



Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main-d'œuvre

Sylvie RATTÉ

Directrice, Marchés
Banque de développement du Canada

Résumé

Plusieurs dirigeants de PME sont actuellement aux prises avec un problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et risquent fort bien de voir cette situation s'aggraver suite au vieillissement de la population. Un sondage mené par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) auprès de ses membres dirigeants de petites et moyennes entreprises révèle que les stratégies les plus fréquemment utilisées pour pallier les difficultés de recrutement sont, par ordre d'importance: l'augmentation de la formation, la hausse des salaires et le recours aux stagiaires. Les dirigeants d'entreprises se disant préoccupés par le vieillissement de la population ont mis en place, et ce dans une proportion de 70%, un processus de transfert de connaissances des travailleurs les plus expérimentés vers les nouveaux employés. L'investissement dans la technologie afin d'accroître la productivité du travail arrive au deuxième rang des stratégies adoptées par ces mêmes employeurs. Finalement, toujours selon le sondage, plus du tiers d'entre eux ont mis en place un processus permettant à un membre de leur famille de prendre la relève de la direction de l'entreprise.

Ce document n'engage que l'auteure et ne met nullement en cause la Banque de Développement du Canada.

1. Introduction

La problématique du vieillissement de la population est, le plus souvent, abordée sous l'angle du financement des services publics – les soins de santé en tête. Or, des bouleversements au sein des entreprises sont aussi à prévoir. Les prises de retraite chez d'importantes cohortes d'individus auront des effets à la hausse sur la rareté de la main d'œuvre. Par ailleurs, des changements au sein de la direction de plusieurs entreprises vont aussi se manifester. Dans ce contexte, un des aspects les plus préoccupants de ce changement démographique est le rythme rapide auquel il s'opérera. Comment les entreprises vont-elles s'adapter sans mettre en péril leur survie? Ont-elles commencé à se préparer à ces changements? Si oui, quelles stratégies ont-elles adoptées?

Afin d'apporter certaines réponses à ces questions, une enquête a été menée auprès de près de mille dirigeants de PME membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) et servira de base à ce rapport. La première section de cette étude fait état des problèmes déjà présents de recrutement chez ce segment important du secteur privé et de certaines données démographiques qui laissent croire que la situation n'ira pas en s'améliorant. Dans une deuxième étape, les résultats statistiques de l'enquête de la FCEI seront présentés et analysés. Les aspects abordés toucheront les stratégies adoptées par les PME pour pallier la pénurie de main-d'œuvre actuelle et à celle anticipée par le vieillissement de la population ainsi que la relève de la direction de l'entreprise. Certaines recommandations de politiques publiques concluront ce document.

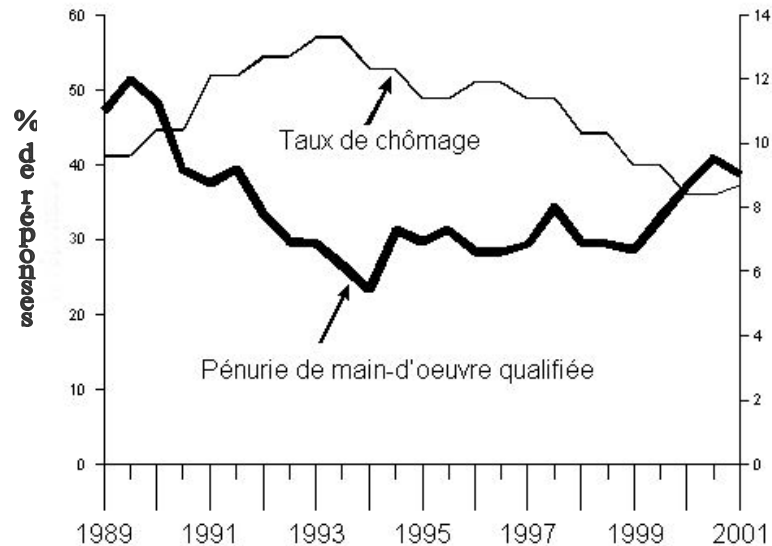
2. Mise en contexte

2.1. Le manque actuel de main-d'œuvre

La difficulté, voire même l'impossibilité, de trouver suffisamment de main-d'œuvre pour répondre à la demande fait partie inhérente de la réalité de plusieurs entreprises. Plusieurs travaux de recherche font état des difficultés de recrutement de personnel comme faisant partie des trois plus grands problèmes de gestion des PME.¹ De plus, une enquête menée par la FCEI auprès de ses membres depuis plus de 12 ans illustre le caractère structurel de ce problème qui, bien qu'il s'amplifie durant les périodes de forte croissance, est toujours présent lors des ralentissements économiques. Par exemple, même au début des années quatre-vingt-dix, alors que le taux de chômage avoisinait 12 % au Québec, un dirigeant de petite entreprise sur quatre affirmait être aux prises avec un problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En 2000, alors que nous étions dans le haut du cycle, cette proportion s'élevait à plus de 40 %. Le graphique 1 suivant met en relation l'évolution du problème de pénurie de travailleurs tel que vécu dans les petites entreprises et la fluctuation du taux de chômage depuis 1989 et illustre bien ces propos.

¹ Fabi, B. et D.J. Garand (1994), *La gestion des ressources humaines en PME*, dans GREPME, P.-A. Julien *et al.* (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires / Economica, p. 298-368; (1997).

Graphique 1 : Évolution du phénomène de pénurie de main-d'œuvre dans la PME en relation avec le taux de chômage



Source : FCEI, Sondage *Les opinions de nos membres*, no. 24-48, 1989-2001 et Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.

