Document generated on 10/12/2024 2:10 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Difficultés de recrutement dans les PME québécoise: Quelques causes et solutions possibles

Liette Larrivée and Gérald d'Amboise

Volume 44, Number 3, 1989

URI: https://id.erudit.org/iderudit/050511ar
DOI: https://doi.org/10.7202/050511ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Larrivée, L. & d'Amboise, G. (1989). Difficultés de recrutement dans les PME québécoise: Quelques causes et solutions possibles. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *44*(3), 487–506. https://doi.org/10.7202/050511ar

Article abstract

Many small and medium-sized businesses experience serious difficulties in finding competent production personnel. The present article represents an attempt to better understand this complex problem. The empirical research was conducted in firms of the machinery and equipment industry in the province of Quebec.

Objectives and methodology

The specifie objectives of this study were to identify instances where the problem appears and explore, with the owner-managers, its causes as well as its possible solutions. It was also hoped to assess the severity of this problem and estimate its persistence in the years ahead. The research was conducted in two stages. The question was firstly explored through ten interviews with owner-managers who were experiencing the problem at different degrees. A schematic representation of the gênerai structure of the situation was developed from the opinions of this preliminary sample relative to instances, causes, consequences and possible solutions. This allowed then the development of working hypotheses. They were tested through a questionnaire answered by 65 owner-managers of business firms ranging in size from 5 to 250 employees.

Results

Four out of five working hypotheses were supported by the data. The level of experience and the level of education required appear to be strongly associated with the degree of difficulty in recruting qualified production employees. Also, the more standardized the products and the more agressive the firm becomes on the market, the more effective the recruitment process seems to be. At the time of the study a majority of firms did reveal recruitment problems, but at varying degrees. Approximately one third of the owner-managers believed that the difficulty would persist in the coming years.

Discussion

When education and experience are aggregated into a single measure of required job knowledge, this combination really seems to determine the extent of recruitment difficulty. When a small or medium-sized business searches for a worker both educated and experienced the risk to meet with problems is quite understandable. There are relatively few very well prepared workers in certain crafts; also a number of them prefer to be full-time employees in larger firms. Further analysis of the data shows that the degree of innovation required to conceive and fabricate the products, as ordered by customers, has much to do with the entire issue. When the job is repetitive, overall knowledge is less of a pre-requisite.

The work can sometimes be learned by low-skilled laborers which are usually avallable in greater numbers. But when the products are mainly made-to-order, the flow of orders is not always regular, especially when sales planning is not practiced.

Since manufacturing for inventory is more often useless, production planning is somewhat problematic. The firm needs people with a variety of skills in order to meet the requirements of diverse product configurations. But jobs cannot be assured on a continuous basis even for the specialized workers.

Thus, when the small firm with a high degree of originality in each product tries to recruit knowledgeable people, it is bound to meet with difficulties. The challenge is even greater when the managers practice little sales planning and develop a pattern of hiring and firing in accordance with the variations in the level of orders over time. In order to stay at a relatively low level of work-force, some factories favor overtime or outside sub-contracting during peak periods. Those short-term solutions can have other dysfunctional consequences.

Two other factors were also mentioned by the respondents: poor capacity to pay by the small firm and inadequacy of education and training programs. The former is sometimes real but also often times compensated by other working conditions. The latter is becoming increasingly serious with the introduction of more and more technologically sophisticated fabricating equipment. Many executives are open to joint business and school education. This could be a promising path to a valuable solution.

Small and medium-sized businesses should also certainly look at other possibilities of enhancing their overall planning. Dealing with the market in a more systematic and agressive way by setting objectives and following-up on potential clients can help insure continuity in demand. Manufacturing proprietary-products and standardizing some phases of operations can also contribute to more steadiness and regularity on the shop-floor. Such practices are usual pre-requisites to manpower planning in any context. Very few small business owner-managers have attained this level of sophistication in their management. But those who have are generally able to find and retain their best employees.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1989

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Difficultés de recrutement dans les PME québécoises

Quelques causes et solutions possibles

Liette Larrivée
Gérald d'Amboise

Il existe une difficulté majeure de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée dans les PME québécoises. Ce texte expose les résultats d'une étude visant à mieux comprendre ce problème dans le sous-secteur de la machinerie. Les auteurs ont vérifié auprès de propriétaires-dirigeants quelques hypothèses relatives aux circonstances et au degré d'intensité de cette difficulté managériale. Plusieurs facteurs concourent à l'existence de cette dernière mais le degré d'originalité du produit fabriqué par l'entreprise et le niveau de formation-expérience exigé dans son recrutement paraissent déterminer grandement l'ampleur du défi de trouver un personnel spécialisé adéquat.

En 1980, une étude menée par G. d'Amboise et Y. Gasse (1982) permettait de dévoiler les principales difficultés vécues par les PME manufacturières québécoises. Quelques-unes de ces difficultés ont peu étonné; d'autres ont stupéfié et soulevé une foule de questions. Il en est ainsi de la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée. Comment, avec un taux de chômage élevé et un niveau de scolarité grandissant, pouvait-on imaginer une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée? Pourtant, plusieurs ont dénoncé ce problème (Betcherman, 1980). La préoccupation a fait la manchette des journaux (Langlois, 1977). Les dirigeants de PME ont souligné que le phénomène nuisait considérablement à l'efficacité de leur entreprise. Les résultats de recherches empiriques et de délibérations de comités consultatifs ont tour à tour confirmé l'existence d'une difficulté majeure. Elle se manifeste de plus dans plusieurs sous-secteurs industriels du Québec (d'Amboise et Gasse, 1982).

* LARRIVÉE, L., auxiliaire de recherche.
D'AMBOISE, G., professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

Jusqu'à maintenant, la plupart des études sur ce sujet ont surtout identifié et dénoncé cette condition. Elles constituent en quelque sorte une phase de sensibilisation au vécu des PME. La présente étude tente d'amorcer la compréhension de ce malaise en recherchant ses causes pour mieux tenter de les atténuer. Elle s'est concentrée sur l'analyse d'un sous-secteur spécifique, celui de la machinerie et des équipements divers, où une telle difficulté était d'ores et déjà reconnue (Mallory et al., 1978).

