

Université du Québec
INRS-Urbanisation, culture et société

**ADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE
QUALIFIÉE : LE CAS DU SAGUENAY**

Par
Catherine Ouellet

Mémoire présenté
pour l'obtention
du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en Études urbaines

Jury d'évaluation

Directeur de recherche

Richard Shearmur, INRS-UCS

Examineur interne

Juan-Luis Klein, Université du Québec à
Montréal

Examineur externe

William Coffey, Université de Montréal

© Droits réservés de Catherine Ouellet, 2004

Résumé

C'est bien connu, les régions périphériques du Québec vivent depuis quelques décennies d'importantes difficultés de développement. Puisque nous évoluons dans un contexte d'économie du savoir, l'éducation et la formation sont une avenue intéressante pour qui souhaite développer son territoire. Sachant également que les petites et moyennes entreprises (PME) sont devenues, aux dépens des grandes firmes, les moteurs de l'économie du Québec, il est intéressant, dans une perspective de développement, de tenter de voir comment les deux, l'éducation et les PME, s'arriment pour assurer un cadre dynamique d'emplois en régions périphériques. Dans ce mémoire, nous tenterons d'évaluer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée dans une région périphérique du Québec : le Saguenay. Ici, l'offre de main-d'œuvre qualifiée émane des institutions d'enseignement post-secondaire (IEPS) locales et la demande provient des entreprises du même territoire.

Afin de déterminer si les IEPS locales répondent adéquatement aux besoins en main-d'œuvre qualifiée des PME de la région, nous avons procédé à des entretiens semi-dirigés avec les principaux concernés, c'est-à-dire les entrepreneurs ainsi que les représentants des collèges et de l'université de la région. Pour des raisons de faisabilité, nous avons limité notre étude à trois secteurs d'activités économiques : l'agroalimentaire, la fabrication de produits métalliques et les services scientifiques et de génie-conseil. Des entretiens avec des intervenants socio-économiques régionaux ont également été réalisés afin d'obtenir un point de vue davantage global sur la question. Il est important de noter que, de par son ampleur limitée, cette évaluation se veut exploratoire et ne permettra pas d'obtenir des résultats d'une certitude absolue.

Les résultats de notre étude tendent à démontrer que pour les secteurs d'activités économiques pris en compte, les institutions d'enseignement supérieur semblent répondre aux besoins des entreprises en terme de main-d'œuvre qualifiée et ce, tant en terme de nombre de finissants qu'en terme de qualité de la formation. Ainsi, les difficultés de recrutement vécues par les entreprises interrogées n'émaneraient pas principalement

d'une mauvaise adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée mais de causes diversifiées que nous avons tâché d'explorer à l'aide des propos obtenus lors de nos différents entretiens.

Catherine Ouellet

Richard Shearmur

Avant-propos

Les derniers temps ont été difficiles pour la région du Saguenay. En décembre 2003, Abitibi-Consolidated annonce la fermeture pour une durée indéterminée de son usine de pâtes et papiers dans l'arrondissement La Baie. Encore ébranlée par cette fermeture, la population de la région apprend avec étonnement en janvier dernier qu'Alcan fermera cette année les quatre salles de cuves de son usine dans l'arrondissement Jonquière. Plus de 1 000 emplois sont directement en jeu. De surcroît, l'aluminium et les pâtes et papiers étant à la base de l'économie saguenéenne, des entreprises régionales gravitant autour de ces deux industries perdent subitement leur plus gros client. Successivement, ces deux annonces ont rappelé brusquement à la population de la région - et sans aucun doute à celles des autres régions périphériques du Québec - les dangers de la dépendance économique envers une poignée de grandes multinationales.

Ces deux événements malheureux auront cependant eu comme effet de montrer toute l'importance des petites et moyennes entreprises dans le dynamisme économique d'une région, d'où la nécessité de favoriser leur création et leur développement. Un moyen d'y parvenir est d'être en mesure de fournir à ces PME la main-d'œuvre qualifiée dont ils ont besoin. C'est justement ce sujet qui sera abordé dans la présente étude.

Il importe cependant de préciser que les entretiens réalisés aux fins de notre étude ont été effectués quelques mois avant ces deux annonces de fermeture. Elles n'ont donc pas été prises en compte dans les propos des répondants. Vu l'importance de ces deux usines dans la structure régionale d'emplois, il est plausible de croire que certains répondants auraient fourni des réponses différentes si les fermetures avaient été connues au moment des entretiens. Néanmoins, puisque l'objet principal des entretiens portait sur des questions pour lesquelles les fermetures avaient peu ou pas d'influence (le type de qualifications requises par l'entreprise, leur satisfaction par rapport aux institutions d'enseignement post-secondaire, etc.), le contenu de nos interviews demeure très pertinent. Si par contre les entretiens avaient eu lieu après ces deux annonces, les réponses aux questions qui réfèrent aux causes des difficultés de recrutement auraient vraisemblablement été différentes

puisque certains répondants ont affirmé que les grandes entreprises, avec leur salaire élevé et leur bonnes conditions de travail, drainent une bonne partie de la main-d'œuvre qualifiée, rendant ainsi l'attraction ou la rétention des travailleurs qualifiés difficiles dans certains secteurs.

Remerciements

Je tiens à remercier les entrepreneurs et individus qui, malgré le fait que leur temps soit si précieux, ont généreusement accepté de répondre à mes nombreuses questions. Ils sont la matière première de mon mémoire! Je remercie également mon directeur de maîtrise, Richard Shearmur, pour son aide, ses judicieux conseils et sa disponibilité. Enfin, je tiens à remercier mon père, ma mère, mes deux sœurs et Jean-Philippe pour leur compréhension, leur patience ainsi que leur soutien constant et essentiel.

Table des matières

Résumé	ii
Avant-propos	iv
Remerciements	vi
Table des matières	vii
Liste des tableaux et figures	ix
Introduction	1
Chapitre 1. Économie du savoir et main-d'œuvre qualifiée	7
1.1. L'économie du savoir	7
1.2. La situation de la main-d'œuvre qualifiée au Québec et au Canada	10
1.2.1. Quelques considérations théoriques	10
1.2.2. La main-d'œuvre qualifiée au Canada et au Québec	12
1.2.3. Quelques pistes de solution	16
1.3. Bref portrait du Saguenay – Lac-Saint-Jean	18
Chapitre 2. Développement régional : problématique et quelques concepts	23
2.1. Le développement régional au Québec	23
2.1.1. Stratégies gouvernementales de développement régional	25
2.1.2. Tendances théoriques dans le développement régional	30
2.2. Les institutions d'enseignement post-secondaire comme moteur de développement.	32
2.2.1. Le modèle de la base économique	33
2.2.2. Les IEPS en tant que pôles de croissance	33
2.2.3. Impacts sociaux et culturels des IEPS	34
2.2.4. Les IEPS comme fournisseurs de main-d'œuvre qualifiée	35
2.3. Le concept de main-d'œuvre qualifiée	36
2.4. Définir la région périphérique	36
Chapitre 3. Question de recherche, hypothèses et approche méthodologique	38
3.1. Question de recherche et hypothèses	38
3.2. Méthodologie	39
3.2.1. Approche méthodologique	39
3.2.2. Le guide d'entrevues	43
3.2.3. Considérations éthiques	44
3.2.4. Un bref portrait des entreprises échantillonnées	44
Chapitre 4. Les besoins en main-d'œuvre qualifiée de secteurs d'activités étudiés	46
4.1. La main-d'œuvre qualifiée recherchée	46
4.1.1. Caractéristiques de la main-d'œuvre qualifiée employée par secteur d'activités	46
L'agroalimentaire	46
Fabrication de produits métalliques	47
Services scientifiques et de génie	47
4.1.2. Types de main-d'œuvre qualifiée pour lesquels il y a des difficultés de recrutement	48
L'agroalimentaire	48
Fabrication de produits métalliques	50

Services scientifiques et de génie.....	52
4.1.3. Impacts des difficultés de recrutement sur la PME et solutions	53
Chapitre 5. Les institutions d'enseignement post-secondaire et les besoins en main- d'œuvre des entrepreneurs locaux	58
5.1. Le point de vue des entrepreneurs.....	58
5.1.1. Satisfaction par rapport aux institutions d'enseignement professionnel	58
5.1.2. Satisfaction par rapport aux institutions d'enseignement collégial.....	60
5.1.3. Satisfaction par rapport à l'Université du Québec à Chicoutimi	61
5.2. Le point de vue des IEPS	64
Chapitre 6. Un regard global sur la question : le point de vue de quelques acteurs clef du développement	68
6.1. Point de vue de divers acteurs clef du milieu.....	68
6.1.1 La situation de la main-d'œuvre qualifiée	68
6.1.2. Les causes aux problèmes de recrutement	71
6.1.3. Quelques actions prises par les acteurs clefs du développement de la région.....	73
Chapitre 7. Adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée	75
7.1. Y a-t-il adéquation?.....	75
7.2. D'où viennent les problèmes de recrutement des entreprises régionales?.....	77
7.2.1. La migration interrégionale	78
7.2.2. Les institutions d'enseignement post-secondaire.....	82
7.2.3. La grande entreprise	83
7.2.4. L'expérience et la formation.....	83
Conclusion	87
Un certain vent de pessimisme... ..	89
... et un certain vent d'optimisme.....	90
La dépendance aux ressources naturelles	92
Bibliographie	94
Ouvrages.....	94
Périodiques et articles de journaux	97
Sources Internet	98
Annexe 1. Guides d'entretien	100
Guide d'entrevue avec les entrepreneurs.....	101
Guide d'entrevue destiné aux planificateurs des Cégeps et université.....	105
Guide d'entretien destiné aux intervenants socio-économiques	108
Annexe 2. Grilles résumant les entretiens	111
Secteur de l'agroalimentaire	112
Secteur de la fabrication de produits métalliques.....	114
Services scientifiques et de génie.....	116

Liste des tableaux et figures

<i>Figure 1. Localisation du Saguenay – Lac-Saint-Jean et territoires de ses quatre MRC</i>	21
<i>Tableau 1. Données sur la population</i>	21
<i>Tableau 2. Indicateurs du marché du travail</i>	22

Introduction

Depuis quelques années, il ne se passe presque pas une semaine sans que l'on puisse avoir écho des difficultés économiques et/ou démographiques d'une région québécoise éloignée des grandes agglomérations que sont Montréal et Québec. Quand il ne s'agit pas de la fermeture d'une usine primordiale à l'économie de la région – les cuves de l'usine Arvida d'Alcan et la fermeture pour une durée indéterminée de l'usine Port-Alfred d'Abitibi-Consolidated par exemple - ou de l'exode des jeunes vers les grands centres, on parle carrément de fermeture de villages, Murdochville étant certainement le cas le plus médiatisé. Si bien que les gouvernements sont interpellés de part et d'autre du territoire afin qu'ils contribuent à la relance économique locale – la saga de l'usine Gaspésia à Chandler étant un des exemples récents les plus éloquents. Selon toute vraisemblance, l'âge d'or des régions périphériques du Québec est terminé. Est-ce pour autant la fin de ces régions?

Les régions périphériques, que l'on désigne parfois aussi sous le terme évocateur régions-ressources, ont connu leurs années fastes dès la fin du XIX^e siècle. Plusieurs facteurs ont favorisé l'émergence des régions périphériques. Les progrès technologiques permettant de transformer le bois en papier, l'épuisement des forêts du Nord-Est des États-Unis entre 1890 et 1925, jumelé à la demande croissante de papier dans ce même pays suite à l'engouement pour la presse à sensation et la publicité ont rendu attrayantes les ressources forestières du territoire québécois. De la même façon, les progrès technologiques en électrometallurgie ont permis la production d'aluminium à grande échelle, production nécessitant d'énormes quantités d'électricité que seuls les cours d'eau de la province pouvaient offrir. L'extraction minière favorisera également l'effervescence de certains secteurs de l'Estrée grâce à l'amiante (Asbestos, Thetford Mines, etc.) mais surtout de l'Abitibi avec le cuivre, le zinc et l'or et de la Côte-Nord avec le fer. Donc, principalement avec l'apport de nouvelles technologies, la zone située au nord du Fleuve Saint-Laurent (le Bouclier canadien), longtemps reconnue comme non hospitalière à l'activité humaine, est devenue, avec ses forêts, ses mines et ses cours d'eau (le Fleuve et les rivières Saint-Maurice, Saguenay et Outaouais) un élément essentiel au développement du Québec. La croissance dans de nombreuses régions a été notable

durant cette période. À titre d'exemple, les comtés de Chicoutimi, Champlain, Saint-Maurice et Témiscamingue ne produisaient que 8% de la production totale provinciale hors Montréal au début du siècle alors qu'en 1942, leur production représentait près du tiers de la production de l'*hinterland*¹. (Brouillette in Bruneau, 2000, p. 61 à 82 ; Linteau et al., 1989 (1979), p. 409 à 423).

À partir des années 1960, la situation se gâte pour les régions périphériques. Une mondialisation croissante entraînant l'apparition de concurrents sur les marchés mondiaux des ressources naturelles, une évolution technologique, un manque de diversité dans les activités économiques des régions périphériques et la place de moins en moins importante des ressources naturelles dans l'économie du pays (la tertiarisation de l'économie canadienne et québécoise) ont tous contribué au déclin des régions périphériques. Responsable de près de 11% de la production totale de l'*hinterland* québécois au début des années 1950, le comté de Chicoutimi n'en produira plus que 6% vingt ans plus tard. Il en va de même pour les comtés de Saint-Maurice et de Champlain (Brouillette in Bruneau, 2000, p. 61 à 82). Aujourd'hui, les régions périphériques connaissent toujours des problèmes liés à leur développement, comme en fait foi un rapport gouvernemental publié en 2001 : « Malgré les progrès économiques et les rattrapages partiels qui ont été réalisés au cours des dernières années, des écarts de chômage et de développement économique toujours significatifs persistent entre les régions du Québec. » (Gouvernement du Québec, 2002a, p. 25). Sur la base d'un indice combinant le revenu personnel disponible *per capita* et le taux d'emploi des 15 à 64 ans, le rapport conclut que chaque région périphérique présente un niveau de développement de plus de 5% inférieur à la moyenne provinciale. Les régions ressources font face à plusieurs obstacles : diversification économique insuffisante, difficultés dans le secteur de l'exploitation des ressources naturelles (baisse des prix mondiaux, etc.), présence insuffisante de certains outils de développement comme le capital de risque et diminution de leur poids démographique entre autres dû à l'exode des jeunes (*Ibid.*, p. 26 à 49).

¹ Ce mot, d'origine allemande, signifie « arrière-pays ». Dans le cas présent, il représente tout le territoire habité de la province à l'exception de la région de Montréal (Brouillette in Bruneau, 2000, p. 62).

Face à ce constat, la première réaction des collectivités locales et des décideurs est de développer. Terme galvaudé, le développement est à la mode et est très populaire auprès de la population mais rares sont ceux qui se prêtent à l'exercice de définir ce concept. Pour Racicot, le développement est la capacité d'une société organisée « d'assurer aux collectivités qui la composent les éléments qu'elle juge essentiels, soit : la sécurité et un niveau de vie satisfaisant qui s'adapte aux changements internes et externes » (Racicot, 1999, p. 109). Similairement, Julien considère que le développement est la « capacité d'un pays ou d'une région non seulement de répondre aux différents besoins du plus grand nombre de ses habitants, mais aussi à respecter et à valoriser ses possibilités présentes et futures » (Julien, 1997, p. 9). La durabilité du développement est mise de l'avant dans cette définition, c'est-à-dire que les activités actuelles de l'être humain ne doivent pas nuire à celles des générations futures. Toujours selon Julien, l'élément clef du développement est la création d'un surplus et de son accumulation subséquente permettant ainsi des investissements. « Le développement se construit quand la production générale dépasse les besoins actuels pour permettre de créer ou d'acheter des équipements, libérant du temps pour la formation, la recherche d'information et ainsi l'innovation [...] » (*Ibid*, p. 10.). À la lumière de ces deux définitions, l'on constate rapidement que le développement est bien plus que la simple croissance économique. Certains se questionneront cependant sur la valeur de toutes ces initiatives de développement des régions périphériques : pourquoi ne pas les laisser périliter jusqu'à leur fermeture complète ? À cette question, Bernard Vachon avance une réponse en huit points pour montrer l'importance de ces régions dans le paysage économique, culturel et social de la province. Selon lui, les régions évitent de surcharger les grands centres en assurant une meilleure répartition spatiale de la population ; permettent à la population d'avoir accès à une gamme plus large de choix de mode de vie et de lieux de travail ; permettent l'accès à l'environnement naturel ; garantissent un certain niveau d'autonomie agroalimentaire ; contribuent à préserver une culture et un patrimoine particuliers ; répondent à la volonté d'une partie de la population de vivre en régions ; sont des territoires d'accueil pour la nouvelle économie et les nouveaux arrivants désireux de s'établir à l'extérieur des grandes villes et sont susceptibles de pouvoir atténuer les crises des grandes agglomérations urbaines (Vachon, 2002, p. 51 et 52). Guy Massicotte, quant

à lui, répond par l'interrogative à cette question : « Un projet identitaire ne devrait-il pas inclure la richesse et la diversité de tout le Québec ? Un projet économique ne devrait-il pas s'appuyer sur tous les potentiels ? Un projet politique est-il viable sans l'inclusion de tous les citoyens, de toutes les régions ? » (Massicotte, 2002, p. 5).

Dans le présent mémoire, nous aborderons la question du développement des régions périphériques sous un angle particulier. Puisque nous vivons dans un contexte d'économie du savoir, contexte qui nous sera d'ailleurs rappelé dans les pages suivantes, l'éducation et la formation sont une avenue intéressante – sinon un passage obligé - pour qui fait du développement. Sachant également que les petites et moyennes entreprises (PME) sont devenues, aux dépens des grandes firmes, les moteurs de l'économie du Québec, il peut être pertinent dans une perspective de développement de tenter de voir comment les deux, l'éducation et les PME, s'arriment pour assurer un cadre dynamique d'emplois en régions périphériques. Dans ce mémoire, nous tenterons d'évaluer le niveau d'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée dans une région périphérique du Québec : le Saguenay. Ici, l'offre de main-d'œuvre qualifiée émane des institutions d'enseignement post-secondaire (IEPS) locales et la demande provient des entreprises du même territoire. Il importe de préciser que, de par son ampleur limitée, cette évaluation se veut exploratoire et ne permettra pas d'obtenir des résultats d'une certitude absolue. Notre étude nous permettra cependant de faire ressortir les grandes lignes de la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Saguenay. Les conclusions qui en émaneront pourront également s'appliquer aux régions périphériques comparables, c'est-à-dire le Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi, pourvues elles aussi d'une université régionale et de cégeps locaux.

Afin d'explorer la problématique que nous venons brièvement d'exposer, nous vous proposons un parcours en sept chapitres. Dans un premier temps, nous tirerons les grandes lignes du contexte économique dans lequel le Québec évolue en ce qui a trait à la main-d'œuvre. Nous y aborderons la question de l'économie du savoir, qui modifie de façon non négligeable la structure économique des pays industrialisés. Une conséquence de l'économie du savoir consiste en la demande accrue pour une main-d'œuvre qualifiée. Il semble cependant que l'offre de main-d'œuvre qualifiée ne suffise pas, ce qui cause

bien des maux de tête aux entrepreneurs. Nous tenterons donc de mettre en lumière la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Canada et au Québec. Par la suite, nous dresserons un portrait socio-économique de la région du Saguenay et aborderons la question de la situation de la main-d'œuvre qualifiée telle qu'évoquée dans certains documents régionaux. Dans un troisième temps, nous présenterons notre cadre conceptuel où nous étudierons les principales avenues de développement local et régional empruntées de nos jours. Nous regarderons également comment une institution d'enseignement post-secondaire peut jouer un rôle dans le développement d'une région. Nous le verrons, les possibilités sont multiples. Nous définirons ensuite les concepts de main-d'œuvre qualifiée et de régions périphériques afin d'éviter toute ambiguïté. À cette étape, nous serons en mesure d'énoncer notre question de recherche et nos hypothèses sous-jacentes. La démarche méthodologique employée, qui consiste en des entretiens effectués avec des entrepreneurs locaux et des acteurs socio-économiques de la région, fera l'objet d'une attention particulière et, une fois cela fait, nous serons fin prêts à présenter les résultats puis à les analyser.

Dans le quatrième chapitre, nous présenterons les besoins des entreprises qui ont participé à nos entretiens en matière de main-d'œuvre qualifiée. Nous nous pencherons plus particulièrement sur leurs difficultés de recrutement et sur les moyens qu'elles emploient pour pallier à ces problèmes. Dans le chapitre suivant, nous irons de l'autre côté de la médaille, soit du côté des institutions d'enseignement post-secondaire. Nous étudierons la perception qu'en ont les entrepreneurs interrogés. Jugent-ils que les IEPS répondent à leurs besoins? Que devraient-elles faire pour améliorer leur réponse? Nous explorerons par la suite le point de vue des IEPS. Considèrent-ils qu'ils répondent convenablement aux besoins des entrepreneurs? De quelles façons restent-ils à l'affût de leurs besoins? Dans un sixième chapitre, nous sommes allés chercher les perceptions plus globales d'acteurs œuvrant pour le développement économique de la région sur la question de la main-d'œuvre qualifiée dans la région. Enfin, dans le septième et dernier chapitre, nous serons en mesure de conclure si, à la lumière de nos entretiens, il semble y avoir une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée au Saguenay. Il faut cependant garder en tête que notre démarche se veut exploratoire. Par conséquent, nous ne pouvons prétendre à l'obtention d'une réponse absolue et exempte de tout doute.

Nos entretiens nous ont permis d'aborder d'autres sujets qui touchent de près les régions périphériques comme la migration des jeunes et les difficultés que doivent surmonter les entrepreneurs en région périphérique par exemple. Nous aurons l'occasion d'en traiter dans ce dernier chapitre ainsi que dans notre conclusion dans laquelle nous proposerons également quelques pistes de solution face aux problèmes qui seront soulevés tout au long de cette étude.

Chapitre 1. Économie du savoir et main-d'œuvre qualifiée

Dans ce premier chapitre, il sera fait état d'éléments contextuels importants pour la bonne compréhension des pages qui suivront. En premier lieu, nous aborderons la question de la nouvelle économie² dans laquelle nous évoluons depuis quelques années, ce qui nous permettra d'enchaîner avec un sujet presque indissociable : la main-d'œuvre qualifiée. Nous terminerons ce chapitre par un bref portrait de la région étudiée, le Saguenay, ce qui permettra au lecteur de se situer au plan géographique et socio-économique. La présente étude est construite autour de deux problématiques : l'économie du savoir et le développement régional. Dans le prochain chapitre, nous aborderons le second point en plus de définir certains concepts qui nous suivront tout au cours de notre étude.

1.1. L'économie du savoir

Une maxime dit « quand je te donne un œuf et que tu me donnes un œuf, nous avons chacun un œuf; quand tu me donnes une idée et que je te donne une idée, nous avons chacun deux idées »³. Voilà ce qui résume bien la particularité de la nouvelle économie dans laquelle nous vivons et qui est abondamment documentée. L'économie repose désormais sur un bien intangible : le savoir. Comme l'illustre la maxime, le savoir défie les bases même de la loi économique traditionnelle qui repose sur le principe de rareté (The Economist, 2000, p. 27). Dans cette nouvelle économie, de par l'intangibilité et la non exclusivité du savoir, la compétitivité des entreprises œuvrant dans ce secteur s'est accrue et l'innovation est devenue pratiquement le seul gage de succès. Alan MacPherson fait valoir que retarder ou négliger l'adoption de processus de production innovateurs ou la production de biens novateurs peut sévèrement affecter la compétitivité internationale des industries concernées. Par ailleurs, cette innovation et l'efficacité de production qui s'en suit passent fréquemment par l'usage d'expertises externes à l'entreprise telles qu'universités et laboratoires pour la recherche et développement, consultants en marketing, designers industriels ou consultants en exportation (MacPherson, 1997, p. 52

² Les termes « économie du savoir » et « nouvelle économie » seront employés indistinctement.