Les causes de ce manque de personnel dans la petite entreprise sont multiples. Plusieurs employeurs font état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les institutions d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées chez les employés. Ces besoins couvrent une large gamme de formations, et varient évidemment selon le secteur d'activité, mais on constate une forte demande du côté des métiers et des formations professionnelles. Dans certains secteurs, notamment celui de la construction, les rigidités sur le marché du travail découlant de la nature de la réglementation est aussi une cause importante du nombre insuffisant de travailleurs par rapport aux besoins exprimés, surtout durant les périodes de forte croissance économique. Certains autres employeurs soulignent l'absence de travailleurs disponibles dans leur région et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien du revenu qui agissent comme désincitatifs au travail.²

Ce manque de main-d'œuvre, en plus d'occasionner des problèmes internes de gestion de l'entreprise, a des conséquences à la baisse sur les niveaux globaux de production et de création d'emplois dans l'économie. En effet, parmi les entrepreneurs qui affirment ne pas pouvoir embaucher le personnel désiré, les deux tiers ont indiqué que cela avait un effet à la baisse sur la croissance à long terme de leur entreprise.³

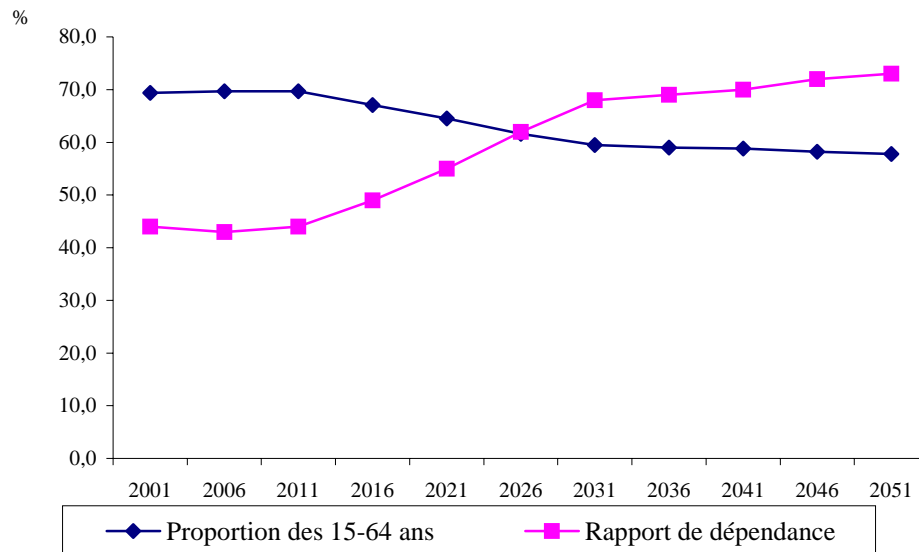
² FCEI, *Du travail à revendre : résultats des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée*, février 2001.

³ Ibid.

2.2 Le vieillissement

Nous pouvons anticiper que le déficit de ressources humaines dans la PME sera plus criant dans une société vieillissante, ou à tout le moins engendrera des bouleversements importants dans ces organisations. En 2011, les plus âgés des baby-boomers auront atteint l'âge légal de la retraite, soit 65 ans. Au même moment, selon les prévisions démographiques de l'Institut de la statistique du Québec⁴, le taux d'activité⁵, qui sera à son sommet à 69,3 %, commencera à décliner pour atteindre 59,5 % vingt ans plus tard. Parallèlement à cela, l'âge médian dans la population va passer de 38,4 ans en 2001 à 46,8 ans en 2031. Le rapport de dépendance⁶ quant à lui passera de 44 % en 2011 à 68 % en 2031. Prenons note aussi du fait que, comparativement aux autres régions industrialisées à l'exception du Japon, le processus de vieillissement de la population se fera de façon plus rapide au Québec que partout ailleurs.⁷ Le graphique suivant fait état des prévisions de l'Institut de la statistique du Québec concernant la proportion des personnes de 15 à 64 ans de même que les rapports de dépendance pour le Québec.

Graphique 2 : Perspectives démographiques pour le Québec



Source : Données mises à jour sur le site Internet de l'Institut de la statistique du Québec; tirées de Thibault et Gauthier (1999), *Projections de la population*.

Dans le contexte que l'on vient de décrire, il est tout à fait pertinent de se demander si les PME, dont les ressources sont plus limitées, pourront faire face à ces changements démographiques sans qu'un trop grand nombre d'entre elles soient sacrifiées. Il est donc pertinent de se demander quelles stratégies les petites et moyennes entreprises ont mis en place pour pallier la pénurie actuelle de travailleurs? Parmi celles-ci, certaines pratiques

⁴ Institut de la statistique du Québec, *La situation démographique du Québec*, bilan 2000.

⁵ La proportion des 15 à 64 ans dans la population.

⁶ Rapport de dépendance = (0-14 ans + 65 ans et plus) / (15-64 ans)

⁷ Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, *Les solutions émergentes*, 2000.

visent-elles spécifiquement à pallier le phénomène de vieillissement? Il s'agit ici de questions tout à fait pertinentes et pour lesquelles il existe peu de réponses. Nous tenterons de jeter un peu de lumière sur ces questions en dévoilant les résultats d'une enquête menée auprès de dirigeants de petites et moyennes entreprises, tous membres de la FCEI.

3. Présentation des résultats et analyse

3.1 La méthodologie

Les entreprises ayant répondu au sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante sont toutes québécoises. Sur les 988 questionnaires complétés, 634 l'ont été par le biais d'entrevues téléphoniques alors que les 354 restants ont été transmis par courriel. Les taux de réponses sont respectivement de 54,7 % et de 11,0 %. La période de collecte des données s'est échelonnée du 15 octobre 2001 au 11 janvier 2002.