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

S'inspirant de cette volonté de mieux comprendre le problème, l'étude poursuit trois objectifs. Le premier vise à définir, de façon préliminaire, comment se manifeste une difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production dans le sous-secteur de la fabrication de machinerie et comporte trois sous-objectifs:

- Préciser la nature, la gravité et l'évolution de cette difficulté.
- Explorer avec les propriétaires-dirigeants les causes provoquant possiblement une telle difficulté et connaître, selon eux, les conséquences que cela entraîne.
- Discuter des solutions envisagées par ces derniers.

Le deuxième objectif concerne la vérification de l'existence d'une difficulté de recrutement dans ce secteur et la mesure de son incidence et de son intensité. Enfin, le troisième objectif tente de prévoir, selon les propriétaires-dirigeants, la probabilité que celle-ci soit encore présente dans cinq ans et le cas échéant, d'en estimer la gravité.

MÉTHODOLOGIE

Une approche méthodologique à deux phases principales encadre la recherche. Dans un premier temps, il est apparu indiqué de recueillir les données premières auprès des personnes susceptibles de pouvoir fournir une information pertinente c.-à-d. les dirigeants eux-mêmes. Cette première phase a facilité la familiarisation à la problématique. Elle a assuré une élaboration d'hypothèses de recherche plus réalistes et une formulation plus adéquate du questionnaire utilisé dans la seconde phase.

Dix entrevues semi-directives, d'une durée variable de trois quarts d'heure à deux heures, ont été menées. Cet échantillon a été établi à l'aide du répertoire industriel du Québec Scott's (1982-83, 1983-84) et sur la base

des critères de sélection suivants: les entreprises devaient appartenir aux catégories de fabricants d'instruments aratoires ou de fabricants de machinerie et équipements divers, et devaient vivre ou non, en proportions égales, une difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée; elles étaient des entités autonomes, ce qui excluait les filiales; elles employaient entre 5 et 250 personnes et étaient situées dans les régions administratives 03 ou 04 du Québec. Une analyse de contenu a permis de procéder au traitement du matériel amassé par la création de catégories d'informations et la classification d'extraits d'entrevues en fonction de leur pertinence.

Résultats de l'exploration du problème

À partir de cette information structurée, une vision schématique de ce que signifiait, pour les dix personnes rencontrées, une difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production a été construite. Leur compréhension du phénomène est reproduite à l'aide du schéma 1. Les cercles concentriques présentent les éléments qu'ils identifient comme les causes sous-tendant l'existence d'une difficulté de recrutement. Du type de production ou de marché de l'entreprise jusqu'aux coûts de la main-d'oeuvre, les divers facteurs inscrits influencent l'apparition ou la gravité d'une difficulté. Les trois boîtes imbriquées représentent les trois façons dont se manifeste, selon eux, cette difficulté de recrutement. Elles ont trait à la quantité (nombre de travailleurs disponibles), aux qualifications (formation et expérience inadéquates) ou aux attitudes au travail (motivation, comportements contraires aux attentes). Plusieurs conséquences émanent d'une telle difficulté, des incidences de la formation aux délais de livraison, toutes ayant des répercussions sur les coûts de production et de là sur la compétitivité et la croissance de l'entreprise. Ces dirigeants entrevoient des solutions possibles: ils suggèrent des actions qui s'étendent de la planification de la production à la formation en entreprise. La gravité et l'évolution de la difficulté de recrutement encadrent les éléments précédents. Elles sont déterminées, selon les dirigeants rencontrés, par les conditions environnementales économiques, politiques et sociales, et influencent non seulement les causes, les manifestations et les conséquences évoquées mais aussi la priorité des solutions.

Hypothèses de recherche

Ces premiers résultats et certains principes courants de gestion ont tracé la voie aux hypothèses de recherche suivantes:

H_1: Plus l'entreprise se concentre dans la fabrication selon un procédé par lots (sur commande, grands projets), plus elle a de difficultés de recrutement de main-d'oeuvre de production.

H_2: Plus l'entreprise est agressive face au marché, plus le recrutement de main-d'oeuvre de production est facilité.

H_3: Plus l'entreprise se spécialise dans l'exécution de travaux standards, plus le recrutement de main-d'oeuvre de production est facilité.

H_4: Plus l'entreprise recherche un personnel expérimenté, plus le recrutement de main-d'oeuvre de production est difficile.

H_5: Plus l'entreprise a besoin d'une main-d'oeuvre «instruite», plus le recrutement de main-d'oeuvre de production est difficile.

Le questionnaire utilisé vise prioritairement la vérification de ces hypothèses. À cet effet, chaque dirigeant a qualifié sur une échelle ordinale le niveau de difficulté de recrutement pour chacune des catégories de travailleurs employés. Quant à la collecte des informations relatives aux exigences de formation et d'expérience de la main-d'oeuvre, à la planification et au type de production de même qu'aux procédés de fabrication, les dirigeants ont fourni des données plus factuelles, propres à la réalité de leur entreprise. L'envoi postal du questionnaire à 297 entreprises a permis de rejoindre 265 répondants potentiels. Parmi ces derniers, 65 ont acquiescé à la requête, ce qui correspond à un taux de réponse de 24,5%.

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Vérification des hypothèses

Des cinq hypothèses formulées précédemment, seule la première n'est pas confirmée. Le tableau 1 reprend les résultats obtenus pour chacune de celles-ci. Les résultats les plus significatifs ont trait aux relations entre les variables suivantes: «produits standards» et «facilité de recrutement»; «expérience requise» et «difficulté de recrutement»; «formation requise» et «difficulté de recrutement»; «agressivité face au marché» et «facilité de recrutement». Parmi ces dernières, les variables «niveau de formation exigée» pour la main-d'oeuvre de production, «niveau d'expérience requise» pour cette même main-d'oeuvre et «degré de standardisation des produits» généralement fabriqués par l'entreprise méritent des commentaires additionnels: ces trois variables semblent se conjuguer et influencer l'existence d'une difficulté de recrutement de main-d'oeuvre.

