier

Synthèse exécutive

Amélie Bernier
Renée Michaud
Normand Poulet

Groupe de recherche Transpol
Université TÉLUQ

Juin 2017



Recherche réalisée par :

Amélie Bernier, professeure et directrice du projet
TÉLUQ | Université du Québec

Renée Michaud, professeure
Université du Québec en Outaouais

Normand Poulet, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec

Ont collaboré à la réalisation de certaines étapes du projet de recherche :

Michel Lejeune, professionnel de recherche
TÉLUQ | Université du Québec

Anne-Marie Caroll, étudiante
Université du Québec en Outaouais

Présentation

Le présent document est une synthèse des principaux constats et résultats obtenus dans le cadre du projet de recherche portant sur la problématique de l'adéquation formation-emploi dans les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur manufacturier au Québec.

Plus spécifiquement, nous avons cherché à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines et les stratégies de gestion visant l'amélioration des compétences des personnes à l'emploi et l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements organisationnels afin d'assurer l'adéquation entre les employés et les postes occupés. Pour y arriver, il a d'abord fallu définir et clarifier le concept d'adéquation formation-emploi.

Population à l'étude et méthodologie

Les résultats présentés sont tirés d'une démarche de recherche quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 376 répondants à une enquête téléphonique, et d'une démarche qualitative, provenant de 39 entrevues individuelles réalisées dans un total de 8 PME distinctes auprès de travailleurs de la production, de superviseurs et de contremaîtres, de responsables de la formation, de la dotation, de formateurs, de conseillers ou de directeurs de ressources humaines, de directeurs d'usine, de propriétaires ou des directeurs des entreprises.

Constats et faits saillants

L'inadéquation, une notion éclatée

L'adéquation formation-emploi est une notion éclatée. D'entrée de jeu, elle met en relation les qualifications, les habiletés et les compétences que détiennent les individus avec les emplois comportant des exigences en matière de qualifications et de compétences pour réaliser diverses tâches ainsi que les pratiques des organisations qui utilisent le capital humain. Selon la situation observée (la présence ou non d'écart), il y

aura adéquation ou inadéquation. C'est plutôt la situation d'inadéquation qui a été documentée dans les travaux récents. Nous pouvons donc distinguer trois situations, soit :

- 1) une situation d'inadéquation (ou de déséquilibre) entre les quantités offertes et les quantités demandées de main-d'œuvre sur le marché du travail où les compétences et les qualifications disponibles sur le marché du travail sont soit en nombre insuffisant pour combler les besoins ou les exigences en termes de qualifications des employeurs sur le marché du travail ou sont soit en trop grande quantité de sorte qu'on peut observer un surplus de compétences. Plus les quantités offertes se rapprocheront des quantités demandées, plus il y aura apparence d'adéquation, puisqu'ici on ne peut contrôler pour la qualité des compétences et les exigences changeantes des emplois.
- 2) une situation où c'est l'utilisation de la main-d'œuvre qui pose problème c'est-à-dire qu'il y a soit une sous-utilisation des compétences des travailleurs dans le cadre de leur emploi (surcompétence) ou une sous-utilisation, voire un manque des compétences (sous-compétence).
- 3) une situation de déséquilibre associée à une inadéquation entre les qualifications formelles ou les diplômes obtenus par les travailleurs et celles exigées en emploi.

Il faut noter que ces situations ne s'excluent pas mutuellement et que l'inadéquation observée sur le marché du travail et au sein des milieux de travail peut s'expliquer alternativement ou simultanément, par l'une, les deux ou les trois situations, d'où la difficulté de mesurer correctement l'inadéquation ou l'adéquation et l'importance de bien clarifier les conceptions.