3.2 Le profil des répondants

La presque totalité des répondants à ce sondage sont des dirigeants d'entreprises de moins de 50 employés. La répartition selon la taille est la suivante :

- 1 à 4 employés : 39,9 %
- 5 à 19 employés : 44,0 %
- 20 à 49 employés : 11,8 %
- 50 à 99 employés : 3,0 %
- 100 à 499 employés : 1,3 %

Les entreprises proviennent de tous les secteurs d'activité, avec une prédominance dans les secteurs du commerce de détail, du manufacturier, de l'hébergement et de la restauration ainsi que du commerce de gros. Elles se répartissent de la façon suivante :

- Commerce de détail 25,9 %
- Manufacturier 19,4 %
- Hébergement et restauration 13,5 %
- Commerce de gros 11,0 %
- Construction 9,4 %
- Services aux entreprises 7,2 %
- Transport et communication 5,3 %
- Agricole 3,2 %
- Santé, serv. sociaux et éducation 2,5 %
- Primaire 1,3 %
- Finances, assurance et immobilier 1,3 %

La moitié des entreprises de l'échantillon a plus de 10 ans d'âge, la répartition selon le nombre d'années en affaires s'établissant comme suit :

- Moins de 5 ans 21,0 %
- De 5 à 10 ans 29,9 %
- Plus de 10 ans 49,1 %

La majorité des entreprises rejointes par ce sondage sont dirigées par des hommes, soit 69,2 %, alors que 10,3 % le sont par des femmes. Une proportion de 20,4 % des entreprises ont une gestion mixte (homme-femme), que ce soit à titre d'époux ou de partenaires d'affaires.

Une proportion de 68,6 % des entreprises se situe dans un centre urbain alors que les autres œuvrent en région.

3.3 Caractéristiques des entreprises aux prises avec un problème de pénurie de main-d'œuvre

Selon les résultats obtenus au moment de l'enquête, 73 % des entreprises ont vécu ou vivent un problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Force est de constater qu'il s'agit d'un phénomène largement répandu dans les PME.

Les entreprises ayant éprouvé des difficultés à recruter le personnel désiré se retrouvent plus fréquemment dans les secteurs manufacturier, de la construction et des services aux entreprises. Ceci est conforme à ce qui avait déjà été constaté lors d'une précédente enquête sur la question, réalisée en février 2001⁸.

On remarque que les entreprises de 20 à 49 employés sont plus touchées par cette réalité (soit 81,9 %) que les micro-entreprises comptant de 1 à 4 employés (64,7 %). Cet écart pourrait s'expliquer par la plus forte propension à croître chez la première catégorie d'entreprises et/ou par le dynamisme du secteur manufacturier qui compte généralement plus d'employés.

De façon générale, on ne constate aucune différence quant à l'intensité du problème de pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises localisées dans les régions urbaines par rapport à celles qui sont établies en région rurale. C'est donc dire que le problème se vit avec autant d'acuité mais pour des raisons qui peuvent varier.

Cette enquête a aussi permis de récolter certaines données plus subjectives, dont l'importance accordée à la gestion des ressources humaines et l'état du climat de travail. Ce sont des variables qui permettent d'avoir un portrait plus complet des entreprises sondées.

Comme plusieurs recherches l'ont démontré, la gestion des ressources humaines se fait de façon beaucoup moins structurée et plus informelle en PME qu'en grande entreprise.⁹ Il n'en demeure pas moins que le bon fonctionnement de l'organisation du travail paraît tout aussi essentiel, sinon vital, pour les plus petites entreprises.

⁸ FCEI, *Du travail à revendre : résultats des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée*, février 2001.

⁹ Voir notamment à cet égard : Garand, D.J. et B. Fabi (1992), *État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME*, Revue Organisation, vol. 2, no 1, automne, p. 61-99., de même que : Fabi, B et D.J. Garand, (1994), *L'acquisition des ressources humaines en PME*, Revue Internationale P.M.E. vol. 6, no 3 et 4, p. 91-129.

De plus, les résultats d'une enquête de la FCEI réalisée auprès de 1 895 PME en 1999 révélaient que l'embauche se fait de façon verbale dans 81,9 % des cas alors que seulement 22,7 % de ces entreprises ont à leur emploi une personne responsable de la gestion des ressources humaines. Le plus souvent, c'est le dirigeant de l'entreprise qui remplit cette tâche.

Ainsi, 48,1 % des employeurs interrogés éprouvant de la difficulté à recruter disent accorder une très grande importance à la gestion de leurs ressources humaines et 37,0 % affirment lui accorder une grande importance. Cette préoccupation apparaît aussi très forte, quoique de façon moins marquée, chez ceux qui ne sont pas aux prises avec ce problème puisque les proportions sont respectivement de 35,7 % et de 37,3 %.

Le climat de travail au sein de la petite entreprise est généralement très bon. En effet, certaines enquêtes¹⁰ ont révélé que plus la taille de l'entreprise est petite plus le climat de travail est satisfaisant. Cela provient entre autres du fait que les employés appartenant à une plus petite organisation ont généralement un sentiment d'appartenance plus grand et la possibilité de contribuer davantage au succès de l'entreprise. La convivialité et les échanges moins impersonnels dans les petites organisations contribuent aussi à améliorer le climat de travail. À ce chapitre, la présente enquête révèle qu'en général 53,5 % des dirigeants jugent le climat de travail très bon et que 36,8 % le juge bon. Seulement 8,6 % des répondants l'ont qualifié de correct et 0,9 % de mauvais ou très mauvais. On constate que les entreprises n'ayant généralement pas de difficulté à trouver du personnel sont plus nombreuses à considérer le climat de travail comme étant très bon. En effet, cette proportion est de 64,2 % comparativement à 49,9 % pour les entreprises qui, au contraire, vivent une situation de pénurie de main-d'œuvre. On pourrait croire que le manque de personnel, et donc le fardeau de travail accru pour les personnes en poste, a un impact négatif sur le moral des troupes. Cette hypothèse demeure toutefois à valider.

