



DES FAITS POUR CONVAINCRE VOS GESTIONNAIRES DE LA PÉNURIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

par Sylvie Leclerc, conseillère en marketing d'employeur, Illico Hodes

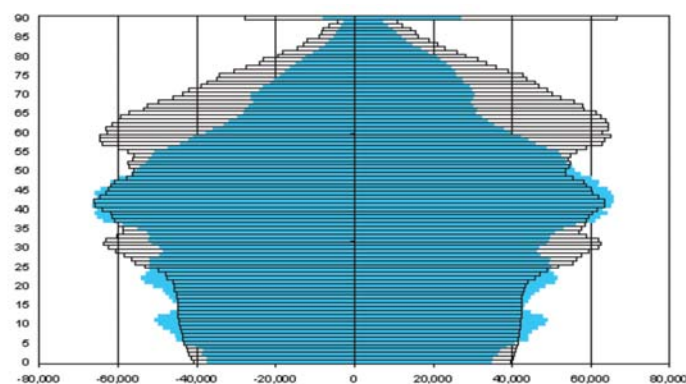
La pénurie de la main-d'œuvre fait l'objet de nombreuses discussions, et ce, parmi tous les groupes d'intervenants concernés par le marché du travail. Cependant, il semble que plusieurs gestionnaires le perçoivent comme un événement très lointain et même incertain dont il n'y a pas lieu de se soucier dans l'immédiat. Aussi, nous croyons que des données démographiques concrètes constituent une base essentielle pour la compréhension de ce phénomène.

En effet, la population de personnes âgées de plus de 50 ans au Québec augmentera considérablement au cours des deux prochaines décennies. Au-delà de 50 ans, il est de moins en moins probable que les personnes participent au marché du travail (en raison de la retraite partielle ou complète).

Au Québec, en 2022, le nombre de personnes âgées de 35 à 45 ans n'aura connu qu'une faible augmentation par rapport à aujourd'hui. Cette situation est préoccupante sur le plan des ressources humaines étant donné que les taux de participation au marché du travail, à la fois chez les femmes et chez les hommes, sont à leur apogée au cours de cette période.

En 2022, au Québec, il y aura considérablement moins de personnes qu'aujourd'hui dans la plupart des catégories d'âge de moins de 35 ans. Ce résultat reflète le fait que le taux de fécondité total, soit le nombre d'enfants mis au monde par une femme en moyenne au cours de sa vie, est demeuré bien en dessous du taux de renouvellement d'à peine plus de deux enfants depuis le début des années 1970. Autrement dit, la génération du baby-boom ne s'est pas renouvelée. Les personnes dans ces groupes d'âge, en particulier parmi ceux de 20 à 34 ans, ont en général de fortes chances de participer au marché du travail. En conséquence, le Québec fait face à une diminution des personnes en âge d'être recrutées au cours des deux prochaines décennies.

Population du Québec selon l'âge et le sexe



Groupes par année d'âge

Hommes (gauche) et femmes (droite)
2002 (barres bleues) 2022 (barres à contour noir)
Sources : Statistique Canada et The Centre for Spatial Economics

Ainsi, on peut d'ores et déjà constater que tout comme dans la plupart des pays industrialisés, la pénurie de main-d'œuvre annoncée au Québec n'a rien d'un mythe et que les gestionnaires ont tout intérêt à se pencher sur cette question et à entreprendre une démarche de planification de la relève qui leur permettra d'assurer

l'avenir des organisations au sein desquelles ils œuvrent.

Au défi que représente la pénurie de main-d'œuvre s'ajoute celui de l'intergénération, pour les gestionnaires en ressources humaines. En effet, il faut savoir adapter sa stratégie de recrutement mais aussi de rétention aux valeurs des différentes générations : les boomers, le X, les Y.

Il y a donc 4 générations dont 3 majoritaires sur le marché du travail

- Vétérans (61-72+ ans)
- Baby-boomers (43-60 ans)
- Génération X (28-42 ans)
- Génération Y (17-27 ans) = génération.net, écho-boomers, « les suivants »

Je vous propose ici de faire un tour d'horizon de chacune de ces générations sous la forme de tableaux synthétiques :

	Vétérans	Baby-boomers	Génération X	Génération Y
Valeurs	Travail et respect La famille est « sacrifiée » au bénéfice de leur emploi.	Optimisme et confiance en eux Loyauté envers l'employeur, travail acharné de manière efficiente.	Créativité et indépendance Désillusions et inquiétude face à la pérennité de l'emploi et au salaire.	Pragmatisme, esprit critique et entrepreneurial, changement, rapidité, exigence, compétence, autonomie. Bon salaire, milieu de travail convivial voire amical. Facteurs de motivation : responsabilités, rétroaction sur leur travail et suivi régulier de leurs compétences pour promotion rapide.
Leviers RH	Reconnaitances officielles telles que des plaques ou tout autre moyen symbolique de souligner leur réussite professionnelle.	Sécurité de l'emploi, promotions et salaire comme moyens de fidélisation.	Confier des responsabilités, accorder de l'autonomie et reconnaître les compétences.	Bourses d'excellence, stages rémunérés, concours, commandite d'événements étudiants, étude dans le cadre d'un cours,...