³ Maxime tirée de Bresson, 2001, p. 173-174.

et 53). Comme l'avance Richard Florida, nous sommes désormais passés à l'ère du *knowledge-intensive capitalism* où la production se fait par le biais de l'innovation (*innovation-mediated production*). Ainsi, l'esprit humain est devenue plus important que la force physique dans la production de biens et services (Florida, 1995, p. 528). Polèse et Shearmur nuancent cependant cette caractérisation de la nouvelle économie en précisant que la nouvelle économie n'évacue pas complètement tout investissement en capital physique mais « que l'équilibre a basculé du côté du capital humain » (Polèse et Shearmur, 2002, p. 40). Le savoir devient capital à la croissance économique :

Les changements de la structure de l'économie et de sa dynamique font de plus en plus ressortir le fait que le *savoir* devient la dimension principale du processus de production ainsi que la condition première de son expansion [...]. Dans la production de biens et services, à l'exception des plus standardisés, des facteurs autres que la quantité de temps de travail ou de capital matériel deviennent de plus en plus importants. L'esprit compte davantage que les bras ou l'équipement, encore que l'importance du savoir ne se limite pas à la production. (Stehr, 2000, p. 158).

On observe également que les entreprises composées à plus de 40% de travailleurs du savoir sont devenues le moteur de la croissance économique (Dué, 1995, p. 77). Les liens entre savoir et développement sont à ce point forts que la Banque mondiale fait du savoir et de l'éducation ses principaux fers de lance dans les stratégies de développement des pays en voie de développement (Banque mondiale, 2002).

Dans ce contexte, l'éducation, surtout l'éducation post-secondaire, est désormais considérée comme étant à la base de la croissance et du développement économique.

La société reconnaît d'emblée le potentiel de contribution de l'enseignement supérieur au développement de la société en général et au développement économique en particulier. Cette reconnaissance sociale de l'apport de l'enseignement supérieur est, de tout temps, indéniable, que cela s'exprime en termes de scolarisation, de qualification professionnelle ou de résultat de recherche. (Clermont et Proulx, 1994, p. 3).

Devant ce constat et dans le but d'assurer le développement de leur territoire, les gouvernements mettent en place de vastes politiques d'éducation nationale afin de se tailler une place dans la nouvelle économie du savoir, où le haut niveau d'éducation semble régner, pour ainsi assurer leur développement. Pourtant, certains auteurs doutent de l'efficacité de telles politiques. Allison Wolf, par exemple, convient que l'éducation joue un rôle important dans le développement économique des États, mais elle soutient

que les gouvernements (et souvent les électeurs) se fondent sur deux croyances qu'elle qualifie de naïves lorsque vient le temps d'intervenir en matière d'éducation. Dans un premier temps, les gouvernements croient en un lien direct et simple entre le niveau d'éducation d'une société et son taux de croissance économique puis, dans un second temps, ils estiment qu'en injectant un maximum d'argent dans le système d'éducation, ils maximiseront ce taux de croissance. Elle dénonce par conséquent les investissements massifs et aveugles des gouvernements dans l'éducation, bien souvent effectués dans le but de s'attirer des votes (Wolf, 2002). Dans un article paru en 1998, Richard Shearmur montre que, malgré un consensus quasi universel sur les vertus de l'éducation sur la croissance et le développement économiques, les preuves scientifiques sur ce lien de cause à effet ne sont pas si nettes (Shearmur, 1998). Dans un article ultérieur, ce même chercheur démontre que malgré un niveau d'éducation supérieur à toute autre génération, la génération issue des *baby-boomers* ont des revenus inférieurs à ceux de leurs frères et sœurs plus âgés et bien souvent inférieurs à ceux de leurs parents. Cette génération ne semble donc pas profiter de leur haut niveau d'éducation. Shearmur avance une explication :

It may be that beyond a saturation point the human capital/economic growth link disappears. If Canada has reached this point, which would appear likely, then the education is merely a competition for credentials, which is a waste both of public funds and of students' time and money (Shearmur, 2000, p. 54).

Ce qu'il faut retenir de ce débat, c'est que l'éducation est assurément un pilier de la croissance et du développement économique. Cependant, cette relation n'est pas systématique et miser uniquement et aveuglément sur l'éducation en espérant le développement économique n'est pas une stratégie gagnante. Le développement relève plutôt d'une combinaison de facteurs, dont l'éducation fait partie, et de conditions favorables (système politique adéquat et fonctionnel, confiance de la population en leur monnaie et en leur économie, paix sociale, culture entrepreneuriale, créativité, etc.).

Pour terminer, précisons que l'économie du savoir est fortement associée aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). D'ailleurs, Pierre Dollenne définit l'économie du savoir comme étant un « concept qui résume aujourd'hui les perspectives de croissance liées au développement des réseaux et des nouvelles technologies de l'information et des communications » (Dollenne, 2000, p. 86). Ces

progrès technologiques ont simultanément entraîné la perte de nombreux emplois non qualifiés et créé de nombreux emplois spécialisés. Ceci parce que certains emplois routiniers et simples sont plus facilement remplaçables par de nouvelles technologies que des emplois professionnels ou de gestion par exemple. De plus, les nouvelles technologies viennent compléter le travail spécialisé et augmentent le rendement (The Economist, 2000, p. 26). En conséquence, qui dit économie du savoir dit aussi nécessité d'une main-d'œuvre qualifiée suffisante. Effectivement, les entreprises, qu'elles évoluent directement ou non dans l'économie du savoir, sont de plus en plus tributaires de la main-d'œuvre qualifiée.

1.2. La situation de la main-d'œuvre qualifiée au Québec et au Canada

Dans un contexte d'économie du savoir, il est justifié de se demander si la main-d'œuvre actuelle est capable d'assurer le développement économique. Possède-t-elle les qualifications nécessaires? Faisons-nous face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée au Canada et au Québec? Ce sont là les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette section par le biais d'une revue de certains rapports gouvernementaux, d'écrits dans les journaux et d'études de sources diverses.

1.2.1. Quelques considérations théoriques

Dans un premier temps, il importe de noter qu'un besoin en main-d'œuvre (qu'elle soit qualifiée ou non) dans un secteur économique peut découler de deux sources. La première source étant la création d'emplois résultant d'une croissance dans un secteur économique et/ou d'un changement de l'activité économique. Par exemple, les progrès technologiques ont entraîné la création de nombreux emplois tels que programmeurs, techniciens de laboratoire, etc. Au Canada, la croissance économique devrait être la cause de 40% des besoins en main-d'œuvre pour les cinq prochaines années (DRHC, 2000, p. 1). La seconde source des besoins en main-d'œuvre est l'attrition, c'est-à-dire les besoins causés par les départs à la retraite et les décès. L'attrition créera le reste des besoins de main-d'œuvre des cinq prochaines années, soit 60% (*Ibid.*, p. 1). Signe que l'économie du

savoir prévaut au pays, Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) prévoit qu'environ 70% des emplois créés dans les cinq prochaines années vont requérir des études post-secondaires.

Les perspectives favorables pour [les] diplômés d'université sont révélatrices de la tendance mondiale vers des économies nationales axées sur le savoir qui requièrent un « relèvement des compétences » des effectifs. Le mouvement vers des professions ou des industries qui produisent des idées ou offrent des conseils spécialisés a été une des principales sources des nouvelles tendances de l'emploi, et on prévoit que ce scénario se poursuivra. [...] (*Ibid.*, p. 5 et 6).

Ceci dit, il importe de ne pas confondre *besoin* et *pénurie* de main-d'œuvre qualifiée. Intuitivement, nous savons que la demande de main-d'œuvre provient des employeurs désireux de combler certains postes nouvellement créés ou laissés vacants. D'un point de vue plus économique, les besoins des employeurs correspondent aux compétences qu'ils recherchent. Quant à une pénurie de main-d'œuvre, elle survient lorsque

[...] les compétences de la main-d'œuvre qualifiée au sein de la population ne répondent pas aux besoins du marché. [...] Il y a déséquilibre des compétences lorsque l'offre de main-d'œuvre qualifiée diffère de la demande émanant des employeurs, compte tenu de l'état du marché (Roy et *al.*, 1996, p. 11).

En théorie économique, par le jeu de l'offre et de la demande sur le marché du travail de la main-d'œuvre qualifiée, nous pouvons nous attendre à ce que les salaires offerts par les employeurs augmentent lorsqu'il y a pénurie - ou rareté - de main-d'œuvre qualifiée. Or, certains employeurs considèrent qu'ils font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée même s'ils n'ont pas augmenté le salaire ou les conditions offerts, ce qui peut compliquer l'identification des secteurs victimes d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (*Ibid.*, p. 18).

Ces quelques considérations nous permettront de nuancer ou de voir sous un autre œil les différents rapports et articles traitant de la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Canada et au Québec qui seront présentés dans la prochaine section. Il importe de préciser que cette revue de la littérature ne se veut en aucun point exhaustive, le but étant davantage de donner un aperçu de la situation récente.

1.2.2. La main-d'œuvre qualifiée au Canada et au Québec

Contrairement à ce que plusieurs pourraient penser, la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'est pas un phénomène nouveau. Déjà, en 1962, l'OCDE se préoccupait de satisfaire les besoins futurs de la société en capital humain pour assurer un bon développement économique (OCDE, 1962). Quelques années plus tard, en 1971, la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec s'intéressait également à cette question et cherchait à planifier l'éducation afin de répondre aux besoins en main-d'œuvre hautement qualifiée, compte tenu des pénuries déjà identifiées dans certains secteurs (Contandriopoulos, 1971). Un peu plus d'une décennie plus tard, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) estimait que près de 170 000 postes exigeant une main-d'œuvre qualifiée étaient disponibles et qu'environ 25% des entreprises éprouvaient des difficultés de recrutement (FCEI, 1984, p. 2). Aujourd'hui, nous remarquons que la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée est toujours présente et qu'elle inquiète peut-être même davantage dans un contexte d'économie du savoir et d'appréhension des départs massifs à la retraite. Cependant, tous ne s'accordent pas sur l'ampleur ou l'existence même d'une telle pénurie.

Dans une étude parue en 1998, Gingras et Roy, pour le compte de Développement des ressources humaines du Canada, concluaient qu'il n'y avait aucune apparence de pénurie généralisée de main-d'œuvre qualifiée au pays. Pour en arriver à cette conclusion, ils ont passé en revue plusieurs indicateurs dont les principaux seront exposés ici. Dans un premier temps, ils ont analysé l'évolution de la demande et l'offre de travailleurs ayant fréquenté l'université entre 1971 et 1991. Tout en demeurant prudents en ce qui concerne la méthode de calcul, ils en arrivent à la conclusion que « le pays serait peut-être en situation de surplus sur le plan des compétences universitaires ». Pour vérifier cette conclusion, les auteurs ont étudié l'évolution des taux d'emploi des travailleurs hautement qualifiés de même que le rapport entre les gains hebdomadaires des travailleurs peu qualifiés avec ceux des travailleurs hautement qualifiés. Suite à cette analyse, les auteurs ne notent aucun changement majeur dans le taux d'emploi des travailleurs hautement qualifiés par rapport aux travailleurs peu qualifiés mais remarquent que le rapport des gains hebdomadaires entre les travailleurs peu qualifiés et ceux hautement qualifiés a

légèrement augmenté. De la même manière, les auteurs remarquent que les gains médians des diplômés (formation professionnelle ou plus élevée) n'ont pas changé de façon significative depuis le début de la décennie 1980 alors que si le pays était en situation de pénurie généralisée, l'on pourrait s'attendre à une hausse de gains. Selon eux, ces quelques constatations viennent contredire l'idée d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée au pays. De plus, les auteurs observent que les difficultés de recrutement fluctuent énormément selon la performance de l'économie canadienne. Ils ajoutent également que le Canada se compare favorablement aux autres pays industrialisés en ce qui a trait au niveau de compétence de la main-d'œuvre, le pays se classant entre autres premier en termes de pourcentage de la population âgée entre 25 et 64 ans ayant fait des études supérieures. Sur la base de ces constatations, les auteurs concluent donc que les compétences ne sont pas devenues plus rares sur le marché du travail et que globalement, le pays ne fait pas face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Gingras et Roy, 1998). Cependant, les outils employés pour réaliser cette étude donnent un aperçu de la situation globale de la main-d'œuvre qualifiée indépendamment du secteur économique. Ainsi, une pénurie d'infirmières peut être « additionnée » à un surplus de vétérinaires, donnant l'illusion que le pays ne fait face à aucune pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Une certaine prudence s'impose donc dans l'interprétation de ces résultats. Les résultats d'autres études, présentées ici, n'appuient d'ailleurs pas les conclusions de Gingras et Roy.

David Sabourin, dans le cadre d'une étude réalisée pour Statistique Canada qui s'intéressait particulièrement à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les entreprises canadiennes utilisatrices de technologie de pointe, en arrive à la conclusion que technologie de pointe et pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont fortement liées l'une à l'autre : « Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée s'aggravent au fur et à mesure que l'utilisation des technologies augmentent ». Selon les données de son enquête auprès des entreprises, les pénuries les plus marquées se font sentir dans plusieurs professions : opérateurs de machine, ingénieurs, gestionnaires, professionnel en informatique, etc. Il remarque également que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue une entrave à l'adoption de technologies dans une entreprise (Sabourin, 2001). En effet, plus une

entreprise adopte de nouvelles technologies pour obtenir un gain de productivité, plus elle doit faire face à des problèmes de recrutement de main-d'œuvre qualifiée apte à opérer ces technologies ou plus elle doit veiller à former sa main-d'œuvre, ce qui est coûteux en temps et en argent. Ainsi s'instaure-t-il un curieux cercle vicieux qui peut constituer une entrave au développement d'un pays ou d'une région.

Aux termes d'un vaste sondage pancanadien réalisé en 2002 auprès des PME, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) clame haut et fort que la pénurie de main-d'œuvre (qualifiée ou non) s'est aggravée depuis les dernières années en raison de la croissance du marché de l'emploi dans le secteur des PME. La FCEI fait état de 265 000 postes laissés vacants par manque de candidats qualifiés. Toujours selon son étude, parmi les entreprises ayant embauché au cours des trois années précédentes, quatre sur cinq ont éprouvé des difficultés. Ces difficultés sont majoritairement attribuables à un manque de formation, de compétences ou d'expérience chez les candidats mais le manque de ressources pour hausser le salaire offert, le manque de personnes cherchant du travail et la nature du travail (saisonnier, temporaire ou conditions peu attrayantes) compliquent également le recrutement. Au Québec, la FCEI estime que les plus hauts niveaux d'inquiétude face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée se manifestent dans les secteurs de la construction, des finances, des assurances et de l'immobilier, de l'agriculture et de l'industrie manufacturière (FCEI, 2003).

Gabriel Laroche, économiste chez Emploi-Québec, vient poser un bémol à la conclusion alarmante de pénuries généralisées. Selon lui, cette conclusion est « à prendre avec des pincettes » puisque le départ de certains hommes donnera la chance aux femmes de poursuivre leur entrée dans le monde du travail, permettant ainsi au processus de rééquilibrage, amorcé depuis déjà quelques décennies, de suivre son cours. De plus, Laroche doute que les travailleurs qualifiés prendront systématiquement leur retraite à 55 ans : « Le taux d'activité des 55 ans et plus s'est accentué. Il y a comme une nouvelle sensibilisation du savoir-faire de l'expérience » (Magny, 2003).

D'un point de vue davantage régional, Mario Polèse et Richard Shearmur ont fait sensiblement les mêmes constatations dans le cadre de leur étude qui a mené à la publication de l'ouvrage *La périphérie face à l'économie du savoir* en 2002. Il est ressorti de leur étude que les régions périphériques rencontraient deux grandes difficultés qui freinaient l'entrepreneurship et, par conséquent, leur développement : 1. l'éloignement des marchés (fournisseurs et clients) et 2. les problèmes liés à la main-d'œuvre. Les deux auteurs montrent que pour les régions périphériques, le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée est parfois très ardu. Ceci est principalement dû au bassin restreint de main-d'œuvre qualifiée qu'offrent les régions périphériques. Il est également reconnu que la main-d'œuvre qualifiée a tendance à se localiser en régions centrales, là où le bassin d'emplois est plus vaste. Ce phénomène renforce donc la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui prévaut dans les régions périphériques. La présence d'une grosse entreprise, dans l'aluminerie ou dans les pâtes et papiers par exemple, nuit également au recrutement puisque ces grosses firmes offrent des salaires très élevés que les petites et moyennes entreprises ne sont pas toujours en mesure d'offrir. Le manque d'esprit d'entreprise joue lui aussi pour beaucoup : la création de petites entreprises étant rare, les travailleurs peuvent ne pas être intéressés d'y travailler, le risque étant trop élevé. En dernier lieu, le travail saisonnier peut être également un obstacle au recrutement de main-d'œuvre, les travailleurs n'étant pas incités à travailler à cause des pénalités engendrées par leur prestation d'assurance-emploi. Notons que ces trois derniers obstacles sont valables également pour les difficultés de recrutement de main-d'œuvre non qualifiée (Polèse et Shearmur, 2002, p. 131-147).

Même son de cloche dans les journaux québécois. Jean-Paul Soulié, dans un article paru dans *La Presse* en avril 2003, écrit que près de 600 000 postes devront être comblés d'ici cinq ans, ce qui permettrait probablement un rattrapage salarial par rapport aux salaires moyens versés dans les pays du G7 (le Canada étant de 27% inférieur à cette moyenne). Le grand responsable de cette pénurie est le départ à la retraite massif de la cohorte des *baby-boomers* qui privera le marché du travail de gens ayant une solide expérience (Soulié, 2003, p. 1). Dominique Froment, du journal *Les Affaires*, abonde dans le même sens en exposant les statistiques inquiétantes sur la population de l'Institut de la

statistique du Québec (ISQ). Selon l'ISQ, les nouveaux arrivants sur le marché du travail ne seront pas assez nombreux pour remplacer les travailleurs quittant pour la retraite dès 2011. Dans les régions périphériques du Québec, le déclin de la population d'âge actif (les 15 à 64 ans) est déjà amorcé, Montréal et les régions environnantes suivront vers 2011 et 2016 (Froment, 2003, p. 5). Par ailleurs, dans un article au titre révélateur (« Il pleut des emplois! ») publié dans *L'Actualité*, Martine Turenne et Daniel Chrétien font remarquer que les 600 000 postes à combler d'ici cinq ans risquent de donner des maux de tête aux entrepreneurs puisque les écoles secondaires, cégeps et universités réunis comptent « produire » au cours des cinq prochaines années environ 80 000 diplômés par an. Ils insistent également sur les immenses possibilités d'emploi des diplômés professionnels et des techniciens (Turenne et Chrétien, 2003, p. 23-32).

Sauf quelques exceptions, ce bref survol de la littérature récente tend généralement à démontrer que les entreprises du pays et de la province font face, à des degrés divers, à une rareté de la main-d'œuvre qualifiée. Mais comment font-elles face à la situation? Comment tentent-elles d'atténuer ces pénuries et qu'envisagent-elles comme solution? Toujours par le biais d'une revue de littérature, la prochaine section tentera d'apporter des réponses à ces questions.

1.2.3. Quelques pistes de solution

Pour faire face à la situation, la FCEI révèle que dans la plupart des cas, les entrepreneurs tenteront de résoudre les difficultés de recrutement par l'embauche de personnel sous-qualifié. Ils peuvent également confier les responsabilités à d'autres employés, embaucher du personnel temporaire et accroître les heures supplémentaires. La hausse des salaires et des avantages sociaux ne figure qu'au cinquième rang des actions prises pour palier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Qui plus est, le tiers des entreprises considèrent qu'elles ont manqué des occasions de croissance en raison de cette pénurie. Ces solutions ne sont cependant envisageables qu'à court terme, une entreprise ne peut pas fonctionner éternellement avec du personnel sous-qualifié ou temporaire ni accroître continuellement les tâches de ses employés actuels. Dans une perspective de long terme, la FCEI suggère

que les gouvernements, les établissements d'enseignement et les entreprises elles-mêmes participent ensemble à la résolution de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Brièvement, elle propose que le fardeau fiscal des entreprises soit revu à la baisse, que les règles des droits du travail soient assouplies, que l'accès aux programmes de formation des gouvernements soit facilité, qu'il y ait davantage de programmes alternance travail-étude et que les entreprises y participent plus, que les étudiants soient encouragés à faire l'apprentissage d'un métier, que le milieu de l'enseignement et les entreprises établissent un meilleur système de communication, etc. (FCEI, 2003). Certaines de ces propositions sont déjà appliquées par le gouvernement québécois. Par exemple, Emploi-Québec envoie régulièrement au ministère de l'Éducation ses prévisions en matière de main-d'œuvre. Ce dernier se sert de cet outil pour élaborer son offre de programmes spéciaux de formation (Turenne et Chrétien, 2003). Une entreprise qui sait rester souple envers ses employés permet également une meilleure rétention de la main-d'œuvre et évite ainsi un trop grand roulement d'employés, ce qui allège la tâche du recrutement (Mahony, 2003, p. 33). De la même façon, une entreprise peut miser sur la qualité de vie pour attirer la main-d'œuvre qualifiée (Trudel, 2003, p. A8). Dans le but d'atténuer les départs massifs à la retraite attendus, de même que les effets néfastes sur l'économie et le gonflement de la charge sociale de l'État qui s'en suivent, l'OCDE prône la rétention des travailleurs plus âgés (Magny, 2003). Cette stratégie a comme avantage qu'elle permet un certain transfert des connaissances des plus expérimentés vers ceux qui le sont moins. Enfin, l'intégration d'immigrants scolarisés, par l'entremise notamment de la reconnaissance de leurs diplômes acquis à l'étranger, est également une solution à prendre sérieusement en compte, si ce n'est que parce que la population est vieillissante et que l'immigration apparaît être une solution à ce problème.

Il existe bel et bien des solutions. Le hic repose cependant sur leur côté partiel - elles ne peuvent régler le problème à elles seules - et sur les effets de court terme de plusieurs d'entre elles. Cette situation donne à penser que le problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, quel que soit son ampleur, persistera puisqu'il n'existe aucun remède miracle.

Afin de compléter cette mise en contexte, nous vous présentons un bref portrait social et économique de la région qui fait l'objet de la présente étude : le Saguenay. Bien que la région administrative officiellement reconnue par le gouvernement soit le Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous avons choisi, pour des raisons de faisabilité, de nous concentrer uniquement sur le Saguenay, le territoire de la région entière étant trop vaste à couvrir. Toutefois, les données statistiques réfèrent presque entièrement aux deux entités territoriales prises comme un tout.