SCHÉMA 1

Schématisation globale des 10 entretiens

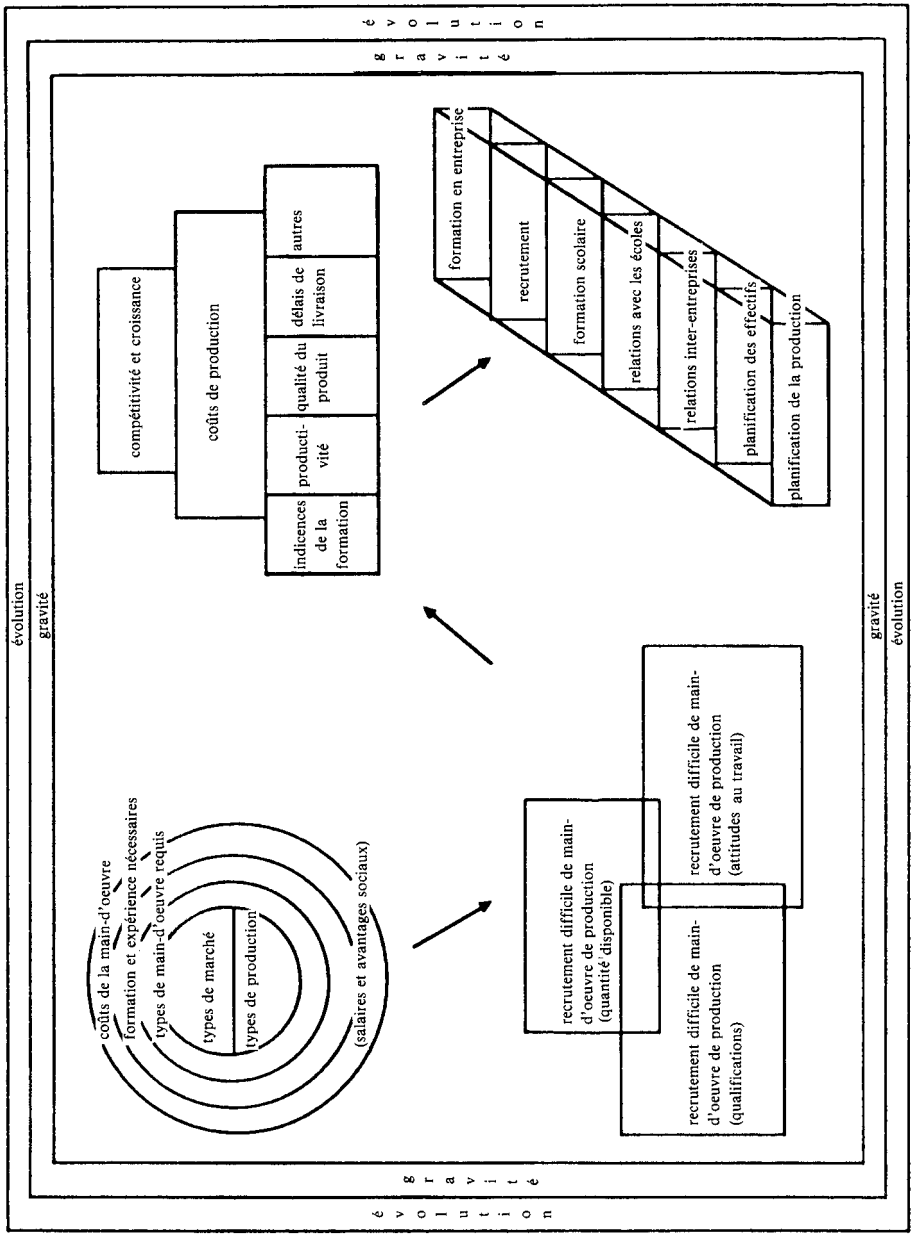

TABLEAU 1

Résultats de l'analyse des données pour la vérification des hypothèses

Hypothèses	*r de Pearson*[1]	*Z*	$\bar{C}$[2]	X^2
Hypothèse 1 Variables:				
Fabrication en lots/ Difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production	0,02	0,16	0,12	0,42
(main-d'oeuvre spécialisée seulement)[3]	(0,02)	(0,16)	0,27	2,33
Hypothèse 2 Variables:				
Agressivité face au marché/ Facilité de recrutement	0,24	1,89*	0,45	6,93**
(main-d'oeuvre spécialisée seulement)	(0,23)	(1,81)*	(0,38)	(4,87)**
Hypothèse 3 Variables:				
Fabrication de produits standards/Facilité de recrutement de main-d'oeuvre de production	0,22	1,72*	0,21	1,41
(main-d'oeuvre spécialisée seulement)	(0,29)	(2,27)*	(0,35)	(3,93)*
Hypothèse 4 Variables:				
Expérience requise/Difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production	0,39	3,05**	0,30	3,38
(main-d'oeuvre spécialisée seulement)	0,41	3,23**	(0,27)	(13,43)**
Hypothèse 5 Variables:				
Formation formelle exigée/ Difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production	0,26	2,05*	0,55	35,23**
(main-d'oeuvre spécialisée seulement)	(0,28)	(2,19)*	(0,29)	(8,77)**

[1] r de Pearson $= \dfrac{N\,\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2]\,[N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$

[2] Coefficient de contingence corrigé: $\bar{C} = \dfrac{\sqrt{X^2 / N + X^2}}{\text{facteur de correction}}$

[3] La catégorie «manoeuvre» est exclue ici des données

* significatif $p \leq 0{,}05$

** significatif $p \leq 0{,}01$

Relations significatives supplémentaires

La vérification des hypothèses premières a mis en évidence la nécessité d'approfondir l'analyse de la relation de standardisation des produits par rapport à la difficulté de recrutement. Ainsi, ce serait plus particulièrement le degré d'originalité des produits fabriqués par l'entreprise qui expliquerait cette difficulté de recrutement. Cela a également permis de faire ressortir l'importance du niveau combiné de formation et d'expérience demandé par les dirigeants d'entreprise.

Le degré d'originalité des produits réfère à l'innovation requise dans la conception et la fabrication des produits demandés par la clientèle. Une entreprise peut fabriquer tous ses produits selon les spécifications des clients (i.e. degré d'originalité 100%) ou fabriquer des produits standardisés (i.e. degré d'originalité 0%). Pour fins d'analyse, trois catégories distinctes furent considérées: produits de création, ajustés et standards. La catégorie «produits de création» comprend toutes les firmes pour qui le développement de nouveaux produits, selon les spécifications de leur clientèle, correspond à plus de 60% de leur production alors que moins de 20% de leur production est consacrée à la fabrication de produits standards. La catégorie «produits standards» regroupe les entreprises qui fabriquent au-delà de 60% de produits standards et moins de 20% de nouveautés. La catégorie «produits ajustés» réunit toutes les firmes qui procèdent principalement à des modifications de leurs produits, à la demande des clients, sans qu'il ne s'agisse de création de nouveaux produits. Elle comprend aussi les entreprises partageant leurs activités entre les trois types de travaux sans tendance prioritaire (+60%).