La pénurie de talents n'est pas à nos portes mais bel et bien installée, aussi est-il urgent de définir et mettre en place des stratégies innovantes qui prennent en considération les valeurs propres à chaque génération. Il s'agit d'une question cruciale pour les organisations : de survie dans certains cas et de croissance dans d'autres !

Pour toutes vos stratégies d'image de marque d'employeur, d'attraction, de sélection et de gestion des candidats, Illico Hodes peut vous accompagner. Pour plus de détails, n'hésitez pas à communiquer avec Sylvie Leclerc à sleclerc@illicohodes.com.



est publié deux fois l'an sous la direction du conseil d'administration des Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ).

GRHMQ laisse aux auteurs l'entière responsabilité de leurs textes. La reproduction totale ou partielle des textes est d'ailleurs assujettie à l'autorisation préalable des auteurs.

Les membres GRHMQ sont invités à collaborer à ce bulletin en transmettant leurs textes par courriel : sylvain.giard@ville.st-hyacinthe.qc.ca.

Coordination administrative :
Coordination technique :
Impression et graphisme :

Sylvain Giard
Suzanne Huard
Imprimerie Shefford inc.



203-3791, Gabrielle-Vallée
Sainte-Foy (Québec) G1W 5B1
Téléphone : (418) 653-5900
Télécopieur : (418) 653-0366
Courriel : grhmq@videotron.ca



VOL. 6 No 1, DÉC. 2006

BULLETIN DES GESTIONNAIRES EN RESSOURCES HUMAINES DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC (GRHMQ)

MESSAGE AUX MEMBRES

Lors de notre dernier congrès, je choisisais de tirer ma révérence à titre de président GRHMQ. Ce fut non seulement un honneur de représenter mes pairs, mais aussi un plaisir de tous les instants. Je voudrais remercier celles et ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté l'aide et le support nécessaire à l'accomplissement de ma tâche. Je ne veux pas les nommer de peur d'en oublier... Je sors grandi de cette expérience enrichissante tant au plan personnel que professionnel.

À mon arrivée à la présidence en septembre 2002, deux objectifs me tenaient à cœur : donner de la visibilité à notre regroupement sur plusieurs fronts et réviser les bases de notre association. Que ce soit par nos présentations devant d'autres associations, dont l'ADGMQ, ou par la présence de notre association sur le comité de consultation du ministère des Affaires municipales ou sur le comité de travail de la COMAQ concernant les indicateurs de gestion RH, ou encore par notre participation en commission parlementaire sur le projet de loi 9 concernant les défusions municipales, nous pouvons conclure que le conseil d'administration a atteint le premier objectif. Pour ce qui concerne le second objectif, l'exercice complet de révision de notre mission, de notre vision, de nos valeurs, réalisé par le conseil d'administration, et soumis à nos membres lors des dernières assises GRHMQ, permettra au présent CA d'actualiser cette réforme dans les faits, et au fil du temps.

Je profite d'ailleurs de cette occasion pour souhaiter un très bon mandat à notre nouveau président, M. Pierre Bélanger, directeur des

ressources humaines du Réseau de Transport de la Capitale, en le remerciant de prendre le relais, convaincu qu'avec lui et sa nouvelle équipe, notre association est entre bonnes mains. Je voudrais aussi féliciter les nouveaux élus au sein du CA, Mme Johanne Bertrand de la municipalité de Blainville, de même que M. Michel Larose, de la ville de Saint-Jérôme, et leur souhaiter de belles retombées de cette implication professionnelle.

Vous me permettez enfin de remercier d'une façon toute spéciale notre directeur exécutif, M. Jean Gervais, pour son support et son dévouement, de même que deux ex-présidents dont l'expérience et les judicieux conseils me furent fort utiles : MM. François Jutras et Michel Beaudoin. Soyez assurés que je demeure un ambassadeur GRHMQ puisque, tout comme eux, non seulement j'aime cette association, mais j'y crois beaucoup.

Le Président sortant,

Alain Duval

Des conseillers fiables depuis longtemps



À l'occasion des dernières assises de l'ADGMQ (mai 2006), les gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec (GRHMQ) ont présenté les grands enjeux en gestion des ressources humaines pour le milieu municipal. Ce texte se veut un résumé de cette présentation.