Le tableau suivant présente une synthèse des résultats statistiques les plus pertinents quant aux caractéristiques des entreprises québécoises aux prises avec une situation de pénurie de main-d'œuvre et fait état des coefficients de corrélation correspondants.

¹⁰ Goldfard Consultant, *Étude sur la satisfaction en milieu de travail dans le secteur privé, secteur public*, octobre 1999 et FCEI, *Informal Offerings : Employer-Employee Relations Within SMEs*, November 1999.

Tableau 1 – Intensité du problème de pénurie de main-d’œuvre selon le secteur d’activité, la taille, la localisation, l’importance attachée à la gestion des ressources humaines et le climat de travail

	Oui	Non	Chi2 Pearson	Degrés de liberté
Secteurs*			0,803**	10
Manufacturier	76,7	23,3		
Construction	76,3	23,7		
Transport et communication	71,2	28,8		
Commerce de gros	74,0	26,0		
Commerce de détail	70,0	30,0		
Services aux entreprises	75,7	24,3		
Hébergement et restauration	73,7	26,3		
Taille*			0,000***	4
1-4 employés	64,7	35,3		
5-19 employés	77,6	22,4		
20-49 employés	81,9	18,1		
Région			0,922**	1
Urbaine	73,0	27,0		
Rurale	73,2	26,8		
Importance accordée à la gestion des ressources humaines			0,000***	4
Très grande	48,1	35,7		
Grande	37,0	37,3		
Moyennement grande	11,8	20,5		
Faible	3,1	6,1		
Ne sait pas	0,0	0,4		
Total	100,0	100,00		
Climat de travail			0,000***	5
Très bon	49,9	64,2		
Bon	37,8	32,8		
Correct	11,1	2,2		
Mauvais	0,8	0,4		
Très mauvais	0,1	0,4		
Ne sait pas	0,3	0,0		
Total	100,0	100,0		

* Seules les catégories ayant un nombre de répondants supérieur à 100 ont été considérées dans cette analyse.

** Pas de corrélation entre ces variables

*** Corrélation élevée entre ces variables

3.4 Stratégies d'adaptation des PME

La question qui nous intéresse particulièrement dans cette étude consiste à connaître les stratégies que les petites entreprises préconisent pour compenser ou contrer le manque de travailleurs qualifiés qui, comme nous l'avons mentionné en introduction, hypothèque sérieusement leur fonctionnement et leur croissance. Les principaux éléments de ces stratégies sont élaborés dans les paragraphes qui suivent.

3.4.1 Formation

Les données recueillies révèlent que l'augmentation de la formation en entreprise est, sans nul doute, le moyen privilégié permettant de compenser le manque de personnel. Il s'agit ici, entre autres, d'un moyen d'augmenter l'efficacité des travailleurs en poste, ce qui se traduit par exemple par le développement d'aptitudes à utiliser des nouvelles technologies ou par l'acquisition de compétences additionnelles, qui en retour contribuent à l'essor et la croissance de l'entreprise. Par ailleurs, le recours à la formation peut aussi être utilisé comme moyen de rétention des employés, soit en leur offrant la possibilité de développer leurs aptitudes.

Ainsi, 52,9 % des entreprises ayant de la difficulté à recruter ont affirmé avoir haussé la formation octroyée à leurs employés afin de pallier ce problème. Ce résultat corrobore une étude récente de la National Federation of Independent Business (NFIB)¹¹ révélant que la formation accrue est le moyen que privilégie les PME pour pallier la difficulté de recruter du personnel. On observe évidemment que l'intensité de la formation augmente avec la taille de l'entreprise. En effet, 40,9 % des entreprises de 1 à 4 employés ayant eu à faire face à un problème de pénurie ont accordé davantage de formation à leurs employés. Cette proportion est de 54,4 % pour les entreprises de 5 à 19 employés et de 68,0 % pour celles de 20 à 49 employés. Le manque de disponibilité et de ressources financières propre aux plus petites organisations explique leur propension à faire moins de formation et est bien documenté dans la littérature.¹²

3.4.2 Augmentation des salaires

L'augmentation des salaires arrive au deuxième rang des stratégies adoptées par les entreprises en manque de personnel. En effet, 40,6 % des dirigeants d'entreprises ont choisi ce moyen afin de conserver le personnel en poste ou pour attirer de nouveaux travailleurs. Cela peut aussi être un moyen de récompenser ceux qui doivent redoubler d'ardeur pour pallier le manque de personnel. La capacité à hausser les salaires est évidemment plus importante chez les entreprises de 20 à 49 employés (avec une proportion de 45,4 %) que chez celles ayant de 1 à 4 employés (dont la part est de 33,5 %).

¹¹ NFIB National Small Business Poll, *The Changing Search for Employees*, Volume 1, Issue 1, 2001.

¹² Fabi, B. et D.J. Garand (1994), *La gestion des ressources humaines en PME*, dans GREPME, P.-A. Julien et al. (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires / Economica, p. 298-368; (1997).