1.3. Bref portrait du Saguenay – Lac-Saint-Jean

D'une superficie de 104 000 km², le territoire de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean correspond à deux fois celui de la Nouvelle-Écosse. Toutefois, seulement 11% de ce territoire est municipalisé. La population totale de la région est d'environ 280 000 habitants. Les trois plus importantes villes de la région, en terme de population, sont Saguenay (née de la fusion de Jonquière, Chicoutimi, La Baie et de quelques autres petites municipalités) avec près de 150 000 habitants, Alma, comptant 30 000 âmes et Dolbeau-Mistassini, avec un peu moins de 15 000 habitants. La région connaît un solde migratoire négatif depuis les douze dernières années et sa population est en décroissance lente. Le niveau de scolarité est toutefois plus élevé que la moyenne provinciale lorsque l'on tient compte des personnes de 15 ans et plus qui ont atteint le niveau d'études post-secondaires (35,5% contre 29,5%). Ceci peut s'expliquer par la présence de l'UQAC, université affiliée au réseau des universités du Québec, et de quatre collèges publics : les Cégeps de Jonquière, Chicoutimi, Saint-Félicien et Alma (Atlas électronique du Saguenay – Lac-Saint-Jean). Notons également que la région est très dépendante de deux industries : l'aluminium et les pâtes et papiers. Les deux principaux employeurs manufacturiers sont Alcan (aluminium) et Abitibi-Consolidated (pâtes et papiers) qui, en 2000, faisaient travailler quelque 7 500 personnes dans la région (Conseil de la Science et de la Technologie, 2001, p. 90). À elles seules, l'industrie de l'aluminium, des pâtes et papiers et du bois d'œuvres comptent pour 68% des emplois industriels de la région (Atlas électronique du Saguenay – Lac-Saint-Jean). Depuis décembre 2003, la région se fait brutalement rappeler sa forte dépendance à ces deux industries par l'annonce de la

fermeture pour une durée indéterminée de l'usine Abitibi-Consolidated située dans l'arrondissement La Baie et par la fermeture définitive des cuves de l'usine Arvida d'Alcan dans l'arrondissement Jonquière. Avec cette fermeture dans l'arrondissement La Baie, ce sont 640 travailleurs qui sont mis à pied et 2 250 emplois indirects qui sont menacés. La fermeture de l'usine d'Alcan, elle, précipite 550 travailleurs à la retraite forcée ou à la relocalisation vers d'autres usines et précarise bon nombre d'entreprises sous-traitantes (www.radio-canada.ca, 2003 et 2004). L'impact est considérable pour une population totalisant 280 000 habitants. La figure 1 et les tableaux 1 et 2 résument rapidement la situation géographique et socio-économique de la région.

Selon une enquête réalisée en 1995 par Emploi-Québec auprès des entreprises de la région, une entreprise sur 10 avait des postes à combler et parmi elles, 25% éprouvaient des difficultés de recrutement. Les secteurs dans lesquels ces difficultés étaient les plus présentes ne sont cependant pas identifiés. Toutefois, une mise à jour de cette enquête révèle que « les compétences recherchées par les entreprises touchent autant le savoir-faire (techniques propre à la profession) que le savoir-être (autonomie, responsabilités, travail en équipe, communications, etc.) » (Direction régionale d'Emploi-Québec – Saguenay – Lac-Saint-Jean, 2000, p. 42). Plus récemment, en 2002, une enquête sur la main-d'œuvre a été réalisée par les trois chambres de commerce du territoire saguenéen. Il est révélé dans cette enquête que les travailleurs de la région devront compter davantage sur le remplacement de la main-d'œuvre (dû à l'attrition) que sur la création de nouveaux emplois pour se trouver un gagne-pain. Nous y apprenons également que près de 9 % de la main-d'œuvre actuellement en emploi prévoit prendre sa retraite d'ici trois ans, c'est-à-dire à court terme. À moyen terme, c'est-à-dire d'ici 5 et 7 ans, les prévisions de départ à la retraite concernent respectivement près de 14 % et 20 % de la main-d'œuvre actuellement à l'emploi. Par industrie, les secteurs manufacturiers, de la construction, des services d'enseignement et des services de soins de santé seront les plus durement touchés par les prévisions de départ à la retraite. En effet, d'ici 7 ans, 33 % de la main-d'œuvre actuelle du secteur manufacturier sera sujette à un départ à la retraite, le taux passe à 27 % pour les services d'enseignement, à 19 % pour le secteur de la santé et à 17 % pour la construction. Par type de diplôme, c'est le secteur de la formation professionnelle

(secondaire et collégiale) qui sera le plus touché en nombre absolu par les départs à la retraite. En terme relatif cependant, c'est respectivement 23 %, 15 %, 20 % et 30 % de la main-d'œuvre actuelle qui prendra sa retraite d'ici 7 ans selon qu'elle détient un DEP, un DEC technique, un baccalauréat ou une maîtrise (Lachance et *al.*, 2002, p. 8 à 28). Ces prévisions sont pour le moins inquiétantes. Avec une telle attrition anticipée, il est facile d'imaginer que des problèmes de recrutement de main-d'œuvre se feront sentir dans certains secteurs d'emplois dans les prochaines années. Enfin, l'enquête des chambres de commerce a fait ressortir qu'au moment de l'étude, la moitié des entreprises rencontrées ont indiqué avoir des problèmes de recrutement dans certains professions. Parmi les postes difficiles à combler, 14 % exigent un diplôme d'études professionnelles, 26 % une formation collégiale et 26 % une formation universitaire. Pour 36 % des postes, aucune formation particulière n'était exigée (*Ibid.*, p. 44). À l'aide des prévisions de départs à la retraite, nous pouvons prévoir que les difficultés de recrutement s'amplifieront au fil des années. Ainsi, les entreprises seront confrontées à deux phénomènes qui, combinés, auront un impact considérable sur celles-ci : le vieillissement de la population et les retraites qui s'en suivent ainsi que l'exode des jeunes, souvent très éduqués. En ayant en tête les précisions apportées à la section 1.2.1., peut-on dire pour autant que la région fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée? Au cours de nos entretiens, nous avons exploré la perception des répondants à ce sujet et les réponses, qui seront présentées plus loin, nous ont surpris quelque peu.

Figure 1. Localisation du Saguenay – Lac-Saint-Jean et territoires de ses quatre MRC



Source : Atlas électronique du Saguenay – Lac-Saint-Jean
<http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean>

Tableau 1. Données sur la population

	Saguenay – Lac-Saint-Jean	Ensemble du Québec
Population totale (2001)	284 790	7 410 504
Population totale (1991)	292 479	7 064 735
Variation 2001/1991 de la population	-2,60%	4,90%
Répartition par groupe d'âge (2001)		
0-14 ans	17,10%	17,60%
15-54 ans	60,00%	59,10%
55-64 ans	10,50%	10,30%
65 ans et plus	12,40%	13,00%
Solde migratoire (1995-2000)	-8 468	24 362
Revenu personnel par habitant	22 369 \$	25 501 \$

Tiré de: Gouvernement du Québec, *Investir au Québec*, sur
www.infostat.qc.ca/iq/section8/8_1_02stat.htm, consulté en février 2003

Tableau 2. Indicateurs du marché du travail

	Saguenay – Lac-Saint-Jean	Ensemble du Québec
Population active (2001) ('000)	139,2	3 806,90
Taux d'activité (2001)	59,50%	63,60%
Taux de chômage (2001)	11,40%	8,70%
Taux d'emploi (2001)	52,70%	58,10%
Emplois par grand secteur (2001)		
Secteur de la production de biens	26,20%	26,20%
Agriculture	2,20%	1,70%
Foresterie, pêche, mines et extraction de pétrole et gaz	2,90%	1,10%
Construction	5,40%	4,00%
Fabrication	14,70%	18,50%
Secteur des services	73,70%	73,80%

Tiré de: Gouvernement du Québec, *Investir au Québec*, sur www.infostat.qc.ca/iq/section8/8_1_02stat.htm, consulté en février 2003

Chapitre 2. Développement régional : problématique et quelques concepts

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé la question de la nouvelle économie et de la situation de la main-d'œuvre qualifiée au pays, les principaux éléments contextuels importants pour les fins de notre étude. Nous avons réalisé par la suite un bref portrait de la région à l'étude en mettant un accent particulier sur la situation de sa main-d'œuvre (qualifiée ou non). Dans le présent chapitre, nous jetterons les principales bases théoriques de l'étude avec, comme fil conducteur, le développement régional au Québec, seconde problématique autour de laquelle est construite notre étude.

2.1. Le développement régional au Québec

En réaction aux problèmes communs vécus par les régions périphériques, de nombreuses politiques de développement régional ont été mises de l'avant par les acteurs locaux mais également par les instances des différents paliers de gouvernement. Au Canada, le gouvernement, tant fédéral que provincial, a toujours joué un rôle important dans les initiatives de développement régional. Certains font même remonter la volonté politique du développement des régions périphériques aussi loin qu'à la fin du XVII^e siècle. En effet, c'est à cette époque que le Gouverneur de la Nouvelle-France a octroyé des seigneuries dans les régions de Baie-Saint-Paul et du Bas-Saint-Laurent. Cet octroi laisse percevoir la volonté politique d'occuper le vaste territoire de la Nouvelle-France et de tirer partie de ses ressources. Le siècle suivant a vu successivement la Beauce, la Mauricie, les Bois-Francs s'ouvrir aux colons. À la fin du XVIII^e siècle, ce fut au tour de la région des Cantons-de-l'Est puis, quelques décennies plus tard, de la région des Laurentides d'être colonisées. En 1838, le Saguenay – Lac-Saint-Jean a accueilli ses premiers colons et il en fut de même pour le Témiscaminque et l'Abitibi un demi-siècle plus tard. Les dernières régions ouvertes, la Côte-Nord et le Moyen-Nord (Baie-James), l'ont été notamment dans une perspective de développement économique par le biais de leur fort potentiel hydroélectrique (Proulx *in* Côté et *al.*, 1997, p. 42 et 43).

Ce n'est qu'après la Seconde Guerre Mondiale, suite à l'important boom économique que furent les Trente Glorieuses, que l'on a pu sentir une réelle préoccupation nationale face aux inégalités régionales. Ainsi, le développement régional est devenu une priorité politique nationale au Canada et au Québec. Dans un article publié en 1989, Cannon soutient cependant qu'au cours de ce dernier demi-siècle, le développement régional a perdu en importance au sein des priorités des autorités fédérales. Pour soutenir cette idée, il évoque la place de moins en moins importante qu'a occupée le développement régional dans la structure organisationnelle du gouvernement fédéral. Il est progressivement passé d'un ministère à vocation régionale⁴ à des agences régionales indépendantes. Il note également une baisse dans le financement des initiatives fédérales de développement des régions (Cannon, 1989, p. 230 et 231). De nos jours, l'instance fédérale œuvrant pour le développement économique du Québec demeure une agence connue sous le nom de Développement économique Canada pour les régions du Québec (Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002). Au palier provincial, il semble plutôt que le développement régional ait gagné en importance au Québec depuis les dernières années, du moins au point de vue de la structure gouvernementale. Un secrétariat au Développement des Régions a été créé puis est devenu, quelques années plus tard en 1998, un ministère (Ministère des Régions, 2000, p. 3). L'organisation d'un Rendez-vous national des régions en automne 2002 par le gouvernement péquiste montre également la place accordée au développement régional dans les priorités provinciales. Au printemps 2003, lors de l'arrivée au pouvoir du Parti Libéral, le ministère des Régions a été remplacé par le ministère du Développement économique et régional. Ce ministère englobe celui des Régions, de la Recherche, Science et Technologie, de l'Industrie et du Commerce et du Tourisme (Ministère du Développement économique et régional, site Internet). L'amalgame de tous ces ministères en un seul traduit-il un intérêt plus faible du Parti Libéral du Québec pour le développement régional ou un désir de rationalisation de l'État? Il est encore tôt pour juger de la place qu'occupe le développement régional dans les priorités du gouvernement actuel. Nous pouvons cependant dire que nous

⁴ Cannon ne précise pas davantage. Deux ministères ont eu une vocation clairement régionale : 1. le ministère de l'Expansion économique régionale, créé en 1969 puis intégré en 1983 au ministère de l'Industrie et du Commerce et 2. le ministère de l'Expansion industrielle régionale, créé en 1983 mais

sommes en présence d'un gouvernement résolument moins interventionniste, l'abolition de programmes d'aide financière aux entreprises en faisant foi.

Depuis les cinq dernières années, comment se sont orientées les politiques de développement régional des gouvernements québécois et canadiens et quelles sont les principales visions du développement prônées par les chercheurs? Dans les deux prochaines sections, nous tenterons d'explorer brièvement les principales avenues de développement adoptées par les gouvernements provincial et fédéral des dernières années et d'exposer les principaux points de vue sur le développement des régions périphériques québécoises. Précisons qu'il ne s'agit là que d'un bref tour d'horizon au cours duquel nous ne prétendons pas présenter de façon exhaustive toute la complexité théorique de la pensée sur le développement local et régional.

2.1.1. Stratégies gouvernementales de développement régional

Dès 1998, au moment où le ministère des Régions a été créé, la vision du développement régional adoptée par le ministère se basait sur un concept assez récent mais fort bien documenté : le partenariat.

Le ministère a pour mission de susciter et de soutenir le développement local et régional dans ses dimensions économique, sociale et culturelle, d'une part, en favorisant sa prise en charge par les collectivités intéressées dans le cadre d'un partenariat entre elles et l'État et, d'autre part, d'assurer la cohérence et l'harmonisation des actions gouvernementales touchant le développement local et régional (Ministère des Régions, 2002, p. 1).

Nous aurons l'occasion d'approfondir le concept de partenariat plus loin mais tâchons d'abord de bien illustrer les récentes stratégies gouvernementales de développement.

Dans le cadre de son budget 2001-2002, le gouvernement péquiste d'alors privilégiait trois axes généraux d'intervention :

1. augmenter la valeur ajoutée et accélérer la diversification de l'économie;
2. assurer la croissance du secteur des ressources;

remplacé en 1990 par le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, site Internet).

3. fournir aux régions des outils adaptés au financement de projets et à la création d'entreprises.

Sans entrer dans les détails, précisons que ces stratégies d'intervention se traduisaient principalement par des congés fiscaux pour entreprises manufacturières (principalement des PME), des crédits d'impôt pour les activités de transformation, le financement pour la création de créneaux d'excellence en région, le financement pour le développement durable des ressources forestières et le soutien financier pour la création d'entreprises (Gouvernement du Québec, 2002a, p. 67 à 74).

Durant la même période, dans son plan d'action Québec-Régions, pensé et rédigé à la suite du Rendez-vous national des Régions de 2002, le gouvernement fait ressortir quatre éléments contextuels auxquels font face les régions du Québec. Au point de vue démographique, il est constaté que la province est aux prises avec un vieillissement important de la population et une urbanisation sans cesse croissante. Socialement, le Québec fait également face à des inégalités et une pauvreté persistante alors qu'au point de vue environnemental, le développement durable se doit d'être privilégié. Le quatrième élément contextuel, élément sur lequel il importe d'insister vu sa pertinence avec le sujet traité dans ce mémoire, est que désormais, l'économie est fondée sur le savoir et est ouverte sur le monde. C'est pour cette raison que le gouvernement insiste sur l'importance de la formation de base et le développement des compétences de la main-d'œuvre afin d'assurer le développement économique de la province. (Gouvernement du Québec, 2002b, p. 11 à 14).

Ayant ce contexte en tête, le gouvernement identifie par la suite trois grands défis à relever : 1. la prospérité économique; 2. la vitalité des milieux et 3. la capacité d'agir sur son propre développement. À l'intérieur du premier défi à relever, concernant le développement et la prospérité économique et se rattachant davantage au sujet du présent mémoire, on reconnaît l'importance d'assurer une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée et ce, autant pour le bénéfice des entreprises dites innovantes que pour celles plus traditionnelles. Pour ce faire, différents ministères et organismes se sont engagés à prendre des mesures concrètes telles qu'identifier les

besoins de main-d'œuvre dans chaque région selon les perspectives de développement économique et diffuser cette information, adapter l'offre de formation des institutions d'enseignement pour qu'elles soient en mesure de mieux répondre aux besoins des entreprises, permettre la formation de courte durée afin de répondre aux besoins pressants de formation de main-d'œuvre, etc.

Toujours dans le cadre du premier défi à relever, le gouvernement identifie deux pistes de solution, soit le soutien et l'encouragement à la création d'entreprises, surtout d'entreprises innovantes dans des « secteurs d'excellence ». Puisque ce sont les PME qui créent désormais le plus d'emplois et puisque le contexte de mondialisation leur ouvre de nouveaux marchés, le gouvernement reconnaît l'importance de les soutenir. Afin de diversifier l'économie des régions québécoises, le soutien à l'entreprise à forte valeur ajoutée et de deuxième et troisième transformation est crucial. Ceci est possible par le biais du développement de créneaux d'excellence selon les caractéristiques de chacune des régions.

Deux autres approches ont été privilégiées pour relever le défi de la prospérité économique : le renforcement du réseau de transport ainsi que le respect du développement durable (Gouvernement du Québec, 2002b, p. 15 et 16). Nous remarquons que les stratégies de développement du gouvernement péquiste se sont principalement développées autour de deux axes : les politiques orientées vers la création d'emplois et l'encouragement à l'entrepreneuriat et celles axées sur l'éducation de la population et sur la formation de la main-d'œuvre.

Il transparaît également que l'État se veut désormais partenaire du développement. Effectivement, il s'est engagé à financer la création de nouveaux centres collégiaux de transfert technologique (engagement du ministère de l'Éducation), centres qui offrent une expertise fort utile aux PME ne pouvant assumer seules les coûts de la recherche et développement; à apporter un soutien technique dans le processus d'identification et de validation des créneaux d'excellence (Société générale de financement), à offrir aux entreprises des services d'aide à la gestion des ressources humaines, à encourager les

entreprises à se doter d'une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministère de l'Éducation), etc. Cette brève énumération de quelques-uns des engagements des divers organismes de l'État et la tenue même du Rendez-vous national des Régions démontrent bien qu'il souhaite accompagner individuellement les régions dans leur développement plutôt que de leur imposer un développement par le haut, dénué de toute considération des particularités de chacune des régions. Cette démarche accompagnatrice soulève cependant des questionnements : est-elle vraiment issue d'un désir de faire confiance aux collectivités et de les soutenir dans leurs actions ou tout simplement d'une volonté de se délester de cette responsabilité? Nous y reviendrons dans la section suivante.

Dans le discours inaugural marquant l'ouverture de la 37^e législature, le nouveau premier ministre, M. Jean Charest, a énoncé quatre grands principes dont l'un concernant la décentralisation, le partenariat et l'imputabilité. Il déclarait :

L'État québécois ne peut pas tout faire tout seul. Il doit apprendre à faire confiance et à déléguer. Nous ouvrirons l'État québécois aux partenariats, que ce soit avec les municipalités, avec des organismes communautaires ou avec des entreprises privées. Chaque partenaire sera imputable des responsabilités qui lui sont confiées et des ressources afférentes devant les élus de l'Assemblée nationale (Charest, 2003).

Nous remarquons, par le biais de ce discours, que les concepts de décentralisation et de partenariat sont très liés. Nous y reviendrons. Toujours dans une optique de développement régional, le nouveau gouvernement opte pour l'éducation et la santé : « Pour attirer des investissements et permettre aux entreprises de se développer, les régions doivent compter sur des infrastructures et des services de base en matière de santé et d'éducation » (Faire confiance aux régions, document cité dans Thérioux, 2003). Il désire ainsi augmenter le financement des cégeps en région afin de contrer les pénuries de main-d'œuvre qualifiée en formant davantage de techniciens et de diplômés de formation professionnelle. Ceci ayant comme double effet d'aider les entreprises en région mais également de contrer l'exode des jeunes (Thérioux, 2003). Le gouvernement actuel a également la ferme intention de pousser la notion de partenariat plus loin en incluant l'entreprise privée dans ses projets de développement. De plus, dans une optique de décentralisation, il propose un plan de développement régional en trois temps :

1. Renforcer le pouvoir des municipalités régionales de comté (MRC) en matière de développement économique local et d'entrepreneuriat. Parallèlement, il propose la création d'une conférence régionale des élus (CRÉ);
2. Déterminer les pouvoirs, les responsabilités et les ressources qui peuvent être décentralisés ou déconcentrés vers les régions;
3. Conclure une entente avec chaque CRÉ en fonction des besoins et des ressources nécessaires pour assurer le développement économique, culturel et social de chaque région (Gouvernement du Québec., 2003, p. 9)

Au palier fédéral, le développement des régions passe essentiellement par des initiatives visant à favoriser l'émergence de PME afin d'assurer la création de revenus et d'emplois durables. Développement économique Canada pour les régions du Québec se concentre sur quatre grands objectifs. L'agence veut que les intervenants locaux participent au développement de leur économie; que les entreprises et les régions maîtrisent les nouveaux facteurs de développement : innovation, partenariat et saisie des nouvelles occasions d'affaires suite à l'ouverture mondiale des marchés; que les régions éloignées participent à la nouvelle économie et que le développement économique se fasse dans le respect de l'environnement. Pour ce faire, l'agence est partenaire financier de plusieurs programmes et organismes dont IDÉE-PME (programme soutenant la création d'entreprises), les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) (Développement économique Canada pour les régions du Québec, site Internet).

Comme nous le verrons dans la section qui suit, les approches de développement régional adoptées par les différentes instances gouvernementales sont fortement inspirées par les grandes stratégies de développement actuelles, à commencer par l'approche partenariale.

2.1.2. Tendances théoriques dans le développement régional

Qu'entend-on par approche partenariale? Gagnon et Klein, dans leur ouvrage intitulé *Les partenaires du développement face au défi du local*, citent Pierre Dommergues, l'un des plus ardents défenseurs de cette approche :

[L'approche partenariale est] une conception nouvelle des alliances entre communautés, régions et nations, riches et pauvres, un nouveau mode de coopération entre le secteur public et le secteur privé, le monde du travail et du patronat, l'université et l'entreprise, les acteurs institutionnels et ceux du tiers-secteur. L'objectif n'est plus d'accroître ou de réduire les programmes étatiques, mais d'utiliser l'État pour modifier la nature du marché. Bref, le gouvernement n'est ni le problème, ni la solution. C'est le partenaire (Dommergues *in* Gagnon et Klein, 1992, p. II).

Si l'État n'est, selon cette approche, ni le problème, ni la solution, d'aucuns sont portés à croire qu'il ne s'agit là que d'une façon déguisée pour l'État de se désengager. Ce n'est pourtant pas le cas, du moins, il ne s'agit pas de l'objectif premier de la démarche. L'approche partenariale s'inscrit plutôt dans une stratégie de prise en charge du développement par les collectivités, dans une stratégie de développement local, car seules les collectivités sont à même de connaître en profondeur leurs propres besoins et spécificités pour leur développement. L'approche ne semble cependant pas entièrement ancrée dans l'esprit des populations : combien de fois entend-on les populations confrontées à une fermeture d'usine se plaindre que le gouvernement n'intervient pas suffisamment, qu'ils ont besoin d'être subventionnés, etc.? En d'autres termes, l'État demeure une cible facile pour la critique. Dans une perspective partenariale, les populations, à la lumière de la définition fournie par Dommergues, devraient tenter de trouver des solutions par elles-mêmes et demander à l'État de les appuyer pour appliquer leurs solutions. Qui plus est, l'État n'est pas le seul partenaire qui puisse exister, des ententes de partenariat peuvent subvenir entre divers autres acteurs : pouvoirs locaux, syndicats, entreprises, institutions d'enseignement, milieu communautaire et associatif, etc. Ces acteurs, lors d'un tel type d'entente, « [planifient] de façon concertée le développement de leur collectivité et partagent les frais des investissements inhérents à la mise en valeur des ressources de leur collectivité » (Gagnon et Klein, 1992, p. III). Joyal rejoint Gagnon et Klein en précisant qu'« être partenaire signifie partager un intérêt

commun avec un ou plusieurs acteurs, chacun fournissant une contribution selon les caractéristiques qui lui sont propres » (Joyal, 2002, p. 63).

Un second concept, très lié au premier, peut lui aussi être classé parmi les nouveaux paradigmes du développement : la décentralisation. Énoncé comme étant l'un des grands principes de l'actuel gouvernement libéral lors du discours inaugural de M. Jean Charest, la décentralisation gagne en importance. Comme le soulignait la ministre déléguée au Développement régional et au Tourisme, Mme Nathalie Normandeau, dans un communiqué émis le 19 juin 2003, « Notre ministère a reçu le mandat de décentraliser et d'accompagner les régions dans leur prise en charge graduelle de nouvelles responsabilités [...] » (Ministère du Développement économique et régional, 2003, site Internet). Pour Racicot, la décentralisation de l'État permet de

[Renforcer] la cohérence des organisations traditionnelles locales, là où résident les facteurs internes de développement, c'est-à-dire chez les collectivités locales et chez les entrepreneurs. Elle aura pour effet de disséminer les ressources financières de l'État à travers tout le territoire, permettant ainsi aux collectivités, particulièrement à celles qui vivent des ressources naturelles (forêt, pêche, agriculture), d'investir en fonction du potentiel de leur économie [...] (Racicot, 1999, p. 116 et 117).