S'appuyant sur une consultation conduite auprès des membres GRHMQ, tous des professionnels aux premières loges de la gestion des ressources humaines dans nos municipalités et sociétés de transport, une douzaine de préoccupations ont émergé, mais ont pu être traitées sous l'angle de deux thématiques.



LA RELÈVE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS NOS ORGANISATIONS

par Pierre Bélanger, DRH, Réseau de Transport de la Capitale, vice-président GRHMQ

Sur la base de données et d'études disponibles, il est possible d'établir le constat suivant : les administrations publiques comptent sur du personnel âgé de 45 ans et plus dans une proportion de 41% et bon nombre de ceux-ci seront à la retraite dans les 5 ou 7 prochaines années. Un coup d'œil rapide sur nos organisations nous permet d'établir que 30 à 40% de nos effectifs quitteront à la retraite d'ici 5 à 7 ans. Et, en soi, il s'agit là d'une première pour nos organisations, qui devront s'ajuster à cette réalité !

Bien que les spécialistes en la matière estiment que nous ne connaissons pas une pénurie généralisée de main-d'œuvre au cours des prochaines années, du fait d'un accroissement de la main-d'œuvre active canadienne pour le futur (de 16 M en 2001 à 17,5 M pour 2015), il est à noter que d'autres facteurs que celui du vieillissement des « boomers » viennent influencer le marché du travail : la tertiarisation de ce marché, sa précarisation, sa féminisation, la diminution de la pénibilité du travail, la présence des travailleurs plus âgés, mais formés aux nouvelles technologies.

De toute évidence, nous continuerons cependant à vivre des pénuries cycliques, dans des secteurs spécialisés (mécaniciens, électriciens, menuisiers, frigoristes, gestionnaires de premier niveau, chargés de projets, etc.). Certaines actions devront être prises pour contrer ces pénuries sectorielles : recruter et former de la main-d'œuvre moins expérimentée, favoriser les stages en milieu de travail, faire la promotion plus pointue de nos conditions de travail, réduire la précarisation de l'emploi, revoir les niveaux de rémunération de nos emplois de métiers, favoriser le transfert d'expertise (notamment chez nos personnels d'encadrement), veiller au maintien de l'équilibre travail/famille, une valeur fondamentale des générations montantes. On devra abandonner les programmes de mise à la retraite et favoriser, au contraire, la rétention des travailleurs plus expérimentés, incluant le rappel au travail de retraités en mesure de contribuer.

En conclusion, si nos organisations ne planifient pas finement le transfert des connaissances des « boomers », actuellement en exercice du pouvoir, à la nouvelle équipe de gestion qui sera renouvelée dans une proportion de 30 à 40% dans 5 ou 6 ans, nos organisations sont à risque.



LE NOUVEL ENVIRONNEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

par Alain Duval, DRH, Ville de Granby, président GRHMQ

Au début des années 80, l'environnement des négociations collectives était, somme toute, assez simple à circonscrire. En équité externe, on surveillait l'inflation et on se comparait aux autres municipalités.

En équité interne, on tenait compte, de façon plutôt volontaire, de la relativité salariale, et on acceptait assez bien les distinctions de bénéfices répondant aux besoins respectifs de chaque groupe syndiqué. L'environnement législatif se résumait à une Loi du salaire minimum relativement simple, à un Code du travail bien encadré par la jurisprudence, et on s'adaptait aux nouvelles législations sur la santé/sécurité au travail. Nos seuls vrais

soucis de l'époque : l'application de la Charte, de l'article 45 du Code du travail et les arbitrages de différends avec nos policiers. La configuration de la main-d'œuvre était assez homogène (quelques vétérans et des « boomers » qui partageaient beaucoup de valeurs communes, dont celle de se consacrer pleinement au travail). Les régimes de retraite étaient en bonne santé et les coûts d'assurance collective étaient plutôt abordables.

Les années 90 furent, quant à elles, surtout marquées par le contrôle législatif des coûts de main-d'œuvre (loi 102, loi 414), où pendant plusieurs années, il n'y a pas eu de véritables négociations. Aucun changement significatif du côté de la main-d'œuvre, mis à part l'arrivée d'un nouveau maître qui accentue le rythme : l'ordinateur.

Qu'en est-il depuis ? L'environnement juridique a pris de l'ampleur : lois sur la formation de la main-d'œuvre, sur l'équité salariale, sur l'accès à l'égalité en emploi; réforme de la Loi sur les normes, dont les nouvelles mesures sur le harcèlement; législations encadrant les fusions et défusions municipales; lois encadrant les difficultés de financement de régimes de retraite, etc. L'environnement organisationnel est perturbé dans plusieurs municipalités du fait des fusions/défusions. Les coûts de main-d'œuvre demeurent élevés et s'accroissent en regard des avantages sociaux. L'APSAM signale des signes évidents d'épuisement de nos effectifs. La composition démographique du personnel se modifie en raison de l'arrivée plus sentie du multiculturalisme et des générations X et Y. Toutes ces mutations ont et auront un impact sur la négociation collective.