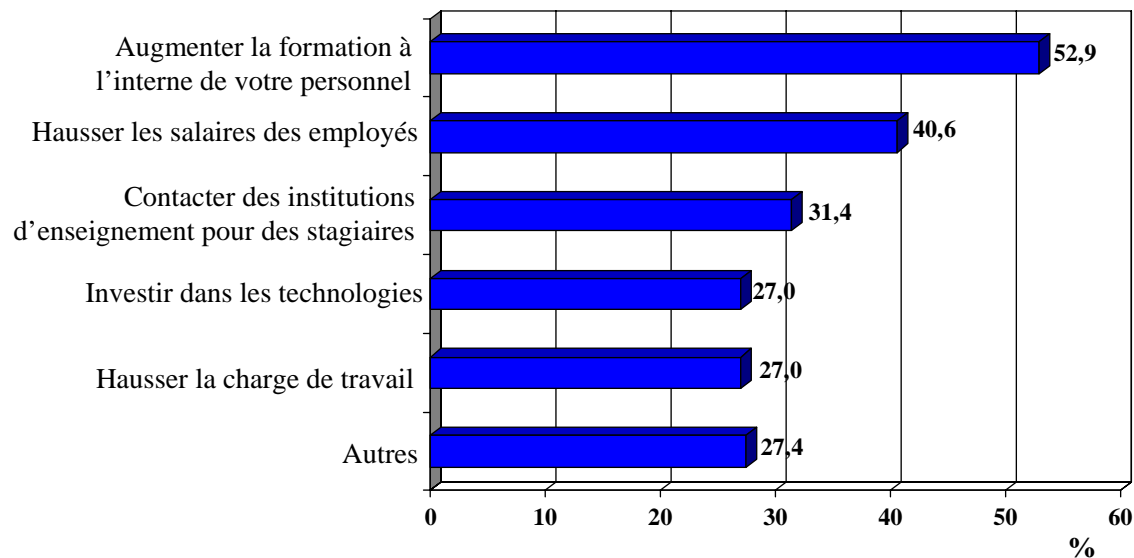
3.4.3 Recours aux stagiaires

Près du tiers des entreprises faisant face à une pénurie de main-d'œuvre ont approché les institutions d'enseignement afin d'accueillir des stagiaires dans leur établissement. L'accueil de stagiaires est un moyen permettant aux PME de prendre contact avec des étudiants qui, dans bien des cas, deviendront des employés permanents de l'organisation¹³. Cela comporte aussi l'avantage de pouvoir avoir accès à une main-d'œuvre déjà au fait des procédés et du fonctionnement propre à l'entreprise.

3.4.4 Autres stratégies

Au nombre des autres stratégies adoptées, on observe un investissement accru dans la technologie afin d'accroître la productivité de chaque travailleur (pour 27,0 % des entreprises), et une augmentation de la charge de travail des employés (dans également 27,0 % des cas). Notons enfin que 27,4 % des répondants ont indiqué avoir adopté d'autres pratiques afin de compenser le manque de main-d'œuvre. Parmi celles-ci, mentionnons l'embauche de travailleurs inexpérimentés (qui doivent donc être formés), le recours à des sous-traitants et un recours plus intensif aux petites annonces dans les écoles, les journaux et aux agences de placement.

Graphique 3 – Moyens adoptés pour pallier le problème de pénurie de main-d'œuvre



Source : FCEI, *Sondage sur la main-d'œuvre*, 988 répondants, 2002.

¹³ Une enquête de la FCEI réalisée en mai 1997 révélait que les employeurs embauchent leurs stagiaires dans une proportion de 46,3 % des cas.

3.4.5 Pratiques de gestion plus flexible du temps de travail

Une des pratiques de gestion des ressources humaines qui, aux dires des dirigeants de PME, a gagné en importance au sein de leur organisation est l'adoption de pratiques de gestion plus flexibles du temps de travail (ex. télé-travail, horaires variables) de même que l'octroi de journées de congé pour les enfants ou d'autres personnes à charge (ex. un parent âgé). Les proportions de petites entreprises qui adoptent ce genre de pratiques comptent pour 58,6 % et 40,0 % des répondants respectivement. Nos analyses démontrent toutefois qu'il n'y a pas de corrélation entre ce type de pratiques plus flexible du temps de travail et le fait d'être aux prises ou non avec un problème de pénurie de main-d'œuvre. Cela peut s'expliquer par le fait que, à court terme, la mise en place de ces pratiques de gestion du travail à une plus large échelle peuvent aggraver le phénomène de manque de main-d'œuvre (par l'absence plus fréquente de travailleurs), amoindrissant de fait les bénéfices escomptés sur le plan de la rétention des employés.

3.4.6 Impacts pressentis du vieillissement

Nous avons aussi cherché à savoir si les dirigeants de PME ont commencé à se préoccuper de l'impact qu'aura le vieillissement de la population sur le fonctionnement de leur entreprise. Comme nous l'avons déjà mentionné, ce phénomène est de nature à accentuer le problème de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, à cause notamment du départ d'une tranche importante de travailleurs durant une période de temps relativement courte. De plus, plusieurs changements au niveau de la direction des entreprises risquent de se réaliser simultanément et de déstabiliser de façon importante les entreprises.¹⁴

Interrogés sur l'impact anticipé du vieillissement de la population sur leur entreprise, les entrepreneurs sont très partagés. Une proportion de 14,5 % des dirigeants de petites entreprises estiment que cet impact sera très important et 36,1 % qu'il sera important. Par ailleurs, 33,1 % des répondants sont au contraire d'avis que l'effet sera peu important alors que 9,8 % pensent qu'il n'y aura aucun impact, et 6,5 % ont indiqué ne pas être en mesure de répondre.