La seconde variable, le «niveau de difficulté de recrutement», mesurée jusqu'ici par un indice pondéré est maintenant divisée en trois catégories. La catégorie «facile» rassemble toutes les entreprises ayant mentionné que le recrutement était très facile ou facile pour chacun de leur type de travailleur sans exception. La deuxième catégorie dite «mitigée» réunit les firmes qui ont identifié au moins un type de travailleur où le recrutement de main-d'oeuvre était difficile. Enfin, la catégorie «difficile» regroupe toutes les firmes pour qui, à l'égard d'au moins un type de travailleur, le recrutement s'est avéré très difficile.

Le degré d'association entre ces deux variables est mesuré par le coefficient de contingence corrigé ($\bar{C}$) qui obtient ici 0,598 comme valeur (voir tableau 2-a). La relation est significative ($p \leq 0{,}001$) puisque le chi-carré atteint 19,39 à 4 degrés de liberté.

La difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée est donc accentuée par le degré d'originalité du produit fabriqué. Comme explication possible, le niveau de formation-expérience exigé par l'entremise pour ses travailleurs a été testé. Afin de comparer les firmes entre elles, un indice permettant de les situer sur un continuum a été construit: plus l'entreprise exige un niveau de scolarité important combiné à un nombre d'années d'expérience élevé, plus son indice de formation-expérience est grand. Trois niveaux d'exigences ont ainsi été établis: faible, moyen et élevé.

De fait, les résultats démontrent l'existence d'une relation entre les deux variables mises en présence et indiquent que le degré d'originalité des produits influence le niveau des exigences formation-expérience de l'entreprise (voir tableau 2-b). Le coefficient de contingence corrigé indique un degré d'association de 0,6; un chi-carré de 19,59 à 4 degrés de liberté atteste de la relation significative ($p \leq 0{,}001$).

Une dernière vérification a corroboré l'importance de la variable «niveau de formation-expérience exigé» dans la démarche de recrutement. L'idée sous-jacente à cette formulation combinée des exigences tient à ce que plus les exigences de l'entreprise sont élevées par rapport à la formation et à l'expérience, plus elle connaît des difficultés de recrutement. De nouveau, les tests statistiques ont indiqué un fort lien entre ces deux variables avec un degré d'association de 0,463, significatif à $p \leq ,05$ (voir tableau 2-c).

Opinions dominantes sur les autres aspects

Les résultats préliminaires, obtenus en entrevue, ont fait ressortir d'autres aspects reliés à la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée. On a voulu savoir dans quelle mesure ces premières opinions, outre les hypothèses vérifiées, étaient corroborées par les 65 dirigeants constituant l'échantillon.

Ainsi, sans prétendre à la validité des assertions suivantes puisque nos données ne nous permettent pas un tel support, 44,6% des dirigeants mentionnent que la capacité de payer des salaires élevés constitue un autre facteur explicatif de la difficulté de recrutement. Parmi les répondants, 33,8% stipulent que la taille de l'entreprise joue un rôle alors que 32,3% croient que la localisation de l'entreprise est à considérer. Une étude plus poussée exigerait entre autres d'aller chercher des données sur les conditions initiales offertes par toutes les entreprises d'un secteur, grandes et petites. Certains facteurs externes influencent l'existence ou la gravité d'une difficulté de recrutement: 49,3% d'entre eux indiquent que les programmes scolaires

sont inadéquats; 44,6% parlent d'une faiblesse économique des activités de leur secteur industriel; 35,4% insistent sur l'impact de la situation économique générale. Ainsi, plus d'un dirigeant sur trois corroborent les opinions émises en entrevue à savoir que la formation dispensée, l'état de l'économie ou du secteur de la machinerie créent ou aggravent la difficulté de recrutement.

Les conséquences sont importantes puisqu'elles entraînent régulièrement ou continuellement, selon 52,3% des dirigeants, la nécessité d'une formation en entreprise. Elles obligent le travail en temps supplémentaire (36,9%), haussent les coûts de production (33,8%), réduisent la productivité (32,3%) et augmentent les délais de livraison (26,1%).

Les suggestions pour réduire ou éliminer cette difficulté de recrutement se rapportent à la planification de la production (75,3%), à la formation en entreprise (58,5%) ou à la planification des besoins de main-d'oeuvre (58,5%). Certains optent pour le travail en temps supplémentaire (44,6%). D'autres utilisent la sous-traitance (23,1%) ou établissent des contacts avec les écoles (21,6%). Les dirigeants souhaitent voir agir des intervenants externes: 63,1% adhèrent totalement à l'idée de subventions à la formation en entreprise, 46,2% accordent un appui à la création de relations plus étroites entre les entreprises et les écoles, et 43,1% d'entre eux approuvent des stages de formation en entreprise pour les étudiants.

Quant à l'existence future de la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production d'ici cinq ans, les dirigeants pensent dans 33,8% des cas qu'elle persistera alors que 30,8% la croient probable. Parmi les recommandations en vue de contrer son existence, 63,1% des répondants reviennent à la formation de la main-d'oeuvre y compris la préparation des étudiants. Ils prônent la modernisation de l'enseignement et sa mise à jour face aux nouveaux développements technologiques tels que les outils programmables. Ils favorisent une formation de base davantage liée aux besoins du milieu en insistant sur la nécessité de stages de formation en entreprise. Ceux-ci devraient être plus nombreux, plus longs et effectués dans des entreprises différentes afin de permettre un meilleur apprentissage et l'évaluation des candidats par les employeurs. Plusieurs abordent la nécessité d'entente avec les syndicats pour l'acquisition d'expérience en usine car une formation adéquate, en milieu concret de travail, est indispensable.