Plus loin, Racicot poursuit en soutenant que la décentralisation permet une « nouvelle organisation du travail social, confirme de nouvelles alliances de classes et une transformation des rapports de force » (*Ibid.*, p. 118). Le parallèle avec la notion de partenariat devient évident. Pierre-Paul Proulx avance quant à lui que la décentralisation est nécessaire pour réaliser « le nouveau modèle de développement économique », développement qui se fonde selon lui sur ce qu'il appelle des synergies locales et régionales, des relations interrégionales de même qu'une activité des régions au plan international (Proulx, 1995, p. 155).

Il existe une troisième gamme de concepts qui se rattachent directement à l'objet du présent mémoire. Les concepts de milieu innovateur et de région apprenante sont fortement interreliés mais réfèrent à deux idées bien distinctes. Pour Joyal, le concept de milieu innovateur devient fort important pour permettre à une région ressources de se développer et de mettre en valeur ses ressources naturelles dans un contexte où l'économie du savoir, dans laquelle la connaissance devient la matière première, domine. Toujours selon Joyal, un milieu peut se qualifier d'innovateur s'il sait profiter de son

ouverture vers l'extérieur pour puiser les ressources et les informations essentielles pour que son système de production puisse innover. Le milieu est également innovateur s'il parvient à créer de nouvelles « combinaisons techno-productives ». (Joyal, 2002, p. 46 à 48). Julien insiste sur le caractère essentiel de l'innovation dans le cadre d'un développement par le bas : « [...] pour maintenir la capacité concurrentielle, la coopération [partenariat] doit reposer systématiquement sur l'innovation de produit et de processus. [...] Pour survivre et se développer, le système productif territorial doit innover. » (Julien, 1994, p. 28). Lorsque quelques entreprises diffusent l'innovation à travers les autres entreprises du système de production, celles-ci sont à leur tour incitées à innover et un cercle vertueux d'innovation s'installe progressivement, permettant ainsi au système de se démarquer des autres (*Ibid.*, p. 30 et 31). Le concept très récent de région apprenante, relativement peu documenté, fait référence à la nouvelle vision de l'économie qu'est l'économie du savoir. Selon ce concept, le développement des connaissances est une condition *sine qua non* au développement territorial (Joyal, 2002, p. 47 et 48).

Ainsi, dans un contexte mondial de nouvelle économie, le savoir et l'innovation sont considérés comme la panacée pour tous ceux qui désirent voir leur coin de pays se développer. Nous l'avons d'ailleurs constaté dans la section précédente, plusieurs stratégies de développement passent par la formation de la main-d'œuvre et la diffusion des connaissances. Lorsque nous pensons à la diffusion du savoir, nos regards se posent presque immédiatement sur les institutions d'enseignement, principalement sur les cégeps et universités. La prochaine section tentera de porter un éclairage sur les différents liens que peuvent avoir les institutions d'enseignement post-secondaire avec le développement économique, social et culturel.

2.2. Les institutions d'enseignement post-secondaire comme moteur de développement

Comment les universités ou les cégeps peuvent-ils être des moteurs de développement ? Nous le verrons dans cette section, les possibilités sont multiples.

2.2.1. Le modèle de la base économique

Dans un premier temps, voir les institutions d'enseignement post-secondaire comme des bases économiques ayant des impacts directs et des effets multiplicateurs sur l'économie de la région comme Polèse et Léger l'ont fait est un aspect de la question fort intéressant⁵. D'ailleurs, le modèle de la base économique est celui qui est le plus utilisé pour mesurer l'impact d'une université dans une région. Ce modèle est simple puisqu'il se limite aux flux financiers entre l'université et la région, ce qui permet d'obtenir des résultats chiffrés. Selon ce modèle, une région est composée d'industries de base qui exportent et qui « permettent à la région de vivre » ainsi que d'industries de support qui découlent de la présence des activités basiques. Au Québec, les universités sont en grande partie financées par le gouvernement provincial ou par le gouvernement fédéral via des contrats de recherche. Par conséquent, les universités peuvent être considérées comme des industries de base parce qu'elles tirent la majorité de leurs revenus de l'extérieur. Elles génèrent des emplois directs (professeurs, personnel de soutien, etc.) et indirects (fournisseurs d'équipements ou de matériel de bureaux par exemple) et attirent des individus de l'extérieur pour y étudier ou pour y travailler. Comme le montrent les auteurs, l'impact d'une université est essentiellement toujours positif. En termes d'emplois par exemple, Polèse et Léger écrivent : « Il semble donc qu'en général, les universités des villes petites et moyennes donnent lieu à la création, dans leur région immédiate, d'un nombre d'emplois égal au double de leur emploi direct » (p. 41). Ils rappellent également que peu d'industries génèrent un rapport aussi élevé (Polèse et Léger, 1980).

2.2.2. Les IEPS en tant que pôles de croissance

De façon analogue, nous pouvons considérer aujourd'hui les universités comme des pôles de croissance, remplaçant ainsi l'industrie manufacturière dans ce rôle. Ce point de vue est adopté par Meyer et Hecht qui, dans une étude publiée en 1996, tentent d'apprécier les bénéfices économiques non académiques de la présence d'institutions universitaires sur la

⁵ Les auteurs se sont concentrés uniquement sur les universités mais le raisonnement serait semblable pour les cégeps.

région environnante. La théorie du pôle de croissance repose sur le principe qu'une « industrie-clef », caractérisée entre autres par un taux de croissance très élevé, influence la croissance d'autres secteurs économiques, ce qui bénéficie à l'économie entière. Comme le soulignent Meyer et Hecht, un « centre de croissance » idéal, qu'il ait émergé de façon naturelle ou artificielle avec une intervention gouvernementale, favoriserait le développement économique des régions environnantes moins prospères. Pour les auteurs, les universités ne sont désormais plus considérées uniquement pour leur fonction d'enseignement, elles sont vues comme ayant également un rôle à jouer dans la communauté et dans le monde des affaires et c'est dans ce sens qu'elles agiraient comme des pôles de croissance. Ce rôle peut se traduire par le partage des technologies et de la connaissance avec des entreprises par le biais de services de recherches et développement, de soutien technique et de formation (dont les Centres collégiaux de transfert des technologies sont une manifestation au Québec). La présence d'une université peut également inciter certaines entreprises à venir s'installer à proximité. Les résultats de l'étude de Meyer et Hecht leur permettent de conclure que les universités agissent bel et bien en tant que pôles de croissance sur leur région puisque les revenus médians, la valeur des maisons et le taux d'emploi étaient tous plus élevés dans les divisions de recensement possédant une université. Cependant, ils constatent que les effets s'estompent rapidement avec la distance (Meyer et Hecht, 1996).

2.2.3. Impacts sociaux et culturels des IEPS

Une autre façon de concevoir les institutions post-secondaires comme des moteurs de développement est de les voir comme ayant des impacts sociaux et culturels sur la communauté:

L'impact des EES [établissement d'enseignement supérieur], de leur personnel et de leurs étudiants est également important au point de vue de la promotion régionale de la vitalité culturelle et de l'innovation. Les EES offrent un public important aux activités artistiques et culturelles régionales, dont la présence contribue à l'instauration d'un cercle vertueux de croissance, par exemple entre la consommation et la production culturelle : un certain nombre de personnes est garanti lors des manifestations, qui à leur tour sont susceptibles d'apporter des ressources aux EES pour leur enseignement et leur recherche [...] (OCDE, 1999, p. 43).

Ce point de vue est intéressant lorsque nous savons que les diplômés universitaires ont tendance à se localiser dans les agglomérations importantes (centrales ou périphériques, de préférence dotées d'une université) entre autres à cause de l'effervescence culturelle (Polèse et Shearmur, 2002, p. 40 à 44). La présence d'une université ou d'un collège en région, en plus de « fournir » une main-d'œuvre instruite, peut contribuer à attirer des diplômés post-secondaires de l'extérieur. Dit autrement, la présence d'une institution d'enseignement supérieur en région peut y favoriser les activités culturelles, ce qui, à son tour, peut rendre la région plus attrayante aux yeux d'une certaine catégorie de gens, créant ainsi un cercle vertueux de développement culturel, mais aussi économique grâce à la présence d'une main-d'œuvre qualifiée abondante.

2.2.4. Les IEPS comme fournisseurs de main-d'œuvre qualifiée

La question du rôle que peuvent jouer les institutions d'enseignement supérieur dans le développement d'une région ne sera pas abordée sous ces angles. Nous nous pencherons plutôt sur le principal mandat des institutions d'enseignement, c'est-à-dire sur leur rôle de transmetteurs et de diffuseurs de connaissance via des programmes d'études variés. À titre de « fournisseurs » de main-d'œuvre qualifiée, ces institutions peuvent agir comme des facteurs de développement économique et social puisqu'elles engendrent « des effets dynamiques liés à l'accroissement du stock de qualifications et de savoir au sein d'une région » (OCDE, 1999, p. 42). Ce raisonnement n'est pas récent. Déjà, dans les années 1960, Herbert S. Parnes écrivait, pour le compte de l'OCDE :

Une nation qui établit des plans de développement économique ou qui aspire à un tel développement ne peut pas se permettre de négliger la préparation des hommes qui seront les agents de production. [...] Puisque l'une des fonctions du système d'enseignement d'un pays est de fournir à sa population active les capacités requises pour toute activité productive, il s'ensuit que ce système doit être convenablement associé aux besoins de production de l'économie (OCDE, 1962, p. 77).

Leur rôle de « fournisseur » de main-d'œuvre qualifiée à l'échelle nationale a justifié, selon l'OCDE, le financement des établissements d'enseignement supérieur par les pouvoirs publics afin de « répondre aux besoins nationaux en matière de développement de la recherche et de la technologie » (OCDE, 1999, p. 10). À l'échelle régionale, la main-d'œuvre qualifiée est requise par les entrepreneurs locaux, ceux-ci étant, comme

nous l'avons vu plus haut, à la base du développement économique des régions. Bien que ce soit ce point de vue qui sera adoptée dans les pages qui suivent, les autres aspects que nous venons d'aborder n'en seront pas totalement exclus étant donné leur forte interrelation.

2.3. Le concept de main-d'œuvre qualifiée

Intuitivement, nous avons tous une idée plus ou moins précise de ce qu'est une main-d'œuvre qualifiée (ou spécialisée). Précisons tout de même que ce qui distingue la main-d'œuvre qualifiée d'une main-d'œuvre non qualifiée est essentiellement son niveau de capital humain. Le capital humain peut se définir comme étant : « l'ensemble des compétences et des savoirs que confèrent aux gens le talent, l'éducation et la formation professionnelle » (Parkin et Bade, 1999, p. 537). Mentionnons d'emblée que pour la présente analyse, nous considérons principalement la main-d'œuvre qualifiée possédant minimalement un diplôme d'études professionnelles. Les autres « voies » de qualification, soit l'expérience sur le marché du travail ou l'obtention d'un diplôme d'un collège privé, ne seront toutefois pas écartées complètement de l'étude puisqu'elles seront considérées dans les entretiens avec les entrepreneurs.

2.4. Définir la région périphérique

Comme l'évoquent Polèse et Shearmur, nous connaissons le concept de région périphérique sous plusieurs autres vocables : régions éloignées, régions-ressources, régions non métropolitaines, etc. Tout comme l'ont fait ces auteurs, nous avons retenu le terme de région périphérique. Ce terme réfère à toute région située à une distance de plus d'une heure d'une zone métropolitaine de plus de 500 000 habitants. Un seuil d'une heure est fixé puisqu'il « délimite en principe la zone de marché immédiate des grandes régions métropolitaines « centrales » pour les services professionnels et les autres services aux entreprises » (Polèse et Shearmur, 2002, p. 5). Il importe de préciser que ce seuil n'est pas immuable et qu'il peut varier selon les circonstances. En effet, si, par exemple, une région est bien irriguée en autoroutes ou en voies d'accès, le seuil d'une heure peut facilement

être revu à la hausse et passer à approximativement 1h30 ou 1h45. Quant au seuil de 500 000 habitants, il constitue un outil d'analyse non moins immuable. La faible densité de la population est également un élément qui caractérise les régions périphériques (*Ibid.*, p. XIX et 5). Il importe de préciser également que nous entendons par *région* le découpage administratif en 17 subdivisions effectué par le gouvernement du Québec. La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean répond à tous ces critères puisqu'elle est située à plus de deux heures de route de la plus proche région métropolitaine (la Ville de Québec) et qu'elle est faiblement peuplée par rapport à la taille de son territoire. En 2001, la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean comptait 284 790 habitants pour une superficie de 104 018 km². Sa densité de population était donc de 2,7 habitant/km² contre 4,8 pour l'ensemble du Québec (Gouvernement du Québec, 2003). À la lumière de ces critères, les autres régions considérées comme périphériques au Québec sont la Gaspésie, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, l'Abitibi-Témiscaminque et le Nord-du-Québec. Bien que nous entendions fréquemment parler des régions périphériques sous l'appellation de régions-ressources, formule abondamment employée par le gouvernement du Québec, elle ne sera pas employée ici puisque nous jugeons qu'elle fait trop référence à la dépendance des régions périphériques aux ressources naturelles, dépendance que le gouvernement provincial lui-même tente d'atténuer par diverses initiatives.

Chapitre 3. Question de recherche, hypothèses et approche méthodologique

Rappelons que de façon générale, nous nous interrogeons sur le rôle que peuvent jouer les institutions d'enseignement post-secondaire locales dans le développement économique des régions périphériques. Les IEPS, nous l'avons vu précédemment, agissent sur le développement de leur territoire de diverses façons. Ici, nous nous intéressons cependant à la fonction première des IEPS : la transmission du savoir par le biais de la formation. La formation prend de plus en plus d'importance puisque dans le contexte d'économie du savoir dans lequel nous évoluons, la main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus recherchée, aux dépens d'une main-d'œuvre moins scolarisée. Par le biais de la revue de littérature que nous avons réalisée, nous présumons que le Québec vit actuellement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui ira en s'amplifiant au fil des années. Cette situation, croit-on, prévaut également dans les régions périphériques entre autres parce que leur bassin de main-d'œuvre est moins important et est vieillissant. En prenant l'exemple du Saguenay, nous allons tenter de savoir si les institutions d'enseignement post-secondaire locales répondent aux besoins des entrepreneurs régionaux en matière de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi, nous croyons que par le biais des programmes d'enseignement qu'elles offrent et donc des diplômés qui en sortent, ces institutions peuvent être une partie de la solution aux problèmes de recrutement rencontrés par les entrepreneurs.

3.1. Question de recherche et hypothèses

La question de recherche, à la lumière de ce qui vient d'être énoncé, est : Au Saguenay, est-ce que les institutions d'enseignement post-secondaire répondent aux besoins des entrepreneurs locaux en matière de main-d'œuvre qualifiée? La présence d'une pénurie en région de certains types de qualifications constitue la principale hypothèse de ce mémoire, ce qui laisse supposer que l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée n'est pas parfaite. Ainsi, université, collèges et écoles professionnelles régionaux ne répondraient pas entièrement aux besoins des entrepreneurs en matière de

main-d'œuvre. L'insatisfaction des besoins des entrepreneurs peut prendre deux formes : l'insatisfaction quantitative, c'est-à-dire que les IEPS « produisent » un nombre insuffisant de diplômés, et l'insatisfaction qualitative, i.e. la formation donnée ne convient pas aux besoins des entrepreneurs. Si toutefois nous constatons qu'il y a une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée entre les entrepreneurs et les institutions d'enseignement post-secondaire mais qu'il subsiste toujours une pénurie, nous pouvons poser la sous-hypothèse voulant que les jeunes diplômés quittent la région.

3.2. Méthodologie

Afin de répondre à cette question de recherche, nous proposons une approche exploratoire qui, de par son ampleur, ne permettra pas de confirmer ou d'infirmer de façon absolue nos hypothèses. Toutefois, l'approche utilisée permettra d'apporter certains éléments de réponse qui viendront appuyer ou non les hypothèses posées.

3.2.1. Approche méthodologique

Afin de savoir si les entrepreneurs régionaux font effectivement face à un problème de recrutement de main-d'œuvre qualifiée, nous sommes allés chercher les réponses à la source, soit auprès des entrepreneurs eux-mêmes par le biais d'entretiens semi-dirigés. Nous avons choisi ce type d'entretien puisque nous jugeons qu'il offre aux répondants suffisamment de latitude et d'encadrement pour leur permettre de répondre de façon satisfaisante à nos interrogations. Ce genre d'entretiens nous permet également d'étudier les perceptions des entrepreneurs, ce qui nous est essentiel afin de déterminer leur satisfaction relativement aux IEPS et leurs impressions sur les difficultés de recrutement qu'ils connaissent. De plus, il nous permet d'obtenir des informations récentes et actuelles, ce qui n'est pas toujours possible par le biais d'une analyse documentaire. Enfin, l'entretien semi-dirigé permet d'approfondir certaines questions, conférant ainsi une grande richesse aux données recueillies.

Nous avons interrogé 18 entrepreneurs qui évoluent dans trois secteurs différents susceptibles de recourir à de la main-d'œuvre qualifiée et pour lesquels l'économie du savoir peut jouer un rôle important. Le premier secteur est celui de l'agroalimentaire, qui nécessite des techniciens de laboratoire, des techniciens en contrôle de la qualité et des gestionnaires par exemple. Dans un deuxième temps, nous avons étudié, toujours dans le secteur manufacturier, l'industrie de la fabrication de produits métalliques,⁶ qui emploie un nombre considérable d'ingénieurs, de techniciens et de gestionnaires entre autres. En dernier lieu, nous nous sommes penchés sur les entreprises évoluant dans les services d'ingénierie et des autres services scientifiques et techniques. Ce secteur, classé dans les services aux entreprises, recourt entre autres à des diplômés collégiaux ou universitaires en ingénierie ou en sciences naturelles ou appliquées. Nous jugeons que ces trois secteurs distincts permettront d'obtenir une image contrastée des besoins des PME en main-d'œuvre qualifiée au Saguenay, image qui pourrait être transposée sur les autres régions périphériques du Québec. De plus, interroger sept entrepreneurs dans chacun des secteurs⁷ nous a permis d'atteindre un certain niveau de saturation dans les données recueillies. Les entreprises auxquelles nous nous intéressons comptent entre 5 et 200 employés. Ce choix se justifie par le fait que ces entreprises sont en nombre appréciable et sont à la fois de taille assez importante pour avoir des besoins en main-d'œuvre qualifiée et de taille suffisamment restreinte pour ne pas avoir la capacité de recruter leur main-d'œuvre internationalement. De plus, les entreprises de cette taille sont, en règle générale, plus facilement accessibles pour participer à une étude comme la nôtre. Une fois ces critères de sélection établis, l'échantillonnage s'est effectué par le biais du répertoire des entreprises 2002, tenu par le Centre local de développement (CLD) de Saguenay.

La haute-technologie, dont la main-d'œuvre est pour une partie importante hautement qualifiée⁸, ne sera pas incluse dans cette étude puisqu'elle n'est pas présente en nombre

⁶ L'industrie de la transformation de l'aluminium n'est pas incluse dans cette catégorie. Il s'agit d'un détail important lorsque nous sommes conscients de la présence dominante de l'aluminerie Alcan dans la région, ce qui confère un aspect particulier à ce secteur. Pour cette raison et parce que nous ne retrouvons pas forcément ce secteur dans les autres régions périphériques du Québec, nous l'avons exclu de notre étude.

⁷ Hormis dans le secteur de l'agroalimentaire, nous y reviendrons.

⁸ Essentiellement, quatre caractéristiques distinguent la haute technologie : le haut degré de scolarité des employés (ingénieurs, scientifiques, gestionnaires); un rythme rapide d'innovations technologiques; un ratio

suffisamment important dans l'économie saguenéenne. Effectivement, il appert qu'en 1998, cinq entreprises seulement oeuvraient dans un domaine dit de haute-technologie, employant 53 personnes au total. Ce bassin s'avère trop restreint pour permettre une analyse intéressante. De plus, la haute-technologie n'est pas une industrie comme telle puisqu'une entreprise de haute-technologie peut œuvrer dans des secteurs aussi variés que l'agroalimentaire, la fabrication de pièces électroniques ou la pharmaceutique. Donc, dans nos choix méthodologiques, si une entreprise de haute-technologie a été échantillonnée, elle est classée selon son secteur d'activité (agroalimentaire, fabrication de produits métalliques et ingénierie) et est analysée au sein des entreprises qui oeuvrent dans le même secteur qu'elle. Par ailleurs, puisque nous nous limitons à des entreprises comptant entre 5 et 200 travailleurs, nous excluons automatiquement de notre méthodologie de grosses multinationales telles qu'Alcan ou Abitibi-Consolidated. Ce choix est volontaire puisque, comme il en a été fait mention, ces firmes ont la capacité de recruter à l'échelle mondiale. Toutefois, il ne faut pas négliger l'incidence que ces firmes ont sur la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, sur les PME locales qui, très souvent, font de la sous-traitance pour ces grandes entreprises et même sur les programmes de formation offerts par les IEPS.

Nous sommes également allés chercher les perceptions des trois principales institutions d'enseignement post-secondaire du Saguenay en interrogeant les directeurs des études des collèges de Chicoutimi et Jonquière et la responsable des études de premier cycle à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Parallèlement, nous avons effectué d'autres entretiens avec des personnes-clés qui nous ont permis d'obtenir un point de vue plus global sur la situation de la main-d'œuvre qualifiée en régions qu'avec les entrepreneurs. Ces répondants sont chercheurs universitaires ou pour l'appareil gouvernemental fédéral ou provincial et conseillers pour des organismes de développement. De cette façon, nous serons en mesure de déceler la présence d'une vision contrastée entre le secteur public et le secteur privé. Si nous

élevé de dépenses en recherche et développement par rapport aux ventes et un marché mondial de production (SMILOR *et al.*, 1988, p. 100.).

constatons que la perception de la question diffère selon que le répondant est du secteur public ou privé, nous pourrions jeter un nouvel éclairage sur le problème d'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée, si problème il y a. Les entretiens obtenus permettront d'appuyer ou non notre hypothèse directrice voulant qu'il y ait effectivement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée en région.

Bien entendu, la méthodologie proposée ne permet pas d'évaluer de façon quantitative l'adéquation entre l'offre et la demande. Initialement, notre intention était de faire des recoupements avec les besoins des entreprises et les statistiques de placement des diplômés des IEPS étudiées. Nous aurions ainsi pu nous référer à ces statistiques de placement pour déterminer si les IEPS sont responsables ou non de cette pénurie. Par exemple, si nos entretiens nous révélaient une pénurie de techniciens en génie mécanique, nous nous référerions aux taux de placement des diplômés en technique de génie mécanique. Si ce taux de placement est très élevé, c'est-à-dire qu'il avoisine les 100 %, nous pourrions dire que les IEPS sont potentiellement responsables puisqu'elles ne forment pas assez de techniciens en génie mécanique. Ce genre de recoupement n'aurait cependant pas permis d'indiquer à coup sûr si les IEPS sont responsables d'un surplus ou d'une pénurie, d'autres facteurs explicatifs entrant en ligne de compte, comme le désintérêt des étudiants pour tel ou tel programme par exemple. Pour diverses raisons, nous n'avons pu procéder à ce type de recoupements. Premièrement, nous nous sommes aperçus en cours de route que les entrepreneurs engagent rarement des travailleurs fraîchement diplômés sans expérience. Il est donc peu probable que les statistiques de taux de placement se seraient appliquées aux travailleurs qu'embauchent les entreprises. Deuxièmement, les entrepreneurs interrogés, nous l'avons remarqué au cours des entretiens, ne sont pas nécessairement ceux qui procèdent au recrutement de leurs travailleurs, ce qui fait en sorte que bien souvent, ils ne peuvent nommer avec précision les diplômes qu'ils recherchent. Enfin, pour certains postes, plusieurs qualifications peuvent être admissibles. Par exemple, pour un poste de dessinateur industriel, un DEP en dessin industriel ou un DEC en génie mécanique sont acceptés par certains entrepreneurs. La même chose survient pour un poste de contremaître/gestion des opérations, où sont acceptés un DEC en génie industriel ou un DEP de machiniste avec beaucoup

d'expérience de travail en usine, ou en contrôle de qualité, où l'on accepte un DEC ou un BAC en nutrition ou un BAC en sciences et technologies des aliments. Ces difficultés auraient rendu impertinentes ce genre de recoupements, pour certaines catégories d'emplois du moins. Devant cette situation, nous évaluerons l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée de façon qualitative, selon les perceptions des acteurs interrogés dans le cadre de cette étude.