Le fait que plus de quatre dirigeants de PME sur dix sont d'avis que le vieillissement de la population n'aura pas d'effet réel sur leur entreprise peut s'expliquer, entre autres, par l'âge moyen au sein des plus petites organisations généralement plus bas que dans les plus grandes. En effet, l'Enquête sur le milieu de travail de Statistique Canada (1999) permet de constater que la proportion des employés de moins de 25 ans est de 11,3 % dans les entreprises comptant moins de 20 employés alors qu'elle n'est que de 3,1 % dans les établissements de 500 employés et plus. À l'inverse, les employés de 45 ans et plus occupent 32,4 % des postes dans la première catégorie d'établissement comparativement à 40,3 % dans la seconde.

De façon similaire, on peut penser que les dirigeants de petites entreprises sont généralement plus jeunes que ceux des grandes entreprises, d'où une préoccupation plus faible. Les données obtenues par le biais de notre enquête indiquent que les micro-entreprises, de 1 à 4 employés, sont généralement moins nombreuses à estimer que le vieillissement les affectera. Par ailleurs, il n'existe pas de relation entre le nombre d'années en affaires et la préoccupation

¹⁴ Deloitte Touche Tomatsu, *Are Canadian Family Business an Endangered Species?*, 1999.

à l'égard du vieillissement. Il en va de même pour les entreprises établies en région par rapport aux centres urbains.

Il y a bien sûr d'autres facteurs qui expliquent qu'une assez forte proportion de dirigeants de PME se dit peu préoccupée par le phénomène du vieillissement. Par exemple, les chercheurs en ce domaine ont démontré que la gestion de la main-d'œuvre est de nature plus réactive que préventive¹⁵, ce qui s'explique en partie par les contraintes inhérentes au fonctionnement en PME (changements fréquents et besoins d'adaptation rapides). Ainsi, les dirigeants de petites entreprises, qui doivent faire preuve de beaucoup de souplesse, peuvent plus difficilement s'offrir le luxe d'une planification stratégique de long terme. Même si cet exercice leur serait bénéfique, voire essentiel, les impératifs de court terme agissent ici comme une contrainte importante.

L'enquête révèle de plus que les entreprises qui vivent déjà un problème de pénurie de main-d'œuvre anticipent avec plus d'inquiétude l'impact du vieillissement de la force de travail, ce qui n'est rien pour nous surprendre. Ainsi, les entreprises des secteurs de la construction et du manufacturier ont, de façon générale, plus tendance à anticiper que l'impact sera important.

Le tableau suivant présente certains éléments caractérisant les entreprises où l'on appréhende les impacts du vieillissement de la force de travail, de même que le niveau de corrélation entre ces variables.

3.4.7 Initiatives en PME face au vieillissement de la force de travail

Les résultats de l'enquête démontrent que les dirigeants qui se préoccupent de l'effet du vieillissement de la force de travail sur leur entreprise ont commencé à s'y préparer. Ainsi, 71,6 % de ceux qui pensent subir les impacts de façon très importante ou importante ont mis en place un processus de transfert de connaissances des employés plus expérimentés vers les plus jeunes. De plus, 36,7 % d'entre eux disent investir dans la technologie afin de pallier le phénomène de rareté anticipé des travailleurs. Par ailleurs, plus du quart de ces répondants (26,4 %) envisagent garder leurs employés au-delà de 65 ans pour contrer la pénurie de jeunes travailleurs. Notons toutefois que 12,3 % des personnes se disant concernées ne savent pas, à l'heure actuelle, quelle stratégie il sera opportun d'adopter lorsque le problème se présentera. Parmi les autres moyens invoqués par les répondants il y a l'embauche de travailleurs étrangers et le recrutement ciblé de jeunes pour prendre la relève.

Concernant la question du changement de direction de l'entreprise, plus du tiers des dirigeants (35,3 %) estimant qu'ils seront affectés de façon très importante ou importante par le vieillissement ont mis en place un processus permettant à un membre de leur famille de prendre la relève de leur entreprise. Les entreprises le plus susceptible de voir un membre de la famille reprendre le flambeau sont proportionnellement plus nombreuses dans les secteurs agricole et de la construction. Plusieurs dirigeants de PME qui feront face à cette question dans un avenir plus ou moins rapproché envisageront donc de vendre l'entreprise à un tiers.

¹⁵ Fabi, B. et D.J. Garand (1994), *La gestion des ressources humaines en PME*, dans GREPME, P.-A. Julien et al. (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires / Economica, p. 298-368; (1997).

Tableau 2 – Impact pressenti du vieillissement selon le secteur, la taille, le nombre d’années en affaires, la région et la présence ou non du problème de pénurie de main-d’œuvre

	Très important/ Important	Peu important/ Nul	Ne sait pas	Chi2 Pearson	Degrés de liberté
Secteurs*				0.182**	40
Manufacturier	57,7	36,6	5,7		
Construction	66,0	26,8	7,2		
Transport et communication	50,0	44,0	6,0		
Commerce de gros	50,4	46,8	2,8		
Commerce de détail	46,3	46,3	7,4		
Services aux entreprises	42,9	54,3	2,9		
Hébergement et restauration	43,7	45,2	11,1		
Taille*				0,037***	16
1-4 employés	44,5	46,4	11,7		
5-19 employés	52,1	43,1	4,7		
20-49 employés	57,2	37,0	5,9		
Nombre d’années en affaire				0,064**	14
Moins de 5 ans	50,7	40,2	9,1		
5 à 10 ans	45,6	47,0	7,5		
Plus de 10 ans	53,5	41,7	4,9		
Région				0.417**	4
Urbaine	50,1	41,4	8,4		
Rurale	50,7	43,6	5,7		
Présence d’un problème de pénurie de main-d’œuvre				0.000***	4
Oui	54,4	39,1	6,4		
Non	40,3	52,5	7,2		
Climat de travail				0.000***	5
Très bon	49,9	64,2			
Bon	37,8	32,8			
Correct	11,1	2,2			
Mauvais	0,8	0,4			
Très mauvais	0,1	0,4			
Ne sait pas	0,3	0			
Total	100,0	100,0			