Cependant, quelques-uns soulignent le manque de disponibilité et de ressources financières de la petite entreprise pour ce type de formation et de relations entreprise-école. Déjà, les coûts de main-d'oeuvre sont élevés car la PME doit concurrencer la plus grande entreprise en plus de devoir assister au départ de ses employés, une fois formés et compétents, vers ces plus

TABLEAU 2

Relations significatives entre les variables «Degré d'originalité des produits», «niveau d'exigences» et «difficulté de recrutement de main-d'oeuvre qualifiée»

2-A: Relation entre le degré d'originalité des produits et le niveau de difficulté

	Niveau de difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée			
Degré d'originalité des produits	*Facile*	*Mitigé*	*Difficile*	*Total*
Produits de création	1	4	12	17
Produits ajustés	1	11	9	21
Produits standards	10	10	4	24
Total	12	25	25	62

$\bar{C} = 0{,}598$
$X^2 = 19{,}39$
$p \leq 0{,}001$

2-B: Relation entre le niveau d'exigences et le degré d'originalité des produits

	Niveau d'exigences Formation-Expérience			
Degré d'originalité des produits	*Faible*	*Moyen*	*Élevé*	*Total*
Produits de création	3	5	9	17
Produits ajustés	4	12	5	21
Produits standards	16	5	3	24
Total	23	22	17	62

$\bar{C} = 0{,}600$
$X^2 = 19{,}59$
$p \leq 0{,}001$

2-C: Relation entre la difficulté de recrutement et le niveau d'exigences

	Niveau de difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée			
Niveau d'exigences Formation-Expérience	*Facile*	*Mitigé*	*Difficile*	*Total*
Élevé	2	6	9	17
Moyen	1	11	10	22
Faible	9	8	6	23
Total	12	25	25	62

$\bar{C} = 0{,}463$
$X^2 = 10{,}31$
$p \leq 0{,}05$

grandes compagnies. En ce sens, certains sollicitent des subventions à la formation en entreprise et revendiquent, tout au moins, une communication plus étroite avec les organismes gouvernementaux concernés.

DISCUSSION

La principale relation mise en lumière par cette étude porte sur les liens entre le degré d'originalité du produit fabriqué, le niveau de formation-expérience exigé par les entreprises et la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production. Cette relation nous renseigne sur les circonstances entourant l'existence d'une telle difficulté dans les PME manufacturières et fait ressortir la complexité du problème vécu par les dirigeants. Bien qu'elle soit généralement camouflée par les cycles des situations économiques, cette difficulté n'est pas que latente. Elle tire son origine de la quasi-impossibilité pour l'entreprise d'établir un processus de fabrication continu ou de standardiser ses produits. Le type de main-d'oeuvre nécessaire exige un niveau de «compétence-expérience» élevé et rarement disponible. De plus, la capacité réduite des PME de payer des salaires élevés, leur taille et leur localisation interviennent pour aggraver le problème. Les programmes scolaires inadéquats et la faiblesse du secteur industriel constituent les facteurs externes qui perpétuent cette difficulté.

Certaines conclusions de la présente étude sont soutenues par des observations rassemblées au sein d'études précédentes. Il en est ainsi de la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée. Selon les résultats d'une enquête effectuée en mai 1984 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 20,2% de ses entreprises membres auraient été prêtes à embaucher si elles avaient pu trouver des travailleurs compétents. L'extrapolation de ces données à l'ensemble du secteur de la petite entreprise du Canada implique qu'il y aurait eu environ 170 000 emplois disponibles pour des candidats qualifiés (*Le magazine des ressources humaines,* déc. 1984 — janv. 1985). Le Québec aurait offert 10,8% de ces emplois, exemple: 6,0% des emplois concernaient les catégories de transformation, 4,3% provenaient du secteur du travail sur machines et 6,6% de celui de la fabrication. De plus, Mme Sally Luce dans une étude intitulée «La direction et le défi du changement», publiée pour le compte du Conference Board, constatait que l'amélioration de la qualité de la main-d'oeuvre demeurait le principal défi devant lequel se trouvait le patronat (Lessard, 1984).

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de confronter les présents résultats relatifs aux variables explicatives, à leurs conséquences et aux solutions envisagées, les bases de comparaison s'amenuisent. L'enquête de la FCEI dévoilait

qu'environ le tiers des doléances de leurs membres portaient sur la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, le manque ou l'insuffisance de cours de formation spécialisée, les difficultés qu'ils éprouvaient à attirer des travailleurs dans leur région et la médiocrité de l'enseignement général dispensé par les écoles. Quant aux solutions, la FCEI proposait notamment une meilleure coordination entre les offres et les demandes d'emploi ainsi que des mesures visant à conférer une plus grande souplesse aux marchés du travail et à favoriser l'investissement dans les ressources humaines. Ces deux solutions recoupent en quelque sorte les idées véhiculées par les dirigeants eux-mêmes.

Quelques points tirés de l'analyse du marché du travail au Québec de 1983 à 1985 permettent de discuter de l'évolution à court terme de la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production, dans le secteur de la machinerie. Les variations annuelles de l'emploi prévues pour 1983, 1984 et 1985 y étaient respectivement de 0%, 12,1% et 7,5% (Bouikni et al., 1983). Ce secteur semblait donc en expansion alors que plusieurs autres accusaient des réductions d'emplois. Seulement un secteur prévoyait une augmentation supérieure à celle des machines pour 1984. Cette année-là, la moyenne pour l'ensemble des secteurs atteignait 2,9%. En 1985, trois d'entre eux prévoyaient des hausses supérieures, en moyenne de 2,2%. Il est possible de prétendre que cette augmentation des besoins de travailleurs, si elle persiste et si aucune mesure n'est prise entre-temps, aggravera la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production.

En dépit du manque de sources d'informations plus nombreuses qui auraient pu susciter une discussion plus vigoureuse des résultats, les données rassemblées dans soixante-quinze PME du sous-secteur de la machinerie permettent, sans grands risques, d'extrapoler à l'ensemble du sous-secteur concerné. En outre, sans supposer que tous les autres sous-secteurs manufacturiers aux prises avec une difficulté de recrutement de main-d'oeuvre la vivent de la même façon, il demeure possible d'étendre l'analyse et de suggérer quelques éléments de solution communs à l'ensemble des secteurs. Ces mesures s'inspirent des solutions mises de l'avant par les entreprises qui se sont attaquées au problème et rendent compte des opinions émises au cours de cette étude. Trois domaines d'intervention sont privilégiés: la gestion des ressources humaines, la formation scolaire et en entreprise et la conduite des opérations de production.