3.2.2. Le guide d'entrevues

Le guide d'entrevues destiné aux entrepreneurs est composé de trois grandes parties. La première partie consiste en des questions qui portent sur l'identification de l'entreprise. En conséquences, les questions y sont plus dirigées pour permettre de connaître le taux de croissance de l'entreprise, le nombre de ses employés et leurs qualifications, l'âge de l'entreprise et de ses employés, etc. Cette partie nous permet de dresser un portrait de l'entreprise et de ses besoins en matière de qualifications. La seconde partie est semi-dirigée et consiste à explorer plus en profondeur les besoins de qualifications de l'entreprise. Fait-elle face à des problèmes de recrutement? Si oui, dans quel domaine? Quels sont les secteurs pour lesquels l'entrepreneur ne fait face à aucun problème de recrutement? Comment l'entreprise recrute-elle sa main-d'œuvre? Recoure-t-elle à un recrutement à l'extérieur de la région? Quelles compétences recherche-t-elle chez leurs employés? La dernière partie du guide aborde des questions ouvertes à caractère plus général portant sur le point de vue de ces entrepreneurs sur la migration des jeunes diplômés régionaux, sur les réformes qu'ils aimeraient voir entreprendre dans le secteur de l'éducation, leur perception de la région en tant qu'entrepreneur, etc.

Le guide d'entrevues destiné aux planificateurs des collèges et de l'université se divisait en cinq sections. La première partie porte sur des questions générales sur la région du Saguenay, la seconde sur la situation de la main-d'œuvre qualifiée dans la région, la troisième sur les causes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et les programmes d'enseignement collégiaux et universitaires. Quant aux quatrième et cinquième parties, elles touchent la problématique de la migration des jeunes, les perspectives d'avenir et,

enfin, sur des questions techniques relativement aux taux de placement de leurs programmes d'études.

Quant au guide d'entretiens destiné aux personnes-clefs du développement économique régional, les deux premières parties sont semblables à celles du guide destiné aux planificateurs des IEPS. La troisième section renferme des questions sur les causes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la quatrième des questions sur les actions prises pour contrer cette pénurie et les perspectives d'avenir. (Tous les guides d'entretiens peuvent être consultés en annexe. À titre indicatif, les grilles ayant servi à résumer les propos des répondants sont elles aussi disponibles en annexe.)

3.2.3. Considérations éthiques

Notre projet de recherche, de par sa méthodologie, exige des précautions d'ordre éthique. Précisons d'emblée que les entreprises qui ont consenti à participer à notre étude l'ont fait de façon libre et éclairée, que la confidentialité de leur réponse a été assurée et qu'elles ne peuvent pas être identifiées d'une quelconque manière à partir de nos résultats.

3.2.4. Un bref portrait des entreprises échantillonnées

Pour réaliser notre enquête, une cinquantaine d'entreprises ont été interpellées. Sur ce nombre, 18 d'entre elles ont répondu favorablement et nous ont accordé un entretien. Parmi ces répondants, nous comptons sept entreprises évoluant dans l'industrie de la fabrication de produits métalliques, sept qui œuvrent dans les services scientifiques et de génie et quatre dans l'agro-alimentaire. Ce dernier secteur a été difficile à rejoindre entre autres parce que les entreprises de cinq employés et plus y sont peu nombreuses. D'autres explications possibles seront avancées dans le chapitre suivant. À l'aide des questions qui figuraient dans la section « Identification » du guide d'entrevue, il est possible de dresser un portrait général des entreprises participantes.

Dans un premier temps, ces entreprises sont, de façon générale, relativement jeunes. Bien que certaines d'entre-elles aient existé sous une autre forme et sous un autre nom, toutes les entreprises participantes ont une constitution légale datant d'au maximum 1987 et d'au minimum 2002. Tous secteurs d'activité confondus, la moyenne d'âge tourne autour de 7 ou 8 ans. Le nombre d'employés varie énormément. Dans le secteur de l'agroalimentaire, ce nombre varie entre 10 et 80, pour une moyenne d'environ 38 employés, pour le secteur de la fabrication de produits métalliques, les entreprises comptent entre 10 et 90 travailleurs, pour une moyenne approximative de 42 employés. C'est le secteur des services scientifiques et de génie qui, dans notre échantillon, compte les plus grandes PME en terme d'employés et ce, entre autres parce que les firmes d'ingénierie conseil de la région sont de taille relativement importante. Dans ce secteur, le nombre d'employés oscille entre 5 et 230 employés, pour une moyenne de 92. La croissance des entreprises depuis les trois dernières années varie elle aussi énormément et ce, même à l'intérieur d'un secteur. Par exemple, les quatre entreprises en agroalimentaire apportaient chacune un diagnostic différent : une considérait son chiffre d'affaires en stagnation, une en baisse, une était instable et l'autre était en hausse. Pour le secteur de la fabrication de produits métalliques, cinq entreprises sur sept avaient eu une croissance positive alors qu'une avait un chiffre d'affaires stable et une autre avait connu une baisse de son chiffre d'affaires. Le secteur des services scientifiques et de génie a, dans trois cas sur sept, connu une hausse de son chiffre d'affaires alors que deux cas ont vu leur chiffre d'affaires diminuer, une a connu une certaine stabilité et l'autre a vu son chiffre d'affaires varier beaucoup, entre autres à cause de la construction de l'usine d'Alcan à Alma. Nous le verrons plus loin, la construction récente de cette aluminerie, qui a été l'un des plus gros chantiers de construction en Amérique du Nord ces dernières années, a influencé considérablement les besoins en main-d'œuvre qualifiée de plusieurs entreprises régionales. Les prévisions de croissance se veulent quant à elles optimistes, la majorité des entreprises, tout secteur confondu, anticipant une croissance positive pour les trois prochaines années. La grande majorité des entreprises interrogées étaient situées dans les anciennes villes de Jonquière et Chicoutimi, ce qui est normal puisqu'il s'agit là des deux plus importants bassins de population au Saguenay. Quelques-unes étaient localisées dans les anciennes municipalités de La Baie et Laterrière.

Chapitre 4. Les besoins en main-d'œuvre qualifiée de secteurs d'activités étudiés

4.1. La main-d'œuvre qualifiée recherchée

Dans ce chapitre, nous identifierons les besoins en main-d'œuvre qualifiée de chaque secteur tels qu'ils ont été énoncés par les entrepreneurs. Nous nous pencherons ensuite sur leurs recrutements passés, actuels ou futurs et sur les difficultés qu'ils ont rencontrées ou qu'ils prévoient rencontrer. Enfin, nous explorerons rapidement les avenues qui s'offrent à eux pour pallier aux difficultés de recrutement.

4.1.1. Caractéristiques de la main-d'œuvre qualifiée employée par secteur d'activités

La présente section détaille les caractéristiques de la main-d'œuvre qualifiée qui travaille dans les trois secteurs étudiés. Dans la mesure du possible, nous avons tenté de respecter la Classification nationale des professions (CNP) pour la nomenclature des emplois.

L'agroalimentaire

De façon générale, les besoins en main-d'œuvre qualifiée se sont avérés moins prononcés pour les entreprises rencontrées en agroalimentaire, ce qui peut s'expliquer en partie par le fait que les entreprises interrogées effectuaient peu ou pas de recherche et développement. Il se peut que cette réalité ait influé sur le taux de réponse des entreprises interpellées dans ce secteur : ces entreprises ayant des besoins en main-d'œuvre qualifiée moindres, elles seraient moins sensibilisées aux problèmes de recrutement et donc moins enclines à répondre favorablement à notre demande de rencontre. Pour les quatre entreprises interrogées, la part des employés détenant au minimum un diplôme d'études professionnelles varie entre 0 et 40 %, pour une moyenne de 15 % d'employés qualifiés par entreprise dans ce secteur. Les postes qui requièrent une main-d'œuvre qualifiée sont surtout du personnel administratif (baccalauréat et diplôme d'études collégiales (DEC) techniques), du personnel en contrôle de la qualité (DEC technique ou baccalauréat) ainsi que des boulangers-pâtisseries (diplôme d'études professionnelles).

Fabrication de produits métalliques

Selon les sept entreprises rencontrées, ce secteur connaît des besoins en main-d'œuvre qualifiée très variables. Effectivement, la part des travailleurs détenant minimalement un diplôme d'études professionnelles (DEP) varie de 0 à 100 % dans ces entreprises, pour une moyenne de 73,5 %. Outre le personnel administratif (baccalauréat, DEC technique), qui est commun à tous les secteurs, les postes exigeant du personnel qualifié sont des postes d'ingénieurs, surtout mécaniques (baccalauréat ou plus), de soudeurs (DEP), de machinistes (DEP), de techniciens en dessin (DEC techniques) et de techniciens en instrumentation contrôle (DEC technique).

Services scientifiques et de génie

Sans surprise, c'est dans ce secteur que les besoins en main-d'œuvre qualifiée sont les plus élevés. En effet, la main-d'œuvre qualifiée constitue entre 75 et 100 % de la main-d'œuvre employée dans les entreprises interrogées, la moyenne étant de 91 % par firme. Des études universitaires sont également plus fréquemment requises que dans les deux secteurs précédents. Les postes requérant des études post-secondaires sont les suivants : personnel administratif (baccalauréat, DEC technique), ingénieurs (baccalauréat ou plus), techniciens en génie (DEC technique), dessinateurs (DEC technique), chimistes, biologistes et microbiologistes (baccalauréat ou plus), arpenteurs-géomètres (baccalauréat et DEP), géologues (baccalauréat ou plus), ingénieurs géologues (baccalauréat ou plus) et technologue en minéralogie (DEC technique). Évidemment, les postes énumérés sont largement tributaires des entreprises échantillonnées, ils auraient pu être différents si d'autres entreprises avaient été interrogées dans les secteurs de la cartographie, du forage ou de l'analyse des sols par exemple. Toutefois, ils représentent le plus globalement possible les postes existants dans ce secteur de l'économie. Notons par ailleurs que c'est ce secteur qui a été le plus facile à rejoindre et qui s'est montré le plus favorable à nos demandes d'entretien. Ceci donne à penser qu'effectivement, les secteurs requérant plus de main-d'œuvre qualifiée sont plus sensibilisés aux problèmes de recrutement de ce type de main-d'œuvre que les secteurs ayant des besoins moindres, comme les entreprises en agroalimentaire que nous avons interrogées par exemple.

Maintenant que nous connaissons globalement les types de main-d'œuvre qualifiée dont chacun de nos trois secteurs a besoin, nous identifierons les qualifications qui occasionnent des difficultés lors du recrutement.

4.1.2. Types de main-d'œuvre qualifiée pour lesquels il y a des difficultés de recrutement

Par secteur, cette section fera état des besoins en main-d'œuvre qualifiée passés, actuels ou futurs identifiés par les entreprises répondantes et des difficultés auxquelles elles font face lors de recrutement. Le lecteur nous pardonnera le caractère essentiellement descriptif et, par conséquent, aride de cette section. Ceci n'en fait cependant pas moins une section très importante pour les analyses subséquentes.

L'agroalimentaire

Avec seulement quatre entreprises interrogées dans ce secteur, il est malaisé de déceler une tendance lourde dans les besoins en main-d'œuvre. Néanmoins, il est pertinent d'aborder la question, ne serait-ce que pour avoir bref un aperçu des besoins des entreprises contactées.

Dans un premier temps, seulement deux des quatre entreprises ont affirmé avoir cherché à combler un ou des postes exigeant une main-d'œuvre qualifiée récemment. L'une des entreprises en mode recrutement doit composer avec un fort et constant taux de roulement de ses employés. La faible proportion des entreprises ayant cherché à combler des postes nécessitant une main-d'œuvre qualifiée peut être une conséquence directe du taux de croissance plutôt faible des entreprises en agroalimentaire comparativement aux deux autres secteurs et de leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée en général moindres. Les recrutements de ces deux entreprises se sont concentrés récemment sur un directeur des opérations, requérant un baccalauréat en génie alimentaire, pour la première et sur des boulangers et pâtisseries pour celle devant vivre avec un fort taux de roulement de son personnel. Tous deux affirment avoir connu des difficultés de recrutement, mais pour des

raisons différentes. La première parce que le baccalauréat en génie alimentaire ne s'offre pas au Saguenay – Lac-Saint-Jean et qu'il est difficile de faire revenir ou d'attirer les diplômés dans la région ou encore parce que les diplômés n'ont pas d'expérience de travail pertinente. La seconde entreprise, qui recherche activement des boulangers et des pâtisseries nécessitant un diplôme d'études professionnelles, se plaint du mépris de la société pour le travail manuel et de la qualité de l'enseignement offert aux étudiants, nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

Concernant les besoins actuels ou dans un futur rapproché, trois entreprises ont manifesté l'intention d'embaucher du personnel qualifié. Il est intéressant de noter que ces trois entreprises ont dit espérer une croissance positive pour les trois prochaines années. Celle prévoyant une stagnation de son chiffre d'affaires n'avait pas, au moment de l'entrevue, l'intention de recruter du personnel qualifié dans un avenir rapproché. Une des entreprises qui recruteront est celle ayant un fort taux de roulement de son personnel et elle prévoit devoir recruter de nouveaux boulangers et pâtisseries (DEP) dans l'avenir. Les deux autres ont manifesté le désir de combler certains postes directement liés à leur désir d'expansion, des emplois donc qui n'étaient pas nécessaires pour leur niveau de production mais qui seront essentiels s'ils veulent pousser plus loin leur production, exporter⁹ davantage et se distinguer de la compétition. Ainsi, une entreprise qui commence à ouvrir le marché en Ontario et à développer davantage celui de la région de Montréal désire recruter du personnel parfaitement bilingue, ce qui lui posait une difficulté dans la région puisque le bilinguisme est moins répandu que dans d'autres régions du Québec. Parmi la main-d'œuvre qu'elle recherchera, l'entreprise a mentionné une personne en ressource humaine et un comptable, deux postes nécessitant un baccalauréat, puis un assistant comptable (technique administrative) et une personne chargée de la recherche et du développement (DEP en pâtisserie). Hormis le bilinguisme, l'entreprise appréhendait de connaître des difficultés à trouver un pâtissier avec expérience et avec une spécialisation dans la pâte. La dernière entreprise, qui a développé un créneau de produits de luxe et qui commence à

⁹ Il importe de noter ici que l'utilisation du terme exporter ne réfère pas, sauf avis contraire, à vendre sa production à l'extérieur du pays, mais plutôt à vendre à l'extérieur de la région. Ainsi, dans le domaine de l'agroalimentaire, les entreprises interrogées n'exportaient pas à proprement parler mais vendaient leur production sur le marché provincial.

ouvrir le marché dans la région de Montréal désirait, au moment de l'entrevue, recruter une personne en gestion de la qualité et une autre en recherche et développement. Ces deux postes nécessitaient une technique en diététique. Cette entreprise ne prévoyait pas rencontrer de difficultés de recrutement puisqu'elle est souvent contactée pour recevoir des stagiaires en technique de diététique du collège de Chicoutimi.

Lorsqu'il est demandé aux deux entreprises ayant eu une récente expérience de recrutement de main-d'œuvre qualifiée d'identifier si la source de leurs difficultés de recrutement s'expliquait par un manque de qualifications ou par un manque d'expérience, d'aptitude et de compétences, les réponses sont partagées. Pour l'un, il s'agissait du manque d'expérience pertinente pour éviter de faire une formation interne et pour l'autre, ce sont les institutions d'enseignement qui n'enseignent pas le travail réel auxquels les diplômés seront confrontés.

Fabrication de produits métalliques

Avec sept entreprises interrogées dans ce secteur, les tendances sont plus facilement identifiables. Toutefois, il faut retenir que sept entreprises, ce n'est toujours pas suffisant pour prétendre pouvoir universaliser à tout le secteur. L'échantillon nous permettra néanmoins d'avoir une idée plus globale sur ce secteur.

Les recrutements demandant une main-d'œuvre qualifiée se sont proportionnellement avérés plus nombreux dans ce secteur que dans l'agroalimentaire. Effectivement, six entreprises sur sept ont affirmé avoir désiré combler des postes exigeant du personnel qualifié récemment. La septième n'embauche tout simplement pas de personnel qualifié, préférant n'employer que des manœuvres. Les besoins de recrutement se sont situés surtout autour des soudeurs, machinistes et opérateurs, postes requérant un DEP. Une entreprise a recherché un directeur en contrôle de qualité et demandait un DEC technique. L'embauche a presque été instantanée. Une autre entreprise avait besoin d'un spécialiste en placage au chrome, ce qui nécessite une formation à l'extérieur de la région et qui vient compliquer le recrutement. Pour pallier à ce manque, elle recrute des candidats dans la région puis défraie les coûts de formation à l'extérieur. Une entreprise a affirmé que le

recrutement est généralement assez facile, la difficulté réside surtout dans la rétention des travailleurs, qui quittent rapidement parce que l'entreprise ne peut leur offrir un salaire compétitif. Ce phénomène, dit-elle, est particulièrement marqué chez les techniciens en génie mécanique. Similairement, une autre entreprise s'est plainte du fait que les grandes entreprises s'accaparent la main-d'œuvre qualifiée la plus intéressante avec les gros salaires qu'elles peuvent offrir. Par conséquent, les petites entreprises doivent se contenter « de ce qui reste » : les diplômés les plus marginaux, les moins aptes à se faire diriger ou à travailler en équipe, etc. Deux entreprises ont affirmé n'avoir aucun problème de recrutement.

Les recrutements actuels et futurs sont également très nombreux dans ce secteur. Les mêmes six entreprises prévoyaient recruter du personnel qualifié dans un avenir proche. Pour l'essentiel, il s'agit des mêmes types de postes auxquels nous pouvons ajouter un dessinateur (DEP en dessin industriel ou DEC en génie mécanique), du personnel spécialisé en usinage et des techniciens en instrumentation contrôle. Sur ces six entreprises, la moitié d'entre elles ne prévoyaient pas avoir de difficultés, entre autres parce qu'elles jugent les diplômés en quantité suffisante, notamment dans la soudure. Parmi celles craignant avoir des difficultés, l'une d'entre elles appréhendait des problèmes de recrutement pour des métiers très spécialisés, en mécanique par exemple. Une autre s'inquiétait du fait que sa production se base sur des technologies nouvelles et qu'il est souvent ardu de trouver une main-d'œuvre en mesure d'opérer ces technologies.

Trois entreprises de ce secteur considèrent que les difficultés de recrutement auxquelles elles doivent faire face sont attribuables au manque d'expérience, d'aptitude et de compétence des candidats. L'une d'entre elles, qui bénéficiait des services d'un consultant en ressources humaines, pallie à ce manque par un programme de mentorat. Une autre entreprise connaît des difficultés parce que certaines formations ne s'offrent plus dans la région, en usinage par exemple, et parce que les travailleurs manuels se font de plus en plus rares. Enfin, la dernière entreprise jugeait que la source des problèmes de recrutement résidait à la fois dans un manque de qualification et dans un manque d'expérience, d'aptitude et de compétence.

Services scientifiques et de génie

Tout comme dans le secteur précédent, notre échantillon est composé de sept entreprises, ce qui nous permet de tracer les grands traits des besoins et problèmes de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Sachant que c'est dans ce secteur que les besoins en main-d'œuvre qualifiée sont les plus prononcés, il sera intéressant de savoir si les entreprises de ce secteur font face à davantage de problèmes de recrutement.

Dans un premier temps, la totalité des entreprises interrogées ont affirmé avoir cherché à combler certains postes récemment et elles ont toutes connu, à divers degrés, des difficultés pour remplir ces postes. Vu la grande variété des entreprises interrogées, les types de qualification recherchés varient énormément. Notons tout d'abord que la grande majorité des postes recherchés requéraient minimalement un baccalauréat. Les quatre entreprises évoluant dans le génie recherchaient des ingénieurs, surtout en génie civil, et ont affirmé avoir des difficultés à recruter. Les uns imputaient ce phénomène à la non disponibilité de la main-d'œuvre car peu de diplômés en génie sortent des bancs d'école comparativement aux besoins et les autres, au fait qu'il existe très peu d'ingénieurs concepteurs comparativement aux ingénieurs gestionnaires de projets. Certaines d'entre elles, pour répondre aux exigences d'un projet, demandent également une expérience de plusieurs années dans le milieu, ce qui complique davantage le recrutement. Récemment, dans les entreprises de services scientifiques, la première a recherché activement – pour ne pas dire désespérément – un géologue, la seconde des techniciens en chimie analytique et la dernière, quelques arpenteurs. La première entreprise expliquait ses difficultés de recrutement par le fait que la géologie est un métier difficile et que les géologues actuels étant relativement âgés, il est difficile d'en trouver qui sont prêts à travailler sur le terrain, loin du confort du bureau. La seconde entreprise, qui cherchait des techniciens en chimie analytique, attribue ses problèmes de recrutement au milieu pharmaceutique qui draine énormément de main-d'œuvre qualifiée dont elle a besoin. Quant à la firme recherchant des arpenteurs, elle explique ses récentes difficultés par le manque de finissants et par les salaires élevés offerts pour un emploi d'arpenteur dans la fonction publique.

Toutes les entreprises interrogées ont également manifesté leur intention d'embaucher du personnel qualifié dans un avenir rapproché. Pour l'essentiel, elles rechercheront les

mêmes qualifications, auxquelles on ajoute du personnel en management supérieur (dû aux prochains départs à la retraite) chez une firme et un microbiologiste chez une autre. Elles prévoient toutes avoir des problèmes à trouver le personnel requis, pour les mêmes raisons évoquées ci-haut.

En somme, bon nombre d'entreprises de ce secteur considèrent que la main-d'œuvre qualifiée répondant à leurs besoins est rare et ce, principalement en raison du faible nombre de finissants (toutes disciplines confondues) combiné ou non au fait que peu de ces diplômés retournent en région après leurs études ou y sont attirés. Deux entreprises jugent cependant aussi que le manque d'expérience joue pour beaucoup dans les difficultés de recrutement en raison, selon l'une d'entre elle, d'une formation académique qui ne répond pas au besoin du marché parce que trop théorique.

4.1.3. Impacts des difficultés de recrutement sur la PME et solutions

Coût de formation très élevé, pertes ou obligation de refuser des contrats, limitation de la croissance de l'entreprise, prolongement des délais de réalisation des contrats, baisse dans la qualité de la production, fragilisation de l'entreprise, surtout lorsqu'un employé-clé quitte, et employeur devant occuper les postes non comblés : voici les conséquences énoncées par les entreprises éprouvant des difficultés de recrutement. Comment tentent-elles d'y pallier?