Les différentes mesures de l'adéquation

Nous pouvons retenir trois types de mesures de l'inadéquation formation-emploi : les mesures

objectives, subjectives et empiriques. Les études empiriques présentent à plusieurs reprises la difficulté de mesurer l'adéquation formation-emploi. Cette difficulté est liée à la validité de construit du concept d'inadéquation dans la mesure où le niveau d'éducation est très souvent utilisé comme variable proxy lorsqu'on veut mesurer le niveau d'habiletés ou de compétences, ce qui constitue une limite importante.

L'adéquation d'un point de vue individuel, organisationnel et sociétal

La littérature scientifique et professionnelle fait état d'un décalage entre les compétences détenues par les individus et celles requises sur le marché du travail, ce qui peut expliquer une partie de l'inadéquation observée dans les entreprises, mais aussi un décalage dans le fait que les qualifications formelles (diplôme) que possèdent les travailleurs ne sont pas le reflet parfait des compétences ni de l'expérience qu'ils ont acquises à l'extérieur de la formation scolaire et sur le marché du travail. Dès lors, un individu peut être considéré sous-qualifié, sans être insuffisamment compétent pour répondre à des exigences d'un emploi.

La littérature identifie aussi un nombre volumineux de conséquences de l'inadéquation à différents niveaux : individuel, organisationnel et sociétal. À ce sujet, les conséquences organisationnelles peuvent varier selon le type d'inadéquation mais aussi en fonction du choix, qui peut être délibéré, de la part de certaines organisations de retenir des candidats surqualifiés pour combler les exigences en emploi. Par ailleurs, la sous-qualification semble être plus dommageable pour les organisations que la surqualification dans la mesure où un individu surqualifié peut réaliser une tâche sans que son potentiel ne soit pleinement utilisé, alors que l'inverse n'est pas nécessairement vrai.

Nous pouvons retenir également qu'une adéquation formation-emploi réussie s'inscrit dans une triple relation : les caractéristiques individuelles, les comportements des employeurs et la nature des politiques publiques en matière de formation,

d'éducation et d'emploi, et ce, dans un contexte économique, social et démographique donné.

Portrait de l'adéquation dans les PME manufacturières

L'adéquation : est-ce important ?

Nos résultats montrent qu'en matière de perception de l'adéquation, 97 % des répondants considèrent important ou très important le concept de correspondance entre les postes occupés et les compétences des employés et que 95,1 % des répondants déclarent que la direction de leur établissement considère le concept d'appariement important ou très important. Ceci démontre l'intérêt porté à cette question par les entreprises au Québec. Par ailleurs, lorsque l'on questionne les répondants au sujet de l'implication du Gouvernement du Québec sur cette question, moins d'un quart des répondants savent que le concept d'adéquation est une priorité gouvernementale, et seulement 15 % savent qu'un projet de loi (en l'occurrence le projet de loi 70) a été déposé à l'Assemblée nationale et que des mesures visant à soutenir une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi étaient incluses dans le budget 2015-2016 du Gouvernement du Québec. Ces résultats sont intéressants et appuient l'intervention des pouvoirs publics, tout en relevant une occasion de communication accrue avec les PME.

Bien que la majorité des répondants se disent intéressés par l'adéquation, certains n'ont pas étudié la question, principalement parce qu'ils considèrent que leurs employés ont suffisamment d'expérience pour remédier aux changements, qu'ils n'ont pas de temps à y consacrer ou encore qu'il y a d'autres enjeux plus importants que l'adéquation au sein de leur entreprise.

L'inadéquation compétences-emploi : phénomène observé ?

Les résultats de l'enquête téléphonique révèlent que l'évaluation de l'inadéquation entre les compétences des employés et les exigences en emploi est souvent

réalisée après l'embauche, lorsqu'il y a des changements organisationnels ou technologiques. À ce sujet, 47 % des répondants se sont intéressés à la question de l'appariement avant l'avènement des changements, tandis que 41 % se sont intéressés à la question pendant la période de changements et 12 % seulement après.