Actuellement, les dirigeants de PME sont loin d'accorder à la gestion des ressources humaines toute l'attention qu'elle mérite dans leur organisation. La plupart des entreprises n'ont pas, pour des raisons évidentes, de département pour cette fonction. Fréquemment, la personne responsable du personnel cumule cette tâche sans que cela soit sa principale activité. La ges-

tion des ressources humaines se résume souvent à l'embauche, la paie, la négociation et l'administration de la convention collective (si l'entreprise est syndiquée) et la mise à pied. En somme, les PME identifient rarement un département de personnel et ce dernier occupe un rang secondaire au sein de l'organisation (Mealiea et Lee, 1980). La pratique du recrutement semble particulièrement cruciale à améliorer compte tenu du problème à l'étude et plusieurs techniques peuvent aider à l'obtention de meilleurs résultats. Malheureusement, selon une étude effectuée dans le Midwest américain, les habitudes des PME en ce domaine s'avèrent peu satisfaisantes. Des faiblesses marquées ont été décelées en ce qui a trait à la planification des ressources humaines, au regard des techniques d'engagement et d'appréciation du personnel, des techniques relatives à la motivation intrinsèque des postes, aux politiques salariales équitables et aux régimes de retraite (McEvoy, 1984). Ces faiblesses ne semblent pas étrangères aux PME québécoises qui apparaissent peu imaginatives en matière de recrutement et de sélection du personnel. Elles ont principalement recours aux centres de placement gouvernementaux, aux journaux ou aux «walk-ins» comme techniques de recrutement. L'interview et le formulaire de demande d'emploi demeurent les outils de sélection privilégiés. McEvoy (1984) mentionne qu'étant donné ce manque de créativité, il n'est pas étonnant que les petites entreprises affirment que la recherche de travailleurs compétents soit un problème majeur.

Certaines méthodes alternatives et peu coûteuses pourraient être adoptées par les PME. Premièrement, les associations professionnelles fournissent souvent des services de placement ou de références. Deuxièmement, le concept de coopération inter-entreprises peut être développé. Celui-ci renvoie à la conduite d'activités communes liant deux entreprises indépendantes ou plus pour l'atteinte d'un but commun et dans l'attente de bénéfices mutuels (Schermerhorn, 1980). Troisièmement, les employés peuvent être récompensés par un modeste bonus pour la recommandation de personnes qualifiées, si elles sont engagées par la suite. Quatrièmement, les écoles peuvent être contactées. Plusieurs sont en mesure de suggérer des candidats potentiels ou de présenter des stagiaires. Cette dernière option permet à l'employeur de juger des compétences du candidat avant de lui offrir officiellement un poste et assure une définition plus claire du profil demandé, au bénéfice de la coopération école-entreprise.

Outre le processus de recrutement, la PME doit chercher à atténuer deux autres faiblesses majeures, la planification de ses besoins en ressources humaines et l'appréciation de son personnel. D'une part, la planification des besoins en ressources humaines semble souvent irréalisable ou inutile au dirigeant: plusieurs entreprises produisant sur demande ou fonctionnant par soumission pour l'obtention de contrats font face à des fluctuations

importantes d'activités. De plus, il arrive parfois que les dirigeants ne disposent que de quelques heures pour combler un poste. Cependant, «[...] même dans un contexte d'assez grande incertitude, la planification a sa place car même si elle ne permet pas de prévisions justes, elle force à réfléchir à la situation présente et à identifier certains facteurs de changement» (Le Louarn, 1985, p. 51). D'autre part, l'appréciation du personnel ou l'évaluation des performances s'exerce souvent de façon arbitraire en PME. «Les gestionnaires devront aussi apprendre à mieux évaluer le rendement de leurs employés afin d'améliorer la productivité de ces derniers par l'utilisation de toute leur compétence. Une meilleure évaluation des rendements individuels et collectifs permettra de récompenser les performances à leur juste valeur, d'identifier les besoins d'entraînement et de formation de chaque individu ainsi que d'offrir à un directeur et à son collaborateur une chance d'améliorer leur communication» (Toulouse et Poirier, 1983, p. 306).

Toutefois, même dans l'éventualité d'une amélioration remarquable des dirigeants de PME en planification, recrutement et évaluation des ressources humaines, la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée ne se résorbera pas pour autant si facilement. Les variables technologiques évoluent à un tel rythme qu'elles provoquent des changements dans les qualités de travail requises. Dans une récente étude sur l'implantation de nouvelles technologies en PME, les dirigeants révélaient à cet égard que les principaux problèmes rencontrés étaient d'abord d'ordre technique suivis de la formation du personnel (d'Amboise, 1986). «Pour corriger ces distorsions le plus tôt possible et prévenir les goulots d'étranglement qui affecteront le marché du travail aux prises avec le progrès technique, il s'avère de première nécessité de créer les technologies éducationnelles qui permettront une formation plus adaptée de la main-d'oeuvre ainsi qu'un recyclage des travailleurs devant être affectés par le progrès technique. Si lourde soit-elle, cette ingénierie sociale doit être inventée et activement poursuivie par l'État, le patronat et les syndicats» (Le groupe québécois de prospective, 1982, p. 58).

L'avenir de plusieurs entreprises tient au développement et au suivi des ressources humaines. Les PME ont besoin d'attirer et de développer des individus hautement compétents. Or, dans une analyse de la situation des entreprises québécoises en matière de formation, Viateur Larouche constatait en 1977 que des activités de formation prennent naissance dans les entreprises seulement lorsque les autres sources pour obtenir une main-d'oeuvre qualifiée sont épuisées. Il ajoutait que la clientèle visée par la formation regroupait surtout le personnel cadre, conseil et technique, plutôt que le personnel d'exécution. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que le personnel de production dit qualifié soit actuellement rare. Mais ce n'est pas uniquement par scepticisme que les dirigeants négligent le développement

des ressources humaines. Les coûts, le temps et les ressources nécessaires pour faire bénéficier quelques employés d'un cours s'avèrent trop considérables pour plusieurs PME. Parmi les entreprises où la formation apparaît comme une préoccupation, «il arrive que les pratiques mêmes de l'organisation [soient] peu claires, voire contradictoires; une politique de formation du personnel peut très bien exister dans l'entreprise sans que des congés de formation puissent être réellement octroyés à cause des impératifs de production. C'est un cercle vicieux que les gestionnaires doivent s'efforcer de briser en calculant que les coûts de l'absence de formation (gaspillage, accidents, etc.) peuvent s'avérer plus élevés que les gains tirés d'une augmentation de la production» (Benabou, 1986, p. 24).