Le plus couramment, les employeurs demandent à leurs travailleurs actuels de faire des heures supplémentaires. Ils peuvent également choisir de hausser le salaire offert ou les avantages sociaux. Par contre, cette solution est impensable pour les entreprises dont les conditions de travail sont déterminées par une convention collective. De plus, une entreprise a affirmé être dans l'incapacité d'offrir un salaire plus élevé si elle veut rester compétitive face aux autres entreprises de son domaine. Certains entrepreneurs vont également limiter volontairement la croissance de leur entreprise et quelques-unes ont affirmé avoir recours à la sous-traitance. Une entreprise a fait mention du recours à des méthodes plus agressives de recrutement, comme l'utilisation d'un chasseur de tête ou

d'une firme spécialisée dans le recrutement, et à l'établissement de critères d'embauche moins élevés. Une entreprise faisait profiter ses employés actuels de certaines formations internes alors qu'une autre, qui faisait partie d'un regroupement d'entreprises, procédait régulièrement au prêt d'employés entre les entreprises du groupe, au gré de la production. Comme il en a été fait mention plus haut, pour une spécialisation rare dans la région, une entreprise est également prête à recruter des candidats dans la région puis de défrayer les coûts de la formation à l'extérieur de la région. Enfin, une entreprise œuvrant dans le génie conseil établit des maillages avec des entreprises complémentaires de l'extérieur de la région. Par exemple, dans le cas de la réfection ou de la construction d'une autoroute dans la région, cette firme, ne possédant pas l'expertise nécessaire vu le peu d'autoroutes présentes dans la région, s'associera avec une firme spécialisée dans ce domaine localisée à l'extérieur de la région.

On le constate, les moyens de pallier aux problèmes de recrutement ne manquent pas! Cependant, l'on peut se questionner sur les limites de ces solutions. Effectivement, la plupart d'entre elles ne vont pas au cœur du problème pour le régler, ce qui n'en fait que des solutions « béquilles » qui ne peuvent être guère plus que temporaires. Prenons le recours à la sous-traitance par exemple, à moins que celle-ci ne soit faite à l'extérieur de la région ou de la province, le sous-traitant risque fort bien d'être touché, tôt ou tard, par le manque du même type de main-d'œuvre. De plus, si une firme locale accorde un contrat de sous-traitance à une firme de l'extérieur de la région, des emplois seront créés ou consolidés ailleurs et des sommes importantes « sortiront » de la région, ce qui n'est pas très bénéfique pour son développement! Demander à ses travailleurs actuels de faire des heures supplémentaires a également certaines limites que l'on pourrait qualifier de biologiques et peut avoir des conséquences négatives sur la qualité de la production puisque des travailleurs épuisés sont moins concentrés et font plus d'erreurs. Au surplus, limiter volontairement la croissance de son entreprise peut finir par avoir des conséquences indésirables sur l'économie régionale. En revanche, certaines autres solutions peuvent être qualifiées d'ingénieuses. Par exemple, le prêt de personnel entre entreprises d'un même groupe comporte des avantages indéniables. En effet, une entreprise de production doit composer avec des hauts et des bas dans ses carnets de

commande tout au long de l'année et, lorsqu'elle frappe un creux de production, doit souvent mettre à pied certains travailleurs et ainsi risquer de les perdre au profit d'autres entreprises. En concluant un partenariat avec d'autres firmes, l'entreprise peut ainsi « prêter » ses travailleurs à d'autres lorsque sa production fonctionne au ralenti, dans la mesure où les autres entreprises partenaires fonctionnent, elles, à pleine vapeur. L'adéquation entre les moments creux et forts d'une entreprise et ceux des autres n'est sans doute pas toujours parfaite, mais il s'agit tout de même d'une avenue à explorer, surtout dans un contexte où nous prévoyons une pénurie prochaine de travailleurs à cause du vieillissement de la population.

Défrayer les coûts de la formation, interne ou externe, est également une avenue intéressante. Malheureusement, peu de PME sont prêtes à se lancer dans l'aventure, de peur de perdre leur investissement en capital humain au profit d'une autre entreprise et que le tout soit constamment à recommencer. Cette vision risque d'être néfaste à long terme et les entreprises seront les premières à s'en ressentir. Si les solutions ne manquent pas, le problème semble plutôt résider dans la réticence des entreprises à s'investir dans l'élaboration de solutions adaptées à leurs besoins. Une partie de cette réticence est cependant facilement compréhensible : les PME ont souvent bien peu de fonds à consacrer aux ressources humaines. Par contre, une initiative intéressante pourrait venir régler ce problème. Parmi les entreprises interrogées, l'une d'entre elles recourait aux services d'un consultant en ressources humaines externes. Celui-ci se consacrait donc à cette entreprise à raison de quelques heures par semaine, selon la demande de l'entreprise et développait des outils de gestion, procédait au recrutement, voyait à pourvoir aux besoins en matière de formation et d'équipement, etc. Le consultant, qui agit comme travailleur autonome, honore plusieurs autres contrats avec des PME de la région. Ainsi, les PME qui n'ont pas les moyens ni le temps à consacrer aux ressources humaines ont la possibilité de bénéficier, à des prix raisonnables, de services en ce domaine.

Les entreprises interrogées, à la lumière des quelques entrevues réalisées, semblent, pour la plupart, réellement faire face à des problèmes de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Comme nous l'avons constaté, les problèmes de recrutement semblent s'accroître selon que le secteur emploie une forte proportion de main-d'œuvre qualifiée

ou non. Cependant, il est apparu en cours d'entrevues que bien que la plupart des entreprises disaient faire face à certains problèmes de recrutement, le mot « pénurie » était trop fort. Au surplus, certains employaient à tort le mot pénurie en lui donnant le sens de problèmes de recrutement. Pour cette raison, nous n'utiliserons pas, dans les prochaines lignes, le terme pénurie pour parler de la situation de la main-d'œuvre qualifiée dans la région. Il est probable, cela reste à confirmer dans les pages qui suivent, que les entreprises, consciemment ou non, créent elles-mêmes leurs problèmes de recrutement en ayant des exigences trop élevées par rapport à ce qu'elles peuvent offrir en retour. L'expérience de plusieurs années qu'elles demandent souvent en est l'exemple le plus patent. Nous y reviendrons dans le chapitre 7.

Bien qu'il n'en ait été que brièvement question dans cette section, il est apparu, au cours de nos entretiens, que l'attractivité des grandes multinationales de la région est forte au point de vue de la main-d'œuvre. Par contre, une certaine prudence s'impose, il est vrai que ces multinationales offrent de gros salaires qui désavantagent les PME en matière de recrutement et de rétention de main-d'œuvre qualifiée, mais il faut se souvenir que plusieurs de ces PME vivent justement grâce à la sous-traitance de ces entreprises. Exemple éloquent, une entreprise que nous avons interrogée a vu ses employés multiplier par cinq et son chiffre d'affaires exploser grâce à l'obtention du contrat lors de la construction de l'usine Alcan à Alma. Certes, cette croissance a été temporaire mais les effets sur l'entreprise ont été bénéfiques : acquisition d'une expertise, visibilité, contrat lucratif, etc. Néanmoins, le problème de rétention de la main-d'œuvre des PME est bien réel et les grandes multinationales ont un rôle à jouer dans ce domaine. Ne serait-ce que par une entente entre les PME et ces grandes multinationales dans le cadre de laquelle les multinationales s'engageraient à ne pas recruter des travailleurs que les PME auraient tout juste formé ou à défrayer une partie des coûts de formation des travailleurs dans les PME. Cette dernière solution pourrait se réaliser par la création d'un fonds dans lequel les grandes multinationales injecteraient des sommes allouées à la formation dans certains types d'emplois comme soudeur, opérateur de machines, ingénieur, etc. Les PME souhaitant former des travailleurs dans un de ces domaines pourraient financer une partie des coûts de formation à l'aide de ce fonds. Cette initiative aurait comme conséquence

d'atténuer le déséquilibre dans les rapports de force entre la petite et la grande entreprise. Bien entendu, nous ne prétendons pas ici à la faisabilité de ces propositions, ce n'est d'ailleurs pas l'objet de la présente étude, mais il n'en demeure pas moins qu'il serait intéressant de les approfondir.

Nous le savons, la scolarité est ce qui distingue la main-d'œuvre qualifiée de celle qui ne l'est pas. Le prochain chapitre approfondira la question des qualifications en explorant les opinions des entrepreneurs sur les institutions d'enseignement post-secondaire. L'autre côté de la médaille sera également exploré : nous avons interrogé des acteurs du milieu de l'enseignement afin de connaître leur point de vue sur les problèmes de recrutement vécus par les entreprises locales.

Chapitre 5. Les institutions d'enseignement post-secondaire et les besoins en main-d'œuvre des entrepreneurs locaux

Lorsqu'il y a pénurie, ou apparence de pénurie, les premiers pointés du doigt sont bien souvent les institutions d'enseignement post-secondaire. Comment les entrepreneurs les perçoivent-ils? Comment ces institutions d'enseignement voient-elles les problèmes de recrutement des entrepreneurs? Comment répondent-elles aux besoins des entrepreneurs? Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre à partir des entrevues réalisées avec les entrepreneurs, mais également d'entretiens effectués avec des membres du personnel des IEPS régionales. Bien entendu, nous ne le répéterons jamais assez, l'ampleur de l'échantillon ne nous permet pas de répondre à ces questions avec certitude, il permet néanmoins de dessiner les grands traits de ces réponses et de susciter d'autres questions et des avenues qu'il serait intéressant d'explorer.

5.1. Le point de vue des entrepreneurs

Étonnamment, tout diplôme confondu, les entrepreneurs pris dans leur ensemble ne jettent pas la première pierre sur les institutions d'enseignement post-secondaire (IEPS). En grande partie, ils jugent même que les IEPS font ce qu'elles peuvent et que le problème est ailleurs. Il s'en trouve toutefois pour dire que les IEPS auraient quelques améliorations à apporter à leur offre de programmes et à leurs programmes comme tels.

5.1.1. Satisfaction par rapport aux institutions d'enseignement professionnel

Bon nombre des emplois dont il a été question lors des entrevues nécessitaient un diplôme d'études professionnelles. Les entrepreneurs considèrent que la formation de base des programmes de DEP est bonne et que les institutions offrant les DEP sont en contact régulier avec les entrepreneurs afin de connaître leurs besoins. La formation est, selon l'un d'entre eux, assez générale mais il reconnaît d'emblée qu'il n'est pas facile de concilier l'enseignement avec les besoins spécifiques de chaque entreprise. Concernant les diplômés d'études professionnelles, le nombre de candidats n'est souvent pas un

problème pour les entreprises mais c'est dans les aptitudes et les compétences que le bât blesse. À ce sujet, un entrepreneur disait :

On n'a jamais de problème à avoir des candidatures, le problème qu'on a, c'est de trouver le bon candidat. [...] On peut avoir 25 curriculum vitae, mais là-dessus, il y en aura une vingtaine qui ne réussira pas à performer [3]¹⁰.

Un autre entrepreneur, en complément de cette réponse, soutenait qu'il y a beaucoup de gens formés, mais que ceux qui sont aptes à travailler sont beaucoup moins nombreux. Il ajoutait :

Les grandes compagnies comme Hydro-Québec, Alcan, les papetières ou les entreprises plus importantes s'accaparent toutes les candidatures intéressantes. Alors nous acceptons que les employés aient certaines attitudes, certaines façons de faire marginales qui n'intéresseraient pas les grandes compagnies [7].

Il apparaît donc que le principal problème concernant les diplômés d'études professionnelles réside dans leurs aptitudes et leur attitude¹¹, ce qui est intrinsèque aux diplômés et donc extérieur aux institutions d'enseignement professionnel. Le travail manuel ayant été si peu valorisé au cours des dernières années, il est possible que cela ait eu pour conséquence que les DEP aient attiré les jeunes moins disposés à étudier, ceux ayant vécu certains problèmes sociaux et donc ayant des comportements moins conformes aux standards de la société.

Par ailleurs, un entrepreneur oeuvrant dans l'agroalimentaire jugeait les programmes de DEP totalement inadéquats par rapport à ses besoins en boulangerie et pâtisserie. Il affirmait la chose suivante :

Les programmes de DEP en boulangerie-pâtisserie ne montrent pas les bonnes techniques, ne montrent pas les bonnes choses à savoir ni le vrai visage de la boulangerie-pâtisserie. Une personne va faire un cours de neuf mois pour monter un gâteau par jour alors qu'ici, nous en montons soixante quotidiennement. Quand cette personne-là vient travailler ici après ses études, elle est découragée. N'importe qui est capable de produire quand il a la bonne méthode de travail. La méthode de travail devrait constituer les trois-quarts de ce qui devrait être enseigné dans les écoles [17].

¹⁰ Les entreprises échantillonnées ont été numérotées afin de préserver leur anonymat tout en permettant au lecteur de les identifier sommairement.

¹¹ Ce que plusieurs nomment le savoir-être. Ce terme réfère à des aptitudes personnelles d'un individu telles que l'esprit d'équipe, le jugement, capacité de communiquer, le sens des responsabilités, etc.). Le savoir-faire, lui, réfère aux compétences, techniques et capacités propres à une profession et acquises par une formation.

Dans l'ensemble de notre échantillon, nous percevons un niveau de satisfaction relativement élevé à l'égard des institutions d'enseignement professionnel. Ces institutions ont tissé des liens avec les entrepreneurs par l'entremise de leur personnel enseignant, souvent issu de l'entreprise privée, et de leurs programmes de stages. Un bémol pourrait cependant être apporté en ce qui concerne les techniques de travail enseignées, notamment dans la boulangerie-pâtisserie. Est-ce que ce programme d'études suscite un mécontentement généralisé dans le milieu ou est-ce le fruit des exigences trop élevées de l'entrepreneur par rapport à ses employés? Notre étude ne nous permet malheureusement pas de répondre à cette interrogation mais il serait tout de même intéressant d'explorer cette question, à savoir si les écoles préparent adéquatement leurs étudiants aux réalités du travail.

5.1.2. Satisfaction par rapport aux institutions d'enseignement collégial

En ce qui concerne les diplômes d'études collégiales, le niveau de satisfaction est très élevé. La forte majorité des entrepreneurs considèrent que les collèges répondent bien à leurs besoins tant en quantité qu'en qualité, c'est-à-dire que le nombre de diplômés est adéquat et que leur formation convient aux besoins des entreprises régionales. Une entreprise a mentionné qu'elle était en étroite collaboration avec les services de placement des deux collèges, ce qui rend service tant aux entrepreneurs qu'aux étudiants. Ce même entrepreneur soulignait que les professeurs sont souvent très au fait des besoins du secteur industriel parce qu'en plus d'enseigner, ils travaillent en entreprise privée dans le même secteur. Un entrepreneur dans le génie conseil a toutefois indiqué qu'il jugeait les étudiants diplômés en technique de génie très forts dans la théorie mais qu'ils avaient des faiblesses dans la pratique, ce qui obligeait l'entrepreneur à consacrer beaucoup de temps en formation interne. Enfin, un entrepreneur applaudissait le fait que les collèges offrent de plus en plus de programmes courts pour répondre rapidement à un besoin spontané de main-d'œuvre.

Encore ici, l'ensemble de notre échantillon était, de façon générale, satisfait des collèges de Jonquière et de Chicoutimi. À l'instar des institutions d'enseignement professionnel,

les liens tissés entre les collèges et la communauté d'affaires locale, notamment par le biais de programmes de stages et de services de placement et par l'entremise du personnel enseignant, semble être une partie de l'explication de ce haut niveau de satisfaction.

5.1.3. Satisfaction par rapport à l'Université du Québec à Chicoutimi

En ce qui a trait aux diplômes universitaires, les commentaires sont plus partagés. Quelques entrepreneurs considèrent que l'UQAC répond convenablement à leurs besoins, tant en quantité qu'en qualité de la formation, mais d'autres, comme cet entrepreneur ayant besoin de géologues, vient rejoindre sensiblement les propos présentés précédemment concernant les DEP :

Les programmes ne sont pas adaptés aux réalités de l'industrie. L'UQAC est dans une sorte de tour d'ivoire et ce qu'elle enseigne [en géologie] est inutile. J'ai engagé des étudiants au doctorat en géologie à l'UQAC et ils ne connaissaient même pas les bases du travail terrain, ils n'avaient jamais encore tenu de boussole dans leur main alors que c'est ça le métier de géologue! Suite au scandale de Bre-X¹², il y a eu énormément de chambardements dans la structure de la profession de géologues et au niveau légal de sorte que maintenant, les géologues ont des normes à respecter et un ordre professionnel. Il y a un refus systématique des universités de suivre les directives de l'ordre des géologues sur le contenu des cours. En conséquences, il y a des besoins qui ne sont pas comblés et il y a beaucoup de choses que les étudiants apprennent qui sont complètement inutiles. Le terrain, c'est dur mais c'est ça le métier [2]!

Un autre entrepreneur croit lui aussi que la formation pratique manque aux ingénieurs qu'il embauche alors qu'un autre, qui recrute des arpenteurs-géomètres, mentionnait qu'aucune formation universitaire ne se donne dans la région dans ce domaine. Un entrepreneur qui œuvre dans le domaine de la chimie analytique estime que trop de programmes généraux sont offerts dans la région et qu'il vaudrait mieux que les programmes soient spécialisés selon la structure économique locale. Son commentaire vaut également pour le niveau collégial.

¹² Ce scandale, fortement médiatisé, a éclaté en 1997. Au cours de l'année 1995, suite à l'annonce de la découverte d'un important gisement d'or sur le territoire de Busang, en Indonésie, les bourses canadiennes se sont emballées pour Bre-X, la petite compagnie minière de Calgary à l'origine de cette découverte. Mais en mars 1997, l'on découvre qu'il n'y a pas, et qu'il n'y a jamais eu, d'or à Busang. Cette histoire se révélera par la suite être la plus grosse fraude de l'industrie minière, Bre-X ayant volontairement grossi la présence d'or dans les prélèvements qu'elle avait effectué à Busang. (Source : site Internet de Radio-Canada)

Les commentaires faits par les entrepreneurs suscitent bon nombre de questions. Peut-on dire que l'UQAC forme des penseurs plutôt que des faiseurs? Notre échantillon d'entreprises très restreint ne nous permet pas de répondre à cette question, mais de poser la question permet de susciter le débat et certaines prises de conscience sur le problème, si problème il y a, ce qui est un grand pas en avant. Bien entendu, bon nombre de formations universitaires sont en soit des formations théoriques, mais pour des programmes comme l'ingénierie et la géologie, où les emplois exigent des tâches sur le terrain, donc très pratiques, est-ce que la formation est adaptée à ces exigences? Au cours de l'entretien, l'entrepreneur œuvrant dans la géologie a soulevé que les programmes de stages à l'université sont quelque peu déficients, un suivi inadéquat avec les stagiaires est effectué par les professeurs et le choix des entreprises est fait sans grand critère. Une amélioration des programmes de stages pourrait venir pallier à une grande partie des doléances des entrepreneurs concernant les formations universitaires à l'UQAC. Aussi, est-ce que l'on peut reprocher à l'UQAC d'offrir trop de cours généraux non adaptés à la structure économique de la région? Cette question en emmène une autre : est-ce qu'une région qui souhaite se développer peut se permettre de ne pas avoir de linguistes, d'anthropologues, d'historiens, d'économistes et de mathématiciens (toutes des formations que l'on peut qualifier de générales) et n'axer ses efforts de formation que sur les secteurs qui la font actuellement vivre comme les pâtes et papiers, l'aluminium et les services aux entreprises de ces secteurs? Ce débat, bien que des plus pertinents, va bien au-delà des objectifs de la présente étude mais mentionnons au passage que les difficultés récentes de la région dans le secteur de l'aluminium et des pâtes et papiers font pencher la balance en faveur d'une offre diversifiée de programmes d'études, de la formation plus générale à une formation plus spécifique à la base économique régionale pour permettre à celle-ci de passer à la seconde et troisième transformation de la matière première.

Il est intéressant de noter également qu'aucun entrepreneur, contrairement au milieu collégial ou professionnel, n'a indiqué avoir de liens avec le milieu universitaire régional. Peut-être pouvons-nous penser que ces liens université-communauté d'affaires sont déficients, du moins en ce qui concerne les disciplines universitaires qui ont retenu notre

attention dans cette étude. Comme en fait foi la satisfaction des entrepreneurs à l'égard des institutions d'enseignement professionnel et collégial, le milieu universitaire et la communauté d'affaires auraient tout avantage à développer des liens sérieux et soutenus. À tout le moins, ces liens sont déficitaires avec les PME, il y a cependant fort à parier qu'il en va tout autrement en ce qui a trait aux liens avec la grande entreprise. Avec l'expertise de l'UQAC dans les domaines forestier et de l'aluminium, ces liens université-grandes entreprises sont facilement imaginables.¹³

Nous venons de le voir, outre quelques cas où l'insatisfaction est assez forte, les entrepreneurs interrogés sont généralement satisfaits des institutions d'enseignement professionnel et collégial. L'enseignement universitaire fait l'objet de critiques plus nombreuses mais la satisfaction est tout de même relativement élevée. Il n'en demeure pas moins que ces mêmes entrepreneurs ont affirmé en grande partie avoir connu des difficultés à recruter du personnel qualifié. Le problème semble être ailleurs selon eux. C'est ce que nous aborderons au chapitre 7.

Avec le point de vue des entrepreneurs en tête, il devient très intéressant de connaître celui des acteurs évoluant directement dans les institutions d'enseignement post-secondaire. Nous rappelons que, pour des raisons de faisabilité, nous avons écarté les institutions offrant des diplômes d'études professionnelles, celles-ci étant très nombreuses. Il aurait cependant été très intéressant de connaître le point de vue des institutions d'enseignement professionnel vu le nombre important d'entreprises de notre échantillon ayant recours à une main-d'œuvre possédant un tel diplôme.

¹³ L'UQAC possède ou est partenaire de plusieurs centres de recherche dans ces deux domaines. Pensons notamment au Centre universitaire de l'aluminium, à la Chaire industrielle relative à la solidification et à la métallurgie de l'aluminium, au Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium, au Groupe de recherche sur la thermotransformation du bois, au Centre multirégional de recherche en foresterie et au Consortium de recherche sur la forêt boréale commerciale.

5.2. Le point de vue des IEPS

Mentionnons tout d'abord un détail important, les trois personnes interrogées ne croient pas qu'il y a actuellement une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Elles admettent toutefois que la situation est peut-être tout autre dans les secteurs où il y a des besoins très pointus de main-d'œuvre qualifiée. Elles croient également que leur institution d'enseignement respective répond adéquatement aux besoins des entrepreneurs de la région mais chacune a tenu à nuancer son propos. À l'UQAC, l'on estime que l'on couvre tous les grands secteurs de formation hormis des secteurs comme le droit, la médecine (qui nécessite de coûteuses installations) et les communications qui, précise-t-elle pour cette dernière discipline, s'offrent au niveau collégiale par le biais du programme en arts et technologies des médias à Jonquière. Au niveau collégial, l'un des deux répondants croit que les collèges répondent adéquatement aux besoins des entrepreneurs dans la mesure où ce programme s'offre dans la région, ce qui n'est pas toujours le cas. Lorsque vient le moment d'élaborer un nouveau programme d'étude, les collèges doivent obtenir une accréditation du ministère de l'Éducation, accréditation très difficile à obtenir. Il peut donc y avoir un délai très long entre l'idée d'un programme et son ouverture : pour illustrer son propos, le répondant donne l'exemple des démarches effectuées en vue d'offrir un programme en métallurgie pour lequel toute la région a dû se mobiliser et dont le délai d'obtention d'une accréditation a été de dix ans. Les programmes de formation continue et autres programmes courts ne sont toutefois pas soumis aux mêmes exigences, ce qui facilite leur organisation. Pour ces raisons, même si les collèges demeurent à l'affût des besoins en main-d'œuvre qualifiée dans la région, ils ne peuvent pas toujours les combler. Le second répondant au niveau collégial abonde dans le même sens mais précise un point. Pour lui, l'offre de formation n'est pas orientée vers les besoins de la société du savoir, ce qui engendre un cercle vicieux qui nuit au développement de la région :

Nous sommes prisonniers d'un modèle qui dit qu'il doit y avoir adéquation en l'offre et la demande de main-d'œuvre, mais si nous voulons développer notre région, il faut développer de nouveaux créneaux. Avant de s'installer en un lieu, une entreprise du savoir, dans les biotechnologies par exemple, s'assure qu'il y a un bassin de main-d'œuvre qui réponde à ses besoins. Dans la région, aucune entreprise de biotechnologies ne s'installe parce qu'il n'y a pas de main-d'œuvre spécialisée mais il n'y a pas de main-d'œuvre spécialisée parce qu'il n'y a pas d'entreprises dans ce domaine. Le problème vient de la vision des fonctionnaires du MEQ qui pensent

qu'il doit y avoir un besoin pour qu'il y ait un programme. Avec cette vision, on est petit et on est condamné à rester petit [c].