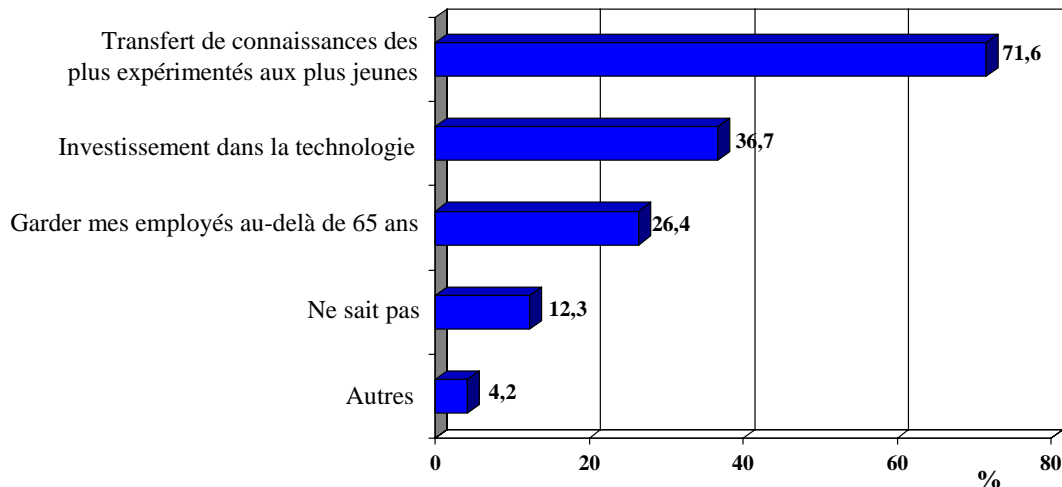
* Seules les catégories ayant un nombre de répondants supérieur à 100 ont été considérées dans cette analyse.

** Pas de corrélation entre ces variables

*** Corrélation élevée entre ces variables

Le graphique suivant met en lumière les façons dont les dirigeants de PME se préparent aux impacts du vieillissement de la force de travail.

Graphique 4 – Stratégies adoptées à l’égard de vieillissement



Source : FCEI, *Sondage sur la main-d’œuvre*, 988 répondants, 2002.

4. Éléments de politique publique

Rappelons que 98 % des entreprises du Québec comptent moins de 100 employés (seuil en dessous duquel est souvent définie la PME) et que 44 % des travailleurs de la province y œuvrent. Les PME sont à l’origine de plus de 80 % des emplois créés chaque année et contribuent de façon majeure au renouvellement et au dynamisme de notre économie.¹⁶ Le vieillissement de la population, en tant que phénomène pouvant aggraver les difficultés déjà réelles de recrutement de main-d’œuvre en PME en plus de mettre en péril la relève au niveau de leur direction, doivent faire l’objet d’une attention particulière.

Dans la mise en place de mesures visant à changer les pratiques de gestion des ressources humaines (concernant par exemple les normes du travail ou les pratiques de conciliation travail-famille), les gouvernements devraient prendre en compte les modes de gestion propres aux PME qui se distinguent de ceux des plus grandes organisations par leur caractère souple et plus informel ainsi que par des ressources moins abondantes. Par ailleurs, on constate que les pratiques flexibles de gestion du temps de travail et la prise en compte des réalités individuelles au chapitre de la vie personnelle sont largement répandues au sein de la PME. Ce qui implique de préconiser des incitatifs plutôt que des mesures coercitives et de ne pas chercher à reproduire les pratiques formalisées de la grande entreprise ou du gouvernement au sein de la PME. Si on cherche à imposer à ces entreprises des normes qui ne correspondent pas à leur réalité, on ne fera qu’aggraver les problèmes reliés à la gestion de la main-d’œuvre, et du coup nuire à la capacité de ces entreprises de faire face à la pénurie de main-d’œuvre qui semble vouloir se généraliser au cours des prochaines années.

¹⁶ Statistique Canada, *Variation de l’emploi*, 2001.

Si on est d'avis que davantage d'efforts devront être investis dans la formation et le perfectionnement des individus qui demeureront en poste afin d'hausser la productivité de leur travail, ce n'est certainement pas en maintenant la lourdeur administrative qui entoure la taxe de 1 % sur la masse salariale que nous y contribuerons. Cette taxe québécoise, unique en Amérique du Nord, a l'effet pervers de faire en sorte que plus du tiers des petites entreprises paient la taxe, dans bien des cas afin d'éviter de devoir se conformer à des procédures administratives fastidieuses et en dépit du fait que 96 % d'entre elles font de la formation au sens de la loi¹⁷. De ce fait, elles contribuent majoritairement au Fonds de formation de la main-d'œuvre, dont les sommes accumulées sont à leur tour allouées aux plus grandes entreprises et aux organismes communautaires.¹⁸