Les fusions/défusions créent une pression sur l'équité externe et, partant, sur le niveau des coûts de main-d'œuvre. Non seulement en regard des effets de l'article 45 CT, mais aussi en raison du fait qu'un tel contexte prête souvent flanc à des concessions d'ordre monétaire, les employeurs étant davantage animés par une volonté première de « remettre le train sur les rails ».

L'obligation de maintien de l'équité salariale pour les municipalités qui composent avec un programme unique complique le tableau de l'équité interne, et, partant, ajoute à la difficulté de la négociation collective, laquelle couvre maintenant plus large que le seul groupe visé. La volonté de réduire les coûts de main-d'œuvre heurte d'autres priorités, soit celles de composer avec des équipes fragilisées au niveau psychologique et organisationnel, de relancer certaines villes, d'attirer et de retenir le personnel qualifié, etc. Il sera difficile de concilier toutes les priorités.

Les valeurs des générations montantes se traduiront par de nouvelles demandes aux tables de négociations (à plus fortes raisons quand les X dirigeront les destinées syndicales) : nouveaux horaires, travail à distance, mesures d'accommodement, plus de flexibilité, priorités à l'équilibre travail-famille, personnalisation des avantages sociaux, etc. À court terme, nous assisterons à des divergences d'intérêts à l'intérieur même des groupes

syndicaux (boomers v. X), les plus jeunes composant avec des conventions collectives pensées en fonction des valeurs des « boomers ». Les solutions visant à contrer les raretés de main-d'œuvre en certains domaines conduiront à de nouvelles clauses d'attribution du travail.

Bref, nous passerons lentement de la négociation collective des conditions de travail à la négociation collective des *conditions individuelles* de travail. De toute façon, nous n'aurons pas le choix si nous voulons mobiliser, attirer et retenir les nouveaux effectifs. L'environnement législatif sera toujours plus compliqué et nécessitera, des négociateurs et gestionnaires, une vision périphérique toujours plus étendue.

Les défis des municipalités sont multiples, et plusieurs changements devront être introduits par le biais de la négociation collective. Dans cet environnement toujours plus complexe, seuls les gestionnaires innovateurs, capables de sortir des sentiers battus, pourront s'inscrire au registre des performants.

Les Enjeux

À la suite d'une consultation conduite au début de 2006, concernant les enjeux RH, nos membres ont identifié un certain nombre de préoccupations que nous avons pu regrouper comme suit :

- la planification de la relève et la transmission de l'expertise;
- le contrôle des coûts de main-d'œuvre;
- le maintien de l'équité salariale;
- l'accroissement de la productivité et la mobilisation des effectifs;
- la gestion des facteurs multigénérationnel et multiculturel;
- la conciliation travail-famille;
- la formation et le développement des gestionnaires, surtout ceux de premier niveau;
- la multiplicité des législations imposées par l'État;
- les nouvelles approches de négociation collective;
- le développement des systèmes de gestion informatisés;
- l'appréciation de la prestation de travail;
- la santé et le mieux-être.



Lors du dernier congrès GRHMQ, un hommage pleinement mérité fut rendu à notre collègue et ami, François Jutras, alors que ce dernier était en transition vers sa retraite auprès de la Ville de Québec. Cet hommage a pris la forme d'une cérémonie protocolaire à l'image de ce qu'il a toujours été : super efficace, mais toujours modeste.

François fut le 2^{ème} président GRHMQ, poste qu'il a occupé pour un mandat de deux ans. Il a cependant été le 2^{ème} président de notre association tout au cours de sa carrière de par les liens qu'il gardait avec le conseil d'administration, de par les nombreux contacts qu'il avait auprès de l'appareil provincial et, enfin, de par les conseils qu'il nous prodiguait en bon père de famille. En plus du poste stratégique qu'il occupait auprès

de la Ville de Québec, il était en lien avec deux organismes importants pour notre regroupement : l'APSAM, dont il fut le coprésident patronal, et, évidemment, la Capitale, commanditaire majeur de notre association.

Comme François a toujours été un gars d'équipe, il était tout naturel de lui rendre hommage en retirant son chandail GRHMQ (no 2), tout comme on le fait pour les joueurs d'équipe qui ont marqué l'histoire. Reçois, François, nos remerciements les plus ressentis pour tout ce que tu as fait pour une association que tu portais dans ton cœur, soit celle des Gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec. Au nom de tous nos membres, nous te disons merci.