Ce répondant soulève une question primordiale. Ne s'efforcer de répondre qu'aux besoins immédiats de main-d'œuvre est une vision à très court terme du développement. La formation étant un outil de développement, non seulement doit-on avoir le souci de répondre aux besoins en main-d'œuvre qualifiée de l'instant présent mais on doit aussi avoir une préoccupation de développer des compétences dans certains créneaux afin d'attirer des entreprises ou d'en créer localement, ce qui permet à la région de renouveler sa base industrielle. Ceci est d'autant plus vrai dans un contexte d'économie du savoir :

Ce ne sont plus les gens qui déménagent où sont les emplois mais bien les entreprises qui restent ou qui vont là où les gens sont qualifiés. Ce renversement est dû à l'apparition d'une nouvelle classe que j'appelle la classe créative. [...] Le noyau de cette nouvelle classe est composé de scientifiques, d'ingénieurs, de professeurs d'université, de poètes, de romanciers, d'artistes [...]. La classe créative est caractérisée par le travail de ses membres qui consiste à «créer de nouvelles formes éloquentes» (Florida, Richard, 2002).

Les nouvelles formes éloquentes, ce sont les idées et ces dernières constituent la base de l'économie du savoir. À l'heure actuelle, il semble que les enseignements offerts dans la région ne répondent qu'aux besoins présents et empêchent toute forme de diversification de l'économie. Bien que les richesses des régions périphériques reposent principalement sur leurs ressources naturelles, négliger l'économie du savoir dans les stratégies de développement de ces régions serait une erreur regrettable.

En ce qui a trait aux liens qu'entretiennent IEPS et entreprises locales pour demeurer à l'affût des besoins, plusieurs initiatives fort intéressantes sont conçues à cet effet et semblent porter fruits. À l'UQAC, chaque programme est géré par un conseil de module qui est formé par des professeurs, des étudiants et des gens de l'extérieur de l'université, dont certains entrepreneurs. Le pouls des entreprises locales concernées peut donc être pris régulièrement. Un bémol cependant, aucun entrepreneur n'a évoqué l'existence de ces conseils, ce qui laisse croire qu'ils sont méconnus des entrepreneurs et que peu d'entre eux y accèdent. Cette méconnaissance n'est possiblement que le lot des PME, les grandes entreprises ayant peut-être un accès plus « facile » à ces conseils. Si cela est vraiment le cas, il serait avantageux pour l'UQAC de donner une plus grande place aux PME régionales. Appréciés tant par les entrepreneurs que par les IEPS, les stages en

milieu de travail créent aussi des liens entre les institutions et les entreprises; ils sont souvent une occasion pour les IEPS d'avoir un retour sur leur enseignement par les entrepreneurs ayant recours à des stagiaires. Fait souligné par une entreprise précédemment, très souvent, les professeurs au collégial – et du niveau professionnel également - ont des liens avec les entreprises, ce qui permet là encore d'adapter le contenu de l'enseignement aux réalités du marché du travail. Les IEPS sont également très au fait des besoins du marché du travail lorsqu'elles montent un programme de formation continue ou d'attestation d'étude collégiale (programme collégial de plus ou moins un an qui ne dispensent pas les cours obligatoires comme la philosophie ou le français). Les entreprises sont sondées et les programmes courts sont validés par ces dernières avant d'être offerts. Une veille est également effectuée afin que les IEPS demeurent à l'affût des activités économiques émergentes et soient ainsi en mesure d'offrir rapidement un programme court pertinent.

Selon toute vraisemblance, après avoir exploré les deux « camps », il semble que les IEPS locales soient à l'écoute des besoins des entreprises en place et qu'elles parviennent généralement à leur fournir la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. Il n'en va toutefois pas de même pour d'éventuelles entreprises du savoir qui ne s'installent pas dans la région faute de main-d'œuvre adéquate. Dans une perspective de développement, le milieu de l'éducation devrait parfois troquer ses lunettes pour des longues-vues, ce qui lui permettrait de voir au-delà des besoins actuels de main-d'œuvre et d'adapter son enseignement dans le but d'attirer des entreprises de l'économie du savoir. Une difficulté se pose cependant : les régions périphériques ayant un bassin de population et de main-d'œuvre restreint, les individus formés dans des secteurs de l'économie du savoir risquent fort bien de ne pas trouver d'emplois dans la région et de devoir « s'expatrier » en des lieux plus favorables. Mais prenons l'exemple du collège de Jonquière, qui s'est battu afin d'obtenir une accréditation pour offrir une technique en multimédia. Les autorités du collège se sont dites bien conscientes que certains étudiants, une fois diplômés, quitteront la région mais elles espèrent que certains demeureront et créeront leur propre entreprise de multimédia. Ces nouveaux entrepreneurs deviendraient ainsi la base menant à la création d'une « masse critique » qui pourrait être déterminante pour attirer d'autres

firmer et développer une expertise régionale dans ce domaine. D'aucuns reprocheront aux autorités du Cégep de Jonquière d'avoir des idées relevant de l'utopie, mais l'audace peut parfois porter fruit! Les années nous le diront.

Les conclusions du présent chapitre nous ramènent à celles du chapitre précédent : les sources des problèmes de recrutement semblent être ailleurs que chez les institutions d'enseignement post-secondaire. Le prochain chapitre nous permettra de savoir si les acteurs économiques interrogés tendent vers les mêmes conclusions.

Chapitre 6. Un regard global sur la question : le point de vue de quelques acteurs clef du développement

6.1. Point de vue de divers acteurs clef du milieu

Afin d'avoir un aperçu général de la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Saguenay, nous avons interrogé des personnes actives et impliquées dans le développement de la région. Ces personnes (qui, rappelons-le, sont chercheurs universitaire ou pour l'administration fédérale ou provinciale et conseillers dans divers organismes à caractère économique), quoique rattachées de près ou de loin aux entreprises ou au milieu de l'enseignement post-secondaire, ont l'avantage d'avoir une vision plus globale de la problématique. Dans le présent chapitre, nous allons explorer leur point de vue quant à la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Saguenay, il sera intéressant de voir si leur vision de la situation diffère sensiblement de celles des entrepreneurs et du personnel des IEPS interrogés. Par la suite, nous verrons comment ces acteurs clés expliquent les problèmes de recrutement que vivent les entrepreneurs et, le cas échéant, quelles initiatives sont prises par leur organisme pour pallier à ce problème.

6.1.1 La situation de la main-d'œuvre qualifiée

Parmi les cinq personnes interrogées dans cette catégorie, trois ont affirmé que la région faisait actuellement face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les deux autres estiment plutôt que les entreprises de la région sont aux prises avec des difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée et non avec une pénurie. Les tenants de l'existence d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée croient cependant que celle-ci débute et qu'elle est surtout présente dans les secteurs de formation très pointus ou dont la formation se donne à l'extérieur comme dans le domaine de la santé et de la haute-technologie par exemple. Ils prévoient également que cette pénurie va prendre de l'ampleur au cours des prochaines années avec les départs à la retraite. En plus des départs à la retraite, un répondant croit que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sera exacerbée par la tenue imminente de gros travaux dans la région :

Il y a des entreprises d'assez grande envergure qui ont commencé à s'associer entre elles pour avoir l'opportunité de travailler sur de grands projets. Des travaux de plusieurs dizaines de millions de dollars sont à prévoir dans la zone d'influence du Saguenay et je pense que cela va amplifier le problème de main-d'œuvre actuelle parce que les entreprises d'ici auront l'opportunité d'obtenir plus de contrats [f].

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est et sera donc attribuable non seulement aux départs massifs à la retraite de milliers de *baby boomers* (attrition) mais également à une hausse escomptée de l'activité économique croient certains. Est-ce à dire que la relative adéquation en l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée dont le Saguenay semble faire l'objet selon les entrepreneurs et le personnel des IEPS est attribuable à l'actuelle stagnation économique de la région? Les régions de Drummondville et de la Beauce, dont le dynamisme économique fait l'envie de bien des régions et qui font face à de sérieux problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, tendent à fournir une réponse affirmative à cette question. Une seconde question peut alors se poser, les IEPS parviendraient-elles à fournir les entreprises régionales dans l'éventualité où le Saguenay vivrait un *boom* économique soudain? À la lumière des entretiens que nous avons effectués, nous serions portés à répondre que oui, du moins en partie. Elles parviendraient à combler les besoins parce que bon nombre de leurs diplômés qui quittent la région à la recherche d'un emploi ne le feraient pas s'ils pouvaient travailler dans la région. Bien que la migration des jeunes n'aient pas été l'objet central de nos entretiens, le sujet a été abordé avec tous les répondants et nous aurons l'occasion de revenir sur cette question plus loin.

Revenons à la notion de pénurie, il semble que ce terme ne soit pas compris de la même façon par les répondants. Certains ont préféré utiliser le terme « difficultés de recrutement » alors que d'autres parlent d'une pénurie qui s'amorce. N'ayant pas prévu que l'emploi du terme « pénurie » ne ferait pas l'unanimité, nos entretiens ne nous ont malheureusement pas permis d'approfondir le sens que chacun des répondants a donné à ce terme mais ils nous ont permis d'avoir une certaine intuition du sens qu'ils lui donnaient. Par les réponses qu'ils ont fournies, les répondants qui ont employé le terme « pénurie » semblaient plutôt vouloir parler de « difficultés de recrutement » puisqu'ils affirmaient que la pénurie débute, qu'elle va s'amplifier dans quelques années, qu'elle est

encore gérable et que ses impacts sont encore limités. Si la différence de perception des acteurs clefs du développement régional quant à la présence d'une pénurie ne relève que d'une question de sémantique, elle ne devrait pas avoir de conséquences trop fâcheuses, quoique cela puisse mener à une certaine confusion au sein de la population. Par contre, si cette divergence relève véritablement d'une perception différente de la situation de la main-d'œuvre qualifiée d'un acteur clef du développement à l'autre, les conséquences de ce manque de cohésion pourraient être regrettables pour le développement de la région. En effet, si la situation problématique est perçue différemment d'un acteur à l'autre, il y a fort à parier que les moyens entrepris pour remédier au problème n'auront pas la même teneur, ni la même ampleur et pourront même être contradictoires.

Par ailleurs, trois des cinq répondants, qu'ils qualifient la situation de pénurie ou de problèmes de recrutement, jugent que la conjoncture actuelle nuit au développement économique de la région. Un répondant a dit :

Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée peuvent faire manquer des contrats importants aux compagnies de la région, ce qui, par conséquent, vient ralentir le développement économique. À son tour, ce ralentissement économique vient créer un climat de morosité que les médias reprennent et amplifient souvent, entre autres avec l'image de l'autobus rempli d'individus qui quittent la région à chaque semaine [h].

Tous s'entendent pour dire que la région va se ressentir davantage de ses problèmes de recrutement dans les années à venir. Cependant, lorsque nous leur avons demandé de comparer la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Saguenay à celle des autres régions périphériques de la province, nous avons eu droit à toute une gamme de réponses. Le premier et le second jugent que la situation est semblable un peu partout mais qu'elle est pire dans les régions à proximité des grands centres urbains que sont Montréal et Québec entre autres parce qu'elles ont un meilleur accès au marché. Un autre croit le contraire, c'est-à-dire que les régions périphériques vivent sensiblement les mêmes problèmes et que les régions près des grands centres, qui sont pourvus d'un grand bassin de main-d'œuvre et dont les petites entreprises ne se font pas «voler» leurs travailleurs par les grandes multinationales, n'ont pas de problème de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Pour un autre, les régions périphériques font toutes face à des problèmes de main-d'œuvre qualifiée mais la situation est pire au Saguenay et dans la Basse-Mauricie, ces deux sous-régions périphériques étant les plus avancées en terme de transformation

des ressources naturelles. Enfin, le dernier juge que la situation est problématique partout dans la province et ce, avec le même niveau de gravité. Les perceptions divergentes des répondants quant la situation du Saguenay par rapport aux autres régions sont-elles révélatrices d'une méconnaissance de la situation de la main-d'œuvre qualifiée à l'échelle de la province? Si tel est le cas, il est raisonnable de croire que là aussi, cela nuit à une action concertée pour remédier à ces difficultés de recrutement.

Qu'identifient-ils comme étant la source des problèmes de recrutement des entreprises régionales? Là encore, certaines divergences ont été notées.

6.1.2. Les causes aux problèmes de recrutement

Les répondants ont identifié plusieurs phénomènes à la source des problèmes de recrutement des entrepreneurs. La baisse démographique et le vieillissement de la population, l'existence de certains programmes post-secondaires qui ne s'offrent qu'à l'extérieur de la région et les mauvaises conditions de travail dans la région ont tour à tour été nommés. Au sujet des conditions de travail, d'aucuns pourraient rétorquer que c'est justement parce qu'elles sont trop bonnes dans certaines grandes entreprises localisées dans la région que les autres entreprises font face à des problèmes de recrutement. L'un des répondants a attribué les difficultés de recrutement de main-d'œuvre aux manques de compétences liées au savoir-faire, c'est-à-dire aux manques de diplômés dans certaines professions, alors qu'un autre croit plutôt que ces problèmes sont liés aux manques de savoir-être, c'est-à-dire aux qualités personnelles. Le départ des plus scolarisés à l'extérieur de la région figure lui aussi parmi les causes des problèmes de recrutement. L'un croit cependant que ce phénomène est normal puisque la région n'est pas en mesure d'offrir tous les types d'emplois. Mais, selon un autre, ces départs des plus scolarisés engendrent un autre effet pervers moins connu : ils privent la région d'entrepreneurs potentiels. À long terme, cet état de fait pourrait faire très mal à la région et ce, d'autant plus que l'on accuse les grandes multinationales de la région d'annihiler l'esprit d'entrepreneurship dans la région. Fait intéressant à noter, aucun n'a nommé spontanément les institutions d'enseignement post-secondaire de la région comme étant

responsables des problèmes de recrutement des entreprises locales. Certes, l'un a identifié les programmes de formation qui ne s'offrent qu'à l'extérieur, mais il est conscient que les IEPS régionales ne peuvent offrir une carte de programmes aussi complète que dans les grands centres urbains, faute d'un bassin suffisant d'étudiants et faute d'infrastructures.

Lorsque la question leur est posée directement, la plupart des acteurs du développement économique interrogés considèrent que les IEPS répondent adéquatement aux besoins de main-d'œuvre qualifiée des entrepreneurs de la région. Le cinquième estime que les IEPS, surtout au niveau collégial, ne répondent que partiellement aux besoins - tant au niveau quantitatif que qualitatif - parce qu'elles manquent de flexibilité pour s'adapter rapidement aux nouvelles réalités du marché du travail qui changent rapidement avec les nouvelles technologies. Un autre croit que davantage de programmes devraient être offerts au niveau universitaire, en ingénierie et en médecine notamment. Par contre, les autres répondants jugent que les IEPS demeurent à l'écoute des entreprises et que de plus en plus de programmes courts sont offerts pour pallier à des problèmes de recrutement spécifiques. Rejoignant les commentaires d'un directeur d'étude cité précédemment, un des répondants croit que les IEPS devraient être plus proactives, c'est-à-dire former la main-d'œuvre avant même qu'elle ne soit demandée.

Pris séparément, les répondants ont fourni des réponses partielles et différentes, voire opposées, quant aux origines des problèmes de recrutement. Là encore, il apparaît que les différents acteurs clefs du développement perçoivent la situation de la main-d'œuvre qualifiée différemment et même parfois de façon contradictoire. Jumelée au sens différent donné au terme « pénurie » et à la perception différente de la situation de la main-d'œuvre au Saguenay par rapport aux autres régions périphérique de la province, cette troisième constatation donne à penser que les acteurs clefs du développement manquent de cohésion. Cela se traduit-il dans les actions prises par les instances régionales pour contrer le problème de recrutement de main-d'œuvre qualifiée?

6.1.3. Quelques actions prises par les acteurs clés du développement de la région

Plusieurs initiatives ont été mises de l'avant pour tenter d'apporter une solution aux problèmes de recrutement que connaissent les entrepreneurs de la région. Au palier provincial, la création d'Emploi-Québec en 1998 a marqué l'action gouvernementale en matière d'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. À l'échelle régionale, Emploi-Québec publie régulièrement des études sur les perspectives du marché du travail par catégorie d'emplois. Ainsi, il informe la population des besoins anticipés dans chaque catégorie d'emplois afin que celle-ci puisse être informée des secteurs d'avenir et des secteurs en déclin ou ayant de faibles perspectives d'emplois. Il agit également en partenariat avec le ministère de l'Éducation dans l'identification et l'élaboration des programmes de formations courts et réguliers au niveau professionnel et collégial qui viendront répondre aux besoins actuels de main-d'œuvre qualifiée.

Au fédéral, la DRHC a été partenaire de l'étude sur l'érosion qu'ont produite les trois chambres de commerce du Saguenay. Cette étude a été financée conjointement par Emploi-Québec et la DRHC. Par des enquêtes auprès des entreprises, cette étude identifie les secteurs d'emplois qui seront le plus touchés par les départs à la retraite dans un horizon de 3, 5 et 7 ans. La DRHC finance également des organismes voués à faire connaître les possibilités d'emplois aux jeunes et à leur donner une image positive de la région.

Du côté de la Chambre de commerce de Chicoutimi et de la Société des fabricants régionaux, un travail de sensibilisation auprès des entreprises est effectué sur l'importance d'embaucher de jeunes travailleurs, même inexpérimentés. Des systèmes de veille sont également mis sur pied afin de demeurer à l'affût des besoins des entrepreneurs. Des démarches afin de contrer l'image négative qu'ont les gens envers leur région sont également mises de l'avant.

Cette liste des actions prises n'est pas exhaustive mais elle présente les initiatives que les répondants ont identifiées comme principales. À la lumière de ce qui a été identifié, il ne semble pas y avoir de manque de cohésion entre les actions mises de l'avant par les

différents acteurs, chaque initiative agit sur un aspect particulier du problème et vient compléter l'action de l'autre. Il ne relève pas de cette étude de juger de l'efficacité de ces combinaisons d'initiatives mais nous pouvons affirmer qu'elles avancent toutes dans la même direction. Cependant, la région gagnerait davantage à ce que des mécanismes de concertation lient plus systématiquement les acteurs clefs, qu'ils soient élus ou non, afin qu'ils aient une vision commune sur la situation de la main-d'œuvre qualifiée et sur tout autre aspect du développement de la région.

Malgré certaines divergences notoires, les acteurs clefs du développement de la région s'accordent tous pour dire que les entrepreneurs éprouvent, à tout le moins, des difficultés dans le recrutement de leur main-d'œuvre qualifiée et que cette situation s'amplifiera d'ici quelques années. Nous l'avons vu également, ils ne considèrent pas que les IEPS sont responsables de ces problèmes de recrutement, ils croient plutôt que ces problèmes tiennent du fait que les jeunes quittent la région, que la population est vieillissante, que les conditions de travail des emplois offerts dans la région sont mauvaises, qu'il y a des manques reliés au savoir-être ou au savoir-faire, etc. Ils considèrent majoritairement que les IEPS répondent adéquatement aux besoins des entrepreneurs mais que celles-ci devraient faire preuve d'un peu plus de flexibilité pour adapter leur formation aux besoins du marché et d'un peu plus de proactivité pour leur offre de programmes. En somme, il semble y avoir selon eux une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée.

Chapitre 7. Adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée

7.1. Y a-t-il adéquation?

Y a-t-il, au Saguenay, une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée? Dit autrement, est-ce que les institutions d'enseignement post-secondaire de la région répondent aux besoins des entrepreneurs locaux en matière de main-d'œuvre qualifiée? Voici la question qui nous a guidés tout au long de notre étude et nous sommes maintenant prêts à y apporter des éléments de réponse. Nous insistons sur le fait que nous ne pouvons qu'apporter des éléments de réponse et non une réponse claire et sans équivoque. Ceci parce que la méthodologie employée ne le permet pas : nous avons choisi d'étudier les **perceptions** de divers acteurs socio-économiques de la région parce que nous jugions qu'elles étaient à même de nous éclairer sur la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Saguenay. Nous n'avons tenté d'aucune manière de mesurer quantitativement le niveau d'adéquation puisque ceci implique de surmonter certaines difficultés majeures :

- Nécessité d'exclure la main-d'œuvre qui a appris « sur le tas » ou dont les qualifications ne correspondent pas parfaitement aux exigences du poste (ce qui est très fréquent);
- Nécessité de tracer les trajectoires des étudiants après l'obtention de leur diplôme pour savoir combien d'entre eux sont demeurés dans la région et combien se sont trouvés un emploi directement lié à leurs qualifications. Certains poursuivent leurs études également, ce qui complique le calcul;
- Nécessité d'élargir l'échantillon. En effet, si une seule entreprise identifie qu'elle a besoin d'un technicien en diététique, aucun calcul d'adéquation valable ne pourrait être fait à partir de cette seule observation;
- Nécessité d'un questionnaire plus élaboré afin que chaque entrepreneur évalue avec une grande précision ses besoins passés, actuels et futurs de main-d'œuvre qualifiée. Le recrutement d'entrepreneurs disposés à consacrer plus de 30 minutes à un entretien aurait été beaucoup plus difficile;

Il est important par ailleurs de noter que pour juger si un entrepreneur rencontrait des difficultés de recrutement, nous nous sommes basés sur ses perceptions uniquement, sans tenter d'apporter une définition claire de ce qu'était à nos yeux des difficultés de recrutement, en termes de temps pris pour combler un poste ou d'efforts mis par l'employeur pour recruter par exemple. Il faut donc garder en mémoire que la notion de difficultés a varié d'un répondant à l'autre.

Pour ces raisons, une analyse qualitative des perceptions s'est avérée préférable. Ce type d'analyse offre tout de même un aperçu intéressant : si une majorité d'entrepreneurs se dit satisfaite de la réponse des IEPS envers leurs besoins de main-d'œuvre qualifiée, il y a de fortes chances que l'adéquation soit en effet satisfaisante puisque les entrepreneurs sont les premiers à bénéficier de la formation des étudiants. En analysant les points de vue de divers acteurs issus du milieu de l'enseignement post-secondaire ou œuvrant pour le développement régional, nous avons pu, en quelque sorte, confirmer les informations données par les entrepreneurs¹⁴. En somme, le large éventail des personnes interrogées (entrepreneurs de trois secteurs différents, directeurs ou responsable des études, consultants, économistes, chercheur,) permet une représentation assez fidèle de la réalité.