Les dirigeants de PME ont un rôle actif à jouer en matière de formation du personnel mais ils ne peuvent assumer seuls cette lourde responsabilité. Comme le souligne Sénécal-Tremblay (Toulouse et Poirier, 1983, p. 306), ce n'est pas par des actions sporadiques et isolées qu'une entreprise peut assurer l'adaptation de sa main-d'oeuvre à la croissance technologique et maintenir sa qualité. C'est plutôt par une approche systématique à la formation qu'elle peut le faire, c'est-à-dire en particulier par un véritable programme d'éducation permanente qui accorde à tous ses employés des possibilités de se développer en toute situation et à tout âge ainsi que de participer au processus de sa formation. Pour ce faire, il faut diminuer les barrières qui empêchent un employé de tirer profit des avantages pécuniaires et autres qu'il retire d'une formation améliorée. Les résultats d'un sondage effectué par Charner, auprès de plus de 900 employés couverts par des plans négociés d'aide à l'éducation, indiquent que 56% d'entre eux considèrent que leur compagnie ne les encourage pas suffisamment à suivre des cours; 43% déclarent ne pas posséder assez d'informations sur les cours disponibles; 43% ne croient pas améliorer leur emploi s'ils suivent des cours; 40% pensent que leur employeur ne leur permettrait pas de réorganiser leur horaire de travail pour pouvoir suivre des cours (Toulouse et Poirier, 1983). Bien qu'une formation accrue ne soit pas un gage assuré d'une promotion dans une PME, elle est souvent cependant une condition essentielle au maintien de son emploi et en ce sens, la mise à jour de ses connaissances relève aussi de chaque individu.

En outre, l'implication des dirigeants de PME par rapport à la formation est d'autant plus importante que sans elle, l'effort du milieu éducationnel demeure vain. «La récente conjoncture de mutations industrielles et de changements technologiques a littéralement bouleversé les paramètres de cette adéquation recherchée entre la formation et l'emploi» (Matte et Carpentier, 1986, p. 48). Le débordement de la structure d'éducation, en formation professionnelle, est de 433% par rapport à la structure du mar-

ché de l'emploi (Ministère de l'Éducation, 1985). Weiermair mentionnait déjà en 1980 que la faible performance industrielle du Canada pouvait être attribuée en partie à l'inefficience d'une formation de type industriel. Le manque d'appariement entre les véritables besoins de l'atelier et les programmes scolaires de formation professionnelle n'est certes pas susceptible de régler la situation. «Les transformations actuelles engendrent deux contraintes principales: un temps de réaction de plus en plus restreint et des considérations de modes et de lieux de formation. La formation en milieu de travail, les stages en entreprise, la formation à temps partiel semblent les voies à suivre d'où l'importance de l'engagement des PME» (Matte et Carpentier, 1986, p. 48).

Toute initiative des milieux de travail qui s'inscrit dans le cadre de l'adaptation de la main-d'oeuvre aux changements technologiques, de la prévention de pénuries de main-d'oeuvre spécialisée, de recyclage et perfectionnement, d'égalité d'accès à la formation professionnelle est éligible à une aide technique et financière pour organiser des activités de formation. Les Commissions de formation professionnelle (CFP) régissent de nombreux programmes dont le programme de soutien à la formation des entreprises (SFE) conçu pour les PME (Matte et Carpentier, 1986). Mais les PME en prendront-elles l'initiative? Heureusement, certaines le font déjà et misent sur la formation. Il n'en tient qu'à d'autres petites et moyennes entreprises de s'inscrire dans ce mouvement, sans y voir toutefois une solution miracle: la formation ne remplace pas de bonnes conditions de travail, une rémunération équitable ou un bon commandement (Sartin, 1978).

Des employés qualifiés ne peuvent d'ailleurs pas assurer une haute productivité à une entreprise sans l'existence d'une gestion efficace de la production. Le personnel n'est pas seul garant de la productivité. La planification de la production, la gestion des opérations et la technologie concourent à améliorer la productivité. Plusieurs entreprises du secteur de la machinerie sont des ateliers de petite course et ne bénéficient pas d'économies d'échelle (Miller et al., 1985). Cela accroît les difficultés liées à la planification et à la gestion des opérations. L'entreprise qui saurait allier une plus grande régularité de son processus de fabrication à sa production de petite course en fabriquant par exemple, un produit-maison qui la distingue, ou encore en standardisant certaines parties de son processus de fabrication, réduirait sa difficulté de recrutement. Par ailleurs, l'entreprise qui doit s'en tenir à une production non standardisée et de petite course, peut quand même bénéficier des avantages de la planification. Une recherche active de clientèle, la fixation d'objectifs de ventes et de production suivis et renouvelés périodiquement, un meilleur aménagement dans le cheminement et dans l'agencement des travaux permettront d'améliorer l'aspect continuité de la production. Elle devra de plus compter sur la polyvalence de ses travailleurs en leur

offrant, en contrepartie, une plus grande stabilité d'emploi. La PME qui désire évaluer sa productivité, et non seulement celle de ses travailleurs, peut consulter les grilles d'autodiagnostic présentées par Mattieu Lamarche dans *le Québec industriel* (mars 1985 à mai 1986).

En somme, trois éléments complémentaires et essentiels contribueront à réduire la difficulté de recrutement de main-d'oeuvre de production qualifiée dans les PME: une gestion des ressources humaines renouvelée, une formation mieux adaptée et une production planifiée. Empreintes de réalisme, les attentes des PME seront satisfaites surtout si elles s'aident d'abord elles-mêmes avant de compter sur les programmes mis à leur disposition par les autres intervenants.

BIBLIOGRAPHIE

BENABOU, C., «Comment garantir le succès de la formation», *Ressources humaines,* avril/mai 1986, p. 22.

BETCHERMAN, Gordon, *Les pénuries de travailleurs qualifiés, résumé des conclusions de l'enquête sur les ressources humaines,* Ottawa, ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1980, 19 p.

BOUIKNI, S., M. COURNOYER, A. DUFOUR et L. PARENT, «Le marché du travail au Québec de 1983 à 1985», *Le marché du travail,* vol. 4, no 10, octobre 1983, pp. 48-53.

D'AMBOISE, Gérald, *The Process of Implementing New Technologies: Some Empirical Results in Small Manufacturing Firms,* Technology Canada Conference, Waterloo, The Research Center for Management New Technology, May 1986.

D'AMBOISE, Gérald et Yvon GASSE, *Défis prioritaires pour propriétaires-dirigeants de PME: similarités et différences,* Document de travail 82-13, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 1982.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Enquête sur la situation des entreprises: Réalités inéluctables,* mai 1984.