En ce qui a trait aux situations d'inadéquation vécues, rappelons qu'il y a trois possibilités : l'adéquation, la surcompétence et la sous-compétence, et qu'une même entreprise peut vivre les trois situations simultanément. Près de 40 % des répondants faisaient face à une seule situation concernant l'adéquation ou l'inadéquation des compétences de leurs employés et de ce nombre, 82 % considéraient que les compétences de leurs employés étaient parfaitement appariées aux exigences des postes occupés. Un tiers des répondants ont indiqué vivre deux situations simultanément (la majorité d'entre eux reconnaissait avoir à la fois des employés parfaitement appariés et d'autres en inadéquation). Moins d'un cinquième des répondants ont mentionné être en présence des trois situations simultanément. Ceci rejoint en quelque sorte la littérature dans laquelle les différentes conceptions de l'inadéquation observées sur le marché du travail et au sein des milieux de travail peuvent expliquer alternativement ou simultanément la réalité, d'où la difficulté de mesurer correctement l'inadéquation ou l'adéquation et l'importance de bien en distinguer les conceptions.

Les pratiques de gestion

L'objectif de notre projet était d'identifier les pratiques utilisées pour répondre aux défis de l'adéquation. Celles-ci ont été regroupées en trois catégories, à savoir celles portant sur le diagnostic, celles concernant la formation et l'apprentissage et finalement les autres pratiques de gestion permettant l'adéquation formation-emploi.

Les moyens utilisés pour diagnostiquer l'inadéquation entre les compétences et les exigences des emplois sont variés. Tant les répondants à l'enquête

téléphonique que les intervenants interviewés ont indiqué observer les travailleurs, tenir compte des commentaires des différents acteurs au sein de l'entreprise (superviseurs, formateurs, compagnons et parfois collègues plus expérimentés) et procéder à une forme ou une autre d'évaluation des compétences ou du rendement individuel, parfois à l'aide de tests plus formels documentant le niveau et le type de compétences des employés. Une autre pratique fréquemment utilisée est l'imposition d'une période probatoire pour les nouveaux employés.

Comme nous l'avons vu dans la littérature, pour réduire l'inadéquation, l'OCDE (2011) préconise la formation en cours d'emploi. Nos résultats vont dans ce sens puisque nous constatons que les pratiques de formation sont au cœur des moyens utilisés par les PME étudiées pour favoriser l'appariement. Si les résultats de l'enquête téléphonique semblent a priori différents de ceux des études de cas, on y constate énormément de similitudes. La majorité des répondants disent offrir de la formation formelle ou encourager leurs employés à suivre de la formation, que ce soit de la formation à l'interne (en classe, capsules d'information et de formation, ateliers lors du développement de nouveaux produits et de l'introduction de nouveaux équipements) ou à l'externe (offerte par des fabricants, des sous-traitants, des manufacturiers, des institutions scolaires ou d'autres organismes). La formation sur le tas est aussi fréquemment utilisée tout comme le coaching et le jumelage des employés avec un collègue, un compagnon ou un mentor pour apprendre leurs tâches et développer leurs compétences. Plusieurs PME mettent en place des politiques, des règles, des plans de formation ou se dotent d'un coordonnateur de la formation, ce qui implique qu'elles formalisent tant soit peu leurs pratiques de formation. Le développement d'une culture de formation continue, l'établissement de partenariats avec différentes institutions d'enseignement et l'autoformation sont aussi des pratiques fréquentes dans les PME que nous avons étudiées.

Enfin, pour ce qui est des autres pratiques de gestion, une panoplie d'outils et de pratiques a été recensée autant dans les études de cas que dans l'enquête téléphonique. Les moyens varient en fonction des ressources disponibles, du temps et de l'expertise détenue à l'interne des entreprises. Ils comprennent l'assignation des tâches en fonction des compétences des travailleurs, le développement de la polyvalence des employés, la mobilité des travailleurs, le recours à des étudiants stagiaires et diverses pratiques de dotation pour favoriser l'adéquation dès l'entrée en poste.