De plus, il tombe sous le sens que le rattrapage technologique tant souhaité des entreprises québécoises devra se manifester. Comme on le sait, celles-ci accusent un retard important par rapport à leurs concurrentes de l'Ontario et des États-Unis. De surcroît, les entreprises de ce secteur connaissent une croissance moins forte de leur productivité que celles qui sont établies dans ces autres juridictions.¹⁹ Si on veut maintenir notre niveau de vie et possiblement l'augmenter, cela devra passer inévitablement par une hausse de la productivité des travailleurs. Bien sûr, la faible valeur de notre devise nuit à ce rattrapage puisqu'elle agit comme désincitatif à investir davantage dans la technologie ou la machinerie. Toutefois, il y a des mesures à prendre sur le plan de la fiscalité. Par exemple, la taxe sur le capital des sociétés représente un frein important pour les investissements.²⁰ Le taux québécois est actuellement le plus élevé en Amérique du Nord. Même si le Budget québécois de novembre 2001 a annoncé la mise en place d'une exemption d'un million de dollars et la réduction du taux de moitié, ces mesures n'entreront pleinement en application qu'en 2006 et en 2007 respectivement. Pendant ce temps, aucune entreprise ontarienne qui détient un capital versé de 5 millions de dollars ou moins n'a à payer de taxe sur le capital. Si on veut aider les entreprises québécoises à faire un rattrapage au chapitre de la productivité, il ne fait pas de doute que l'accélération de la mesure annoncée serait la bienvenue.

Comme on a pu le constater dans la section sur la présentation des résultats, le recours aux stagiaires est un des moyens privilégiés permettant d'avoir accès à de la main-d'œuvre qualifiée supplémentaire. Cela compense aussi pour le fait que le système d'éducation ne diplômé pas suffisamment de personnes ayant les types de qualifications requises dans les PME. En effet, ces dernières ont des besoins marqués pour les compétences techniques et professionnelles et ceux-ci ne sont pas comblés par le marché.²¹ La valorisation de ces professions est d'une grande importance. De même, l'établissement de passerelles entre les formations technique et professionnelle et universitaire devrait être accéléré pour enlever le caractère irrévocable de la décision de l'étudiant, et donc inciter ce dernier à se diriger vers la voie professionnelle, et faciliter le perfectionnement professionnel ultérieur. Il faut saluer le

¹⁷ FCEI, *Sondage sur la loi sur la formation de la main-d'œuvre*, juin 1999, 505 répondants.

¹⁸ Selon les données contenues dans le Rapport du vérificateur général du Québec pour l'année 1999-2000.

¹⁹ Selon les données rendues publiques par le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec dans son plan stratégique de 2001, la croissance annuelle moyenne de la productivité manufacturière, de 1991 à 1997, a été de 0,7 % au Québec, comparativement à 3,7 % aux États-Unis, à 3,0 % en Ontario et à 2,0 % au Canada.

²⁰ Voir à cet égard le rapport du Comité technique sur la fiscalité des entreprises présidé par Jack M. Mintz et présenté en 1997.

²¹ FCEI, *Du travail à revendre : résultats des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée*, Février 2001.

gouvernement qui offre une aide aux petites entreprises désireuses d'accueillir des stagiaires sous la forme d'un crédit d'impôt représentant 40 % des salaires. Ce genre d'incitatif fiscal est davantage de nature à soutenir les efforts entrepris en PME que la mise en vigueur de contraintes, telle que la loi du 1% par exemple.

La question de la relève en entreprise s'avère encore plus importante. Si le manque d'accès à de la main-d'œuvre qualifiée a un impact négatif considérable sur le potentiel de croissance d'une entreprise, un changement de direction ou de propriétaire d'une PME peut avoir un effet très déstabilisant. On estime que les trois quarts des petites et moyennes entreprises changeront de dirigeant au cours des douze prochaines années.²² De plus, nous savons que seulement 30 % des entreprises franchissent avec succès le passage d'une première à une deuxième génération et que cette proportion est de seulement 10 % dans le cas de la deuxième à la troisième.²³ Dans quelle mesure les entreprises québécoises sont bien préparées pour faire face à ce changement? Il est permis de croire que celles-ci le sont mal et qu'elles aient besoin de soutien et d'information sur la façon de planifier ces changements. Notamment, les questions d'ordre fiscal reliées à la succession en entreprise, plus complexes et mal comprises, devraient être mieux diffusées afin de permettre des choix plus éclairés.

²² Deloitte Touche Tomatsu, *Are Canadian Family Business an Endangered Species?*, 1999.

²³ Louise St-Cyr, *La relève en entreprise : les principaux défis et enjeux*, 2002.

Bibliographie

Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux (2000), *Les solutions émergentes*.

Deloitte Touche Tomatsu (1999), *Are Canadian Family Business an Endangered Species?*

Fabi, B et D.J. Garand, (1994), *L'acquisition des ressources humaines en PME*, Revue Internationale P.M.E. vol. 6, no 3 et 4, p. 91-129.

Fabi, B. et D.J. Garand (1994), *La gestion des ressources humaines en PME*, dans GREPME, P.-A. Julien et al. (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires / Economica, p. 298-368; (1997).

FCEI (2001), *Du travail à revendre : résultats des sondages de la FCEI sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée*.

FCEI (1999), *Informal Offerings : Employer-Employee Relations Within SMEs*.

Garand, D.J. et B. Fabi (1992), *État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME*, Revue Organisation, vol. 2, no 1, automne, p. 61-99.

Goldfard Consultant (1999) *Étude sur la satisfaction en milieu de travail dans le secteur privé, secteur public*.

Institut de la statistique du Québec (2000), *La situation démographique du Québec*, bilan 2000.

Ministère de l'Industrie et Commerce (MIC), Plan stratégique du ministère de l'Industrie et Commerce, 2001.

Mintz (1997), Rapport du Comité technique sur la fiscalité des entreprises.

NFIB (2001), *The Changing Search for Employees*, National Small Business Poll, Volume 1, Issue 1.

Rapport du vérificateur général du Québec pour l'année 1999-2000.

Statistique Canada (2001), *Variation de l'emploi*.

St-Cyr, Louise (2002), *La relève en entreprise : les principaux défis et enjeux*, (présentation).