LAMARCHE, Mathieu, «La PME et la productivité», *Le Québec industriel,* série mensuelle de mars 1985 à mai 1986.

LANGLOIS, Jean-Pierre, *La PME au Québec, situation et problèmes,* ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, Direction générale des services aux entreprises, 1977.

LAROUCHE, Viateur, «Le développement des ressources humaines: fonction négligée par l'entreprise», *Relations industrielles,* vol. 32, no 4, 1977, pp. 483-513.

LE GROUPE QUÉBÉCOIS DE PROSPECTIVE, *Le futur du Québec au conditionnel,* Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1982.

LE LOUARN, J.Y., «L'analyse des disponibilités en ressources humaines comme outil de planification», *Gestion,* vol. 10, no 1, février 1985, pp. 47-51.

FCEI, «170 000 postes vacants offerts par des petites entreprises», *Formation et emploi, Le magazine des ressources humaines,* vol. 1, no 7, décembre 1984-janvier 1985, p. 43.

LESSARD, Denis, «Crise de confiance dans l'entreprise», *Le Soleil,* 26 juin 1984, p. C8.

MALLORY, W.L. et al., *Rapport du groupe d'étude sur l'industrie canadienne de la machinerie,* ministère de l'Industrie et du Commerce, Québec, juin 1978.

MATTE, D. et L. CARPENTIER, «Les commissions de formation professionnelle pour une dynamique concertée du développement de la main-d'oeuvre québécoise», *Ressources humaines,* avril-mai 1986, p. 48.

McEVOY, G.M., «Small Business Personnel Practices», *Journal of Small Business Management,* vol. 22, no 4, october 1984, pp. 1-8.

MEALIEA, L.W. et D. LEE, «Contemporary Personnel Practice in Canadian Firms: An Empirical Evaluation», *Relations industrielles,* vol. 35, no 3, 1980, pp. 410-421.

MILLER, Roger et al., *La direction des entreprises, concepts et applications,* Montréal, McGraw-Hill, 1985.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Service de l'éducation permanente, *Le marché de l'emploi et de la formation professionnelle 1984-1985-1990,* Québec, préparé par A. Veilleux, janvier 1985, condensé.

SARTIN, P., «Élargir la formation professionnelle et la rendre plus efficace», *Relations industrielles,* vol. 33, no 4, 1978, pp. 641-653.

SCHERMERHORN Jr, J.R., «Inter-firm Cooperation as a Resource for Small Business development», *Journal of Small Business Management,* vol. 18, no 2, april 80, pp. 48-54.

SCOTT'S, *Répertoire industriel du Québec (fabricants),* 11e et 12e éditions, 1982-83, 1983-84, Darville, Ontario, Scott's Industrial Directories.

TOULOUSE, J.M., R. POIRIER, et al., *Gestion 2001,* Chenelière et Stanké, Montréal, Les Presses HEC, 1983.

WEIERMAIR, K., «Perspective on Canada's Past Record», *Relations industrielles,* vol. 35, no 2, 1980, pp. 304-316.

Recruitment Problems in Québec SMEs Some Causes and Possible Solutions

Many small and medium-sized businesses experience serious difficulties in finding competent production personnel. The present article represents an attempt to better understand this complex problem. The empirical research was conducted in firms of the machinery and equipment industry in the province of Québec.

Objectives and methodology

The specific objectives of this study were to identify instances where the problem appears and explore, with the owner-managers, its causes as well as its possible solutions. It was also hoped to assess the severity of this problem and estimate its persistence in the years ahead.

The research was conducted in two stages. The question was firstly explored through ten interviews with owner-managers who were experiencing the problem at different degrees. A schematic representation of the general structure of the situation was developed from the opinions of this preliminary sample relative to instances, causes, consequences and possible solutions. This allowed then the development of working hypotheses. They were tested through a questionnaire answered by 65 owner-managers of business firms ranging in size from 5 to 250 employees.

Results

Four out of five working hypotheses were supported by the data. The level of experience and the level of education required appear to be strongly associated with the degree of difficulty in recruting qualified production employees. Also, the more standardized the products and the more agressive the firm becomes on the market, the more effective the recruitment process seems to be. At the time of the study a majority of firms did reveal recruitment problems, but at varying degrees. Approximately one third of the owner-managers believed that the difficulty would persist in the coming years.

Discussion

When education and experience are aggregated into a single measure of required job knowledge, this combination really seems to determine the extent of recruitment difficulty. When a small or medium-sized business searches for a worker both educated and experienced the risk to meet with problems is quite understandable. There are relatively few very well prepared workers in certain crafts; also a number of them prefer to be full-time employees in larger firms.

Further analysis of the data shows that the degree of innovation required to conceive and fabricate the products, as ordered by customers, has much to do with the entire issue. When the job is repetitive, overall knowledge is less of a pre-requisite. The work can sometimes be learned by low-skilled laborers which are usually available in greater numbers. But when the products are mainly made-to-order, the

flow of orders is not always regular, especially when sales planning is not practiced. Since manufacturing for inventory is more often useless, production planning is somewhat problematic. The firm needs people with a variety of skills in order to meet the requirements of diverse product configurations. But jobs cannot be assured on a continuous basis even for the specialized workers.

Thus, when the small firm with a high degree of originality in each product tries to recruit knowledgeable people, it is bound to meet with difficulties. The challenge is even greater when the managers practice little sales planning and develop a pattern of hiring and firing in accordance with the variations in the level of orders over time. In order to stay at a relatively low level of work-force, some factories favor overtime or outside sub-contracting during peak periods. Those short-term solutions can have other dysfunctional consequences.

Two other factors were also mentioned by the respondents: poor capacity to pay by the small firm and inadequacy of education and training programs. The former is sometimes real but also often times compensated by other working conditions. The latter is becoming increasingly serious with the introduction of more and more technologically sophisticated fabricating equipment. Many executives are open to joint business and school education. This could be a promising path to a valuable solution.

Small and medium-sized businesses should also certainly look at other possibilities of enhancing their overall planning. Dealing with the market in a more systematic and agressive way by setting objectives and following-up on potential clients can help insure continuity in demand. Manufacturing proprietary-products and standardizing some phases of operations can also contribute to more steadiness and regularity on the shop-floor. Such practices are usual pre-requisites to manpower planning in any context. Very few small business owner-managers have attained this level of sophistication in their management. But those who have are generally able to find and retain their best employees.