Les résultats de l'enquête téléphonique permettent de distinguer les pratiques mises en place selon le type d'inadéquation. En situation de sous-compétence (ce que vivent 43,7 % des répondants), la majorité des répondants optent pour des mesures liées à la formation (ex. coaching, jumelage, autoformation sur le tas) et la moitié favorisent la mobilité interne pour réaffecter les employés selon leurs compétences.

Les obstacles à l'adéquation

Les études de cas ont permis d'obtenir des renseignements au sujet des possibles obstacles à l'adéquation formation-emploi. L'obstacle le plus fréquemment mentionné est la résistance au changement, qui peut être causée par diverses raisons que ce soit l'expérience, la crainte de ne pas réussir, la fierté des travailleurs ou la crainte de perdre son avantage. Un autre obstacle important mentionné par la majorité des entreprises, ce sont les exigences opérationnelles qui font en sorte que la formation peut être ralentie, retardée, voire même annulée si des objectifs de production doivent être atteints dans les délais impartis. Les difficultés au niveau de la circulation de l'information, le manque d'uniformité de la formation dispensée par les divers intervenants, la longueur de la formation (dans la mesure où certains apprentissages ne peuvent se faire autrement que par l'acquisition d'expérience) et le fait que la formation scolaire initiale ne soit pas adaptée aux besoins organisationnels sont d'autres obstacles à l'adéquation

entre les compétences et les exigences des emplois occupés.

Les facteurs de succès pour répondre aux défis de situations d'inadéquation

Pour ce qui est des facteurs de succès, les facteurs individuels priment : l'initiative et l'intérêt des travailleurs à l'égard de l'apprentissage et la formation est le principal facteur de succès mentionné, suivi des compétences des formateurs et du profil du superviseur (son niveau de compétence et sa confiance à l'égard de ses employés). Au niveau organisationnel, ce sont le climat de travail favorable empreint de respect, le travail d'équipe et l'entraide, l'ouverture organisationnelle à la formation, le souci du développement des travailleurs et l'implication de la gestion à l'égard des activités de développement des compétences qui sont des facteurs favorables à l'adéquation formation-emploi.

Les acteurs

Les situations d'inadéquation sont un problème de société en général auquel les pouvoirs publics doivent s'attaquer. Au sujet des intervenants et de leurs rôles auprès des entreprises dans l'appariement des compétences des employés avec les exigences des emplois occupés, les résultats montrent que les rôles joués par les acteurs externes sont variés et nombreux. Ces derniers peuvent être divisés en quatre groupes d'intervenants pouvant soutenir les entreprises afin de s'assurer de l'adéquation de la main-d'œuvre : les ministères et organismes gouvernementaux, les établissements scolaires, les regroupements divers et les autres.

C'est Emploi-Québec qui est le plus souvent nommé comme acteur en appui aux entreprises notamment en contribuant au programme de compagnonnage, au financement pour la mise sur pied de divers programmes de formation et offrant dans certains cas, une plate-forme prisée pour le recrutement externe. D'autres organismes gouvernementaux comme les comités sectoriels de la main d'œuvre, Services Canada et la Commission des partenaires du marché

du travail sont parfois nommés, mais leur contribution n'est pas toujours jugée positive ou suffisante par les répondants. Comparativement aux résultats quantitatifs, les institutions scolaires sont nombreuses à être citées dans les études de cas quand il s'agit de nommer les acteurs qui influencent l'adéquation formation-emploi, que ce soit par la formation scolaire initiale qu'elles dispensent, les étudiants qu'elles offrent pour les stages en organisation, l'appui pour le développement de la formation offerte aux employés et les échanges entre elles et les représentants des entreprises pour parfois ajuster la formation. Finalement, divers regroupements d'entreprises (comme les mutuelles d'attraction, Alliance-Métal et des regroupements régionaux, paritaires ou non) sont divers lieux pour discuter d'adéquation, partager des bonnes pratiques, faciliter le recrutement et influencer la formation scolaire initiale, ce qui est conforme avec la revue de littérature quant à la place de la PME dans son environnement.