Ceci dit, nous sommes maintenant en mesure d'avancer qu'à la lumière des analyses effectuées dans les chapitres précédents, il semble y avoir dans la région une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée pour les PME étudiées. Ainsi, les institutions d'enseignement post-secondaire semblent répondre adéquatement aux besoins en main-d'œuvre qualifiée des entreprises locales. Bien entendu, comme nous l'avons vu, certaines exceptions peuvent être identifiées, dans les secteurs de la boulangerie-pâtisserie ou de la géologie par exemple, où la formation ne semble pas convenir aux exigences du marché du travail. Toutefois, la satisfaction globale des entrepreneurs envers les IEPS a dépassé nos attentes et les opinions des acteurs du milieu de l'enseignement ou du développement de la région sont venues appuyer cette

¹⁴ L'inverse aurait également pu être possible. C'est-à-dire que les perceptions des acteurs clés issus du milieu de l'enseignement ou œuvrant pour le développement régional auraient pu venir contredire les dires des entrepreneurs. Ceci aurait été révélateur d'un manque de communication et d'interrelations entre les divers acteurs socio-économiques, ce qui peut nuire sérieusement au développement d'une région.

conclusion. Ceci ne veut cependant pas dire qu'il n'y a pas lieu pour les IEPS de perfectionner leur réponse. Par exemple, l'UQAC semble entretenir avec les PME de la région trop peu de liens visant à connaître leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée, c'est du moins ce qui transparaît des entretiens réalisés. Ceci peut causer certains décalages et engendrer une méconnaissance des besoins du marché de l'emploi local, ce qui ne favorise pas le développement. L'UQAC pourrait favoriser entre autres l'intégration des PME au sein de ses conseils de module visant à évaluer les programmes d'études et améliorer l'encadrement de ses programmes de stages car il semble être déficient, du moins pour certains programmes. À l'image de l'université de Sherbrooke, peut-être pourrait-elle axer davantage sur les programmes de type coopératif où l'étudiant est appelé à effectuer plusieurs stages en milieu de travail. Quant à eux, les cégeps et institutions d'enseignement professionnel doivent voir à maintenir et à développer les liens déjà existants avec les entreprises par le biais de leur programme de stages en entreprise et par le biais de leur personnel enseignant qui, souvent, conserve des liens avec l'entreprise privée.

Mises à part quelques précisions qui seront présentées dans la section 7.2.2, les IEPS répondraient donc, selon nos recherches, aux besoins des entrepreneurs régionaux. Il n'en demeure pas moins que ces derniers se sont plaints, pour la plupart, de difficultés de recrutement, ce qui sous-entend qu'il existe d'autres situations problématiques en matière de main-d'œuvre qualifiée qui sont nuisibles au plein épanouissement des entreprises régionales et, par conséquent, au développement de la région.

7.2. D'où viennent les problèmes de recrutement des entreprises régionales?

Les difficultés de recrutement que rencontrent les entrepreneurs proviennent de sources multiples. Nous ne prétendons pas ici présenter l'ensemble des sources à l'origine des difficultés de recrutement. Nous abordons plutôt les causes qu'ont identifiées les répondants, causes que nous commenterons et compléterons le cas échéant.

7.2.1. La migration interrégionale

Plusieurs répondants ont pointé du doigt l'émigration des jeunes de la région. Depuis quelques années, les gens de la région illustrent ce phénomène par un autobus rempli de jeunes qui quittent la région pour franchir le «Parc» des Laurentides, sorte de frontière naturelle qui a longtemps fait du Saguenay – Lac-Saint-Jean une région fermée et à l'abri des départs massifs de ses habitants. Cette image quelque peu pessimiste n'a rien pour remonter le moral des gens de la région! Nous y reviendrons. Pour expliquer ce que certains appellent l'exode des jeunes, plusieurs raisons sont évoquées par les entrepreneurs, même que parfois, les raisons qu'ils avancent se contredisent quelque peu, comme en font foi ces deux extraits issus de deux entrepreneurs différents :

D'après moi, [la migration des jeunes s'explique par] un manque de stabilité de l'offre¹⁵. Présentement, on est dans une période économique où il ne s'offre pas beaucoup d'emplois. On a vécu le boom de la construction d'Alcan à Alma où tous les finissants ont été embauchés parce qu'il y avait de gros contrats. Une fois ce contrat-là terminé, on tombe dans les petits projets. Ce qui arrive, c'est qu'il n'y a pas suffisamment d'activités économiques en période normale pour occuper la main-d'œuvre finissante. [...] Ce n'est pas la nature des emplois ni le niveau salarial [qui sont responsables de la migration des jeunes]. Je ne crois pas non plus que ce soit des facteurs sociaux, c'est-à-dire la région est-elle intéressante? Y a-t-il assez d'activités? Y a-t-il assez d'attraits pour conserver notre monde? Moi, je dis que oui. Je pense que notre région est assez bien équipée pour attirer du monde [10].

[La migration des jeunes], c'est un problème social qui a des répercussions économiques. Ce n'est pas uniquement un problème économique, c'est-à-dire que les jeunes ne s'en vont pas uniquement parce qu'il n'y a pas d'emplois ici. Ce que je pense, et il y a quand même certaines études qui ont été faites qui suggèrent que les jeunes ont tendance à aller vers Québec et Montréal parce qu'ils ont la perception que la vraie vie, c'est là-bas que ça se passe. [...] Si les jeunes avaient la perception que l'environnement ici est tout aussi intéressant qu'à Québec, l'exode serait moins grand et il y aurait plus de main-d'œuvre pour nous dans la région [12].

Voilà qui résume bien les causes possibles de l'émigration des jeunes de la région telles qu'identifiées par les entrepreneurs interrogés : meilleures possibilités d'emplois, salaires et conditions de travail plus avantageux dans les grands centres, attraction vers les grands centres pour leur effervescence culturelle et sociale, sentiment que l'on ne peut

¹⁵ Ici, il y a contradiction entre le langage courant et économique : dans le langage courant, l'on a tendance à se placer du côté de la main-d'œuvre qui demande un emploi à un « offreur » de travail (l'entreprise) alors qu'en langage économique, l'on se place du côté de l'entreprise qui demande de la main-d'œuvre à des « offreurs » de compétences (les travailleurs). Dans le cas présent, l'offre réfère donc aux emplois que l'entreprise offre aux travailleurs.

s'accomplir dans la région. Curieusement cependant, aucun d'entre eux n'a mentionné comme cause possible la poursuite des études. Les acteurs clefs interrogés avancent essentiellement les mêmes réponses mais l'un précise que ceux qui migrent vers les grands centres sont en grande partie des gens plus scolarisés puisque la région n'est pas en mesure d'offrir toute la gamme d'emplois des grands centres.

Qu'en est-il vraiment? Quelle ampleur la migration atteint-elle? Qui quitte la région et pourquoi? Reviennent-ils? Mentionnons dans un premier temps que les études à ce sujet abondent. Il s'agit effectivement d'une des plus grandes préoccupations des régions périphériques du Québec qui voient leurs jeunes partir et sa population vieillir plus rapidement qu'ailleurs.

Tout d'abord, les chiffres. Précisons qu'il s'agit d'estimations. Par conséquent, certaines données peuvent varier légèrement étant donnée la méthode de calcul.¹⁶ Depuis 1993-1994, le solde migratoire annuel du Saguenay – Lac-Saint-Jean est négatif. Entre 1996 et 2001, la région a accusé une perte nette de 9 609 personnes (10 858 selon l'ISQ) dont près de la moitié, soit 4 515 selon les estimations, sont des jeunes. Avec une population totale actuelle de 285 000 habitants, c'est près de 3,5 % de la population qui a quitté la région en 5 ans. Certaines MRC sont plus affectés que d'autres. En effet, lorsque nous regardons les flux intrarégionaux, nous constatons que la MRC Fjord-du-Saguenay, qui renferme la nouvelle ville de Saguenay, a accueilli entre 1996 et 2001, près de 800 personnes nettes provenant des 3 autres MRC voisines. La plus affectée est la MRC Maria-Chapdelaine, dont la principale municipalité est Dolbeau-Mistassini, avec une perte nette pour la même période de près 550 personnes au profit des trois autres MRC de la région. Les deux autres MRC, soit Domaine-du Roy (Saint-Félicien, Roberval) et Lac-Saint-Jean Est (Alma) ont connu un solde migratoire intrarégional de près de -300 et +60 respectivement. C'est donc dire que la MRC Fjord-du-Saguenay draine la presque totalité de la population régionale qui migre à l'intérieur des limites du Saguenay – Lac-Saint-Jean (Lachance, 2003 et ISQ, 2004).

¹⁶ En effet, Statistique Canada estime la migration intraprovinciale en se fondant sur les adresses inscrites sur les déclarations de revenus des particuliers pendant deux années consécutives. L'Institut de la statistique du Québec, lui, fonde ses calculs sur le fichier d'inscription des personnes assurées de la RAMQ.

Comme le veut le dicton populaire : « quand on se regarde, on se désole mais quand on se compare, on se console ». En matière de solde migratoire intraprovincial, c'est bien le cas du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Comment la région se positionne-t-elle face aux autres régions périphériques? Mentionnons tout d'abord que toutes les régions périphériques présentent un solde migratoire interrégional négatif. Selon l'ISQ, pour la période 1996-2001, la région la plus affectée par la migration interrégionale est la Gaspésie-Île-de-la-Madeleine, suivi de près par la Côte-Nord avec un taux net¹⁷ de migration interrégionale respectif de -7,1 et -7,0. Le Nord-du-Québec se positionne troisième avec un taux de -6,8 et l'Abitibi-Témiscamisque est quatrième avec un taux de -6,2. Respectivement cinquième et sixième, le Saguenay – Lac-Saint-Jean et le Bas-Saint-Laurent sont «les moins perdants» avec un taux de -3,8 et de -3,4. Parmi les régions gagnantes, mentionnons les Laurentides (+5,1) et Laval (+2,2) (ISQ, 2004). Le Saguenay – Lac-Saint-Jean n'est donc pas la région périphérique qui souffre le plus de la migration de sa population. Tout comme le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay – Lac-Saint-Jean pourvu d'un centre urbain de bonne importance (Saguenay) et d'une université, est situé près d'un grand centre urbain (Québec) et son économie est une des plus diversifiées parmi les régions périphériques. Ces facteurs ont sans aucun doute un impact sur la relative « bonne performance » de ces deux régions périphériques en matière de migration interrégionale.

Même si le Saguenay – Lac-Saint-Jean n'est pas la région la plus affectée par le phénomène de migration, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un problème important et préoccupant pour la région. Plusieurs se sont penchés sur ce qui pousse les migrants à quitter leur région de naissance. Après une vaste enquête auprès des jeunes entre 20 et 34 ans, Madeleine Gauthier et *al.* fournissent des données très intéressantes. Parmi les jeunes interrogées, 46,5 % avaient quitté le nid familial pour aller s'installer dans une autre région alors que 11,0 % avaient quitté pour s'installer dans une autre municipalité de la même région. Les autres demeuraient toujours au foyer familial ou n'ont jamais migré en dehors de l'agglomération de recensement de la région où ils ont grandi. De ceux qui ont migré à l'intérieur ou à l'extérieur de leur région de naissance, près de 45 % l'ont fait

¹⁷ Les taux nets de migration sont obtenus en rapportant le solde migratoire (entrants – sortants) d'une région pour une période donnée à la population totale au début de cette même période (1991 dans ce cas-ci).

dans le but de poursuivre leurs études, 38 % pour « vivre sa vie » et 13 % pour travailler (Gauthier et *al.*, 2001). Ce résultat est surprenant lorsque l'on sait que les entrepreneurs interrogés ont en majeure partie affirmé que les jeunes quittent la région pour se trouver un emploi. Bien que l'étude de Gauthier porte sur la totalité des jeunes de la province, aucune raison particulière peut nous porter à croire que l'ordre dans lequel figurent les causes de migration chez les jeunes diffèreraient de façon importante au Saguenay.

Ces jeunes reviennent-ils? Toujours selon l'étude de Gauthier et *al.*, près de 30 % qui ont quitté leur région d'origine y sont retournés par la suite d'abord parce qu'ils y ont trouvé un emploi et ensuite parce qu'ils désiraient se rapprocher de leur famille. Toujours parmi ces migrants, 60 % demeuraient préoccupés par l'avenir de leur région d'origine (Gauthier et *al.*, 2001).

L'étude de Gauthier et *al.* révèle également que les plus scolarisés ont généralement une tendance à une plus grande mobilité. À cela s'ajoutent les propos de Polèse et Shearmur selon lesquels « Les diplômés d'université s'établissent généralement dans les grandes villes, qu'elles soient au centre ou en périphérie. [...] La variable importante est la présence d'une ville, de préférence universitaire. » (Polèse et Shearmur, 2002, p. 42.). Ces constats n'ont rien pour encourager les régions moins peuplées.

En somme, les entrepreneurs ont identifié la migration des jeunes comme une cause importante de leurs difficultés de recrutement. Ceci parce que les jeunes migrants privent la région d'une main-d'œuvre qualifiée importante, d'autant plus que la raison principale des départs est la poursuite des études et que bon nombre de jeunes ne reviennent pas. Il ne faut pas oublier non plus que ces migrants privent les entreprises de la région d'une importante clientèle tout en ralentissant la capacité de la région de renouveler sa population. L'effet néfaste de la migration sur les entreprises et la région est donc multiple.

7.2.2. Les institutions d'enseignement post-secondaire

Bien qu'en général les institutions d'enseignement post-secondaire ne soient pas directement portées responsables des difficultés de recrutement, les entrepreneurs ont émis quelques réserves à leur égard en ce qui a trait à la quantité de finissants. Dans certaines disciplines, le nombre de finissants serait insuffisant pour combler les besoins des entreprises locales. Les IEPS n'ont cependant qu'une faible responsabilité dans cet état de fait. Effectivement, elles ne peuvent que très difficilement contrôler le nombre de finissants qu'elles produiront puisqu'elles sont à la merci du nombre de candidats qui s'inscrivent dans chaque programme et du nombre d'étudiants qui complètent leur diplôme. Elles peuvent cependant veiller à attirer des candidats par le biais de recrutement intensif (salons d'information, visites dans les écoles de niveau inférieur, etc.) et à encourager les étudiants à compléter leur diplôme par le biais de programmes de soutien financier, psychologique, scolaire ou autre.

La carte de programmes moins diversifiée que dans les grands centres a également fait l'objet de quelques critiques de la part des entrepreneurs. En raison de cette offre de programmes moindres, bon nombre de jeunes se voient dans l'obligation de quitter leur région pour atteindre leurs aspirations de carrière. Cependant, les institutions d'enseignement de la région ne peuvent corriger la situation que difficilement. En effet, le bassin de population étant restreint dans la région, une IEPS aura de la difficulté à rentabiliser certains programmes spécialisés dont les infrastructures et équipements sont bien souvent fort coûteux (la médecine ou une technique en génie par exemple). Également, nous l'avons vu au chapitre 5, le ministère de l'Éducation rend très difficile l'obtention d'une accréditation pour offrir un programme de niveau collégial. Dans les circonstances, afin d'atténuer les départs de la région de nombreux étudiants, les IEPS doivent veiller à offrir, à la hauteur de leurs capacités bien sûr, la gamme la plus complète possible de cours.

7.2.3. La grande entreprise

À maintes reprises au cours des entretiens et des pages précédentes, nous avons abordé la question de la grande entreprise et de ses effets pervers sur l'emploi dans les PME locales. Capable d'offrir des salaires très élevés et d'excellentes conditions de travail, ce que Polèse et Shearmur nomment le rentier encombrant – ou la grande entreprise multinationale – fait une concurrence déloyale à certaines PME dans certains secteurs, comme la transformation métallique par exemple, en ce qui a trait au recrutement et la rétention de travailleurs qualifiés. Comme cette question a déjà retenu notre attention dans le chapitre 4, nous ne nous y attarderons pas plus longuement. Les récentes fermetures d'Alcan et d'Abitibi-Consolidated viennent peut-être changer sensiblement la donne. Toutefois, il est encore trop tôt pour s'avancer à ce sujet et ce d'autant plus qu'Alcan a certains projets d'usines dans la région, de moindre envergure cependant, et que la fermeture d'Abitibi-Consolidated n'est pas annoncée comme définitive.

7.2.4. L'expérience et la formation

Intimement liées, l'expérience et la formation semblent être fortement responsables des difficultés de recrutement que vivent les entrepreneurs et ce, même si elles ne figurent pas explicitement parmi les raisons évoquées par ces derniers. Afin de s'éviter des coûts en formation, bien des entreprises tentent de recruter une main-d'œuvre avec plusieurs années d'expérience. Elles ne sont cependant pas toutes prêtes à payer plus cher pour cette expérience. Bien des problèmes sont ainsi créés : les travailleurs qualifiés tout juste sortis des bancs d'école peinent à se trouver un emploi, ceux qui n'y parviennent pas quittent bien souvent la région ou se retrouvent avec un emploi pour lequel ils sont surqualifiés; la main-d'œuvre plus expérimentée, elle, face au salaire parfois trop bas que peuvent lui offrir les entreprises régionales, choisit elle aussi de quitter la région vers de meilleurs emplois. Du coup, la région perd en productivité, en main-d'œuvre qualifiée et en clientèle, bref, rien de très bon pour son économie. À long terme, les effets peuvent s'amplifier : comment un travailleur qualifié non expérimenté peut-il acquérir de l'expérience pertinente si aucune entreprise n'est prête à l'engager parce qu'il est

justement sans d'expérience? Tôt au tard, les diplômés se retrouvent sans emplois pertinents et les entreprises arrivent de moins en moins à combler leurs postes vacants puisqu'elles exigent trop d'expérience. Bien sûr, la situation est ici quelque peu caricaturée : un entrepreneur finira bien par embaucher un travailleur qualifié sous-expérimenté s'il ne parvient pas à combler le poste avec un travailleur correspondant entièrement à ses exigences. Néanmoins, la petite et moyenne entreprise régionale devrait s'attendre à devoir fournir un minimum de formation interne et à consacrer du temps de formation spécifique aux nouveaux employés inexpérimentés. Chacun y trouvera son compte : le recrutement s'en trouvera plus aisé et les jeunes diplômés trouveront plus rapidement un emploi dans la région et risqueront moins de devoir quitter la région. En d'autres termes, le recours plus systématique à la formation interne insufflerait à la région un certain dynamisme économique.

Inciter les entreprises à faire davantage de formation interne sur la seule base que leur recrutement en sera facilité relève du miracle, aussi l'instauration d'incitatifs supplémentaires est-elle nécessaire. En ce sens, la récente décision du gouvernement de soustraire à l'application de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (la Loi du 1 %) les employeurs dont la masse salariale pour une année civile est de moins d'un million de dollars est une bien triste nouvelle (Emploi-Québec, 2004). Cette loi oblige les employeurs à consacrer 1% de leur masse salariale à la formation de leurs employés s'ils veulent se prémunir d'une taxe sur la masse salariale. Pour plus d'impacts, la loi – avec certaines améliorations administratives - devrait plutôt s'étendre à l'ensemble des PME, y compris les entreprises de moins de cinq employés, entreprises qui sont très nombreuses au Québec. Outre une loi, d'autres incitatifs peuvent avoir un impact intéressant sur l'offre de formation en entreprise, c'est le cas notamment de mise en place de crédits d'impôts ou d'une réduction du fardeau fiscal.

Aussi, nous pouvons imaginer que la création ou le renforcement des liens entre les institutions d'enseignement post-secondaire et les PME peuvent favoriser et faciliter l'organisation de formation à l'intérieur d'une entreprise. Déjà, les IEPS se penchent sur

cette question en montant des programmes rapides qui visent à fournir une formation sur une nouvelle technologie spécifique. À cet effet, la multiplication de ce genre de programme court est une excellente initiative. De plus, les IEPS devraient être disposées à fournir leur expertise technique et pédagogique aux entreprises désireuses de monter un programme de formation interne. Cette aide pourrait se faire par le biais d'ententes spécifiques entre une IEPS et une ou plusieurs entreprises ayant recours au même type de main-d'œuvre qualifiée.

De surcroît, un travail de sensibilisation sur l'importance de la formation, bien que déjà amorcé par certains organismes, doit absolument être fait à grande échelle auprès des entreprises régionales. Certes, l'entreprise est bien souvent la seule à défrayer les coûts de formation interne qu'elle offre sans pour autant être la seule à en bénéficier : elle est confrontée, en quelque sorte, à l'opposé du concept de *free rider*. Ce phénomène décourage fortement les entrepreneurs à mettre sur pied des programmes de formation interne mais Abraham Lincoln n'avait-il pas coutume de dire : «Vous pensez que la formation coûte cher, mais essayez donc l'ignorance!»? À moyen-terme, l'implication des entreprises dans la formation de la main-d'œuvre locale bénéficiera grandement aux entreprises elles-mêmes, à la main-d'œuvre qualifiée en générale et, par conséquent, au développement de la région. C'est ainsi que débiterait un cercle vertueux de développement qui ne réglerait certes pas tous les problèmes des régions périphériques (migration, vieillissement de la population, dépendance aux ressources naturelles, etc.) mais qui contribuerait à tout le moins à les atténuer.

Les quatre derniers points que nous venons d'aborder sont les causes qui ont été identifiées, implicitement ou explicitement, par les entrepreneurs interrogés pour expliquer les problèmes de recrutement auxquels ils sont confrontés. Les hypothèses¹⁸

¹⁸ Rappelons l'hypothèse que nous avons émise. Il y a, dans la région, pénurie de certains types de qualifications. Ainsi, université, collèges et écoles professionnelles régionaux ne répondraient pas entièrement aux besoins des entrepreneurs en matière de main d'œuvre, causant une mauvaise adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée. L'insatisfaction des besoins des entrepreneurs peut être quantitative et/ou qualitative. Si toutefois nous constatons qu'il y a une bonne adéquation entre l'offre

que nous avons émises au tout début de notre étude ne s'avèrent pas, à la lumière de nos entretiens, complètes. En effet, nous pouvons conclure avec nos entretiens que les IEPS répondent, dans la mesure de leur capacité, adéquatement aux besoins quantitatifs et qualitatifs des entrepreneurs régionaux, venant ainsi infirmer notre première hypothèse. Par contre, les entrepreneurs font tout de même face à des difficultés de recrutement mais celles-ci ne sont pas le fruit uniquement, comme nous le posions dans notre sous-hypothèse, de la migration des diplômés. Sont responsables également les grandes entreprises multinationales, les exigences très élevées des entrepreneurs en matière d'expérience de travail, le manque de volonté des entreprises à offrir de la formation interne à ses employés et, sans qu'elles puissent corriger la situation facilement, les IEPS de par le nombre parfois insuffisant de diplômés sortants et de par la moins grandes variétés de programmes offerts en région. En conséquence, si l'on désire intervenir efficacement pour faciliter le recrutement des entreprises régionales, l'action devra s'effectuer à plusieurs niveaux.

et la demande de main-d'œuvre qualifiée entre les entrepreneurs et les institutions d'enseignement post-secondaire mais qu'il subsiste toujours une pénurie, nous pouvons poser la sous-hypothèse voulant que les jeunes diplômés quittent la région.

Conclusion

La présente étude se situe dans une volonté d'enrichir le débat sur le développement des régions périphériques du Québec. En prenant l'exemple du Saguenay, nous avons abordé la question du développement des régions sous l'angle de l'économie du savoir en explorant les besoins en main-d'œuvre qualifiée des entreprises régionales et la réponse à ces besoins qu'apportaient les institutions d'enseignement post-secondaire de la région. Une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée entraîne des bienfaits non négligeables sur le développement d'une région : atténue la migration des jeunes diplômés et de la main-d'œuvre qualifiée plus expérimentée, insuffle aux entreprises locales un certain dynamisme puisqu'elles n'ont pas à subir des pertes de productivité liée à la main-d'œuvre non suffisante ou mal qualifiée, incite les IEPS à rester en contact avec les entreprises et avec la réalité de diverses industries afin de demeurer à l'affût des nouvelles technologies, incite la population locale à poursuivre des études puisqu'une fois diplômée, un emploi dans un domaine pertinent est facilement envisageable, etc.

Par le biais d'entretiens avec 18 entrepreneurs de trois secteurs économiques différents (génie conseil et autres services scientifiques, transformation de produit métallique et agroalimentaire), avec 3 hauts-responsables des études dans les collèges et l'université de la région et avec des acteurs clef du développement économique, nous avons exploré la problématique des difficultés de recrutement des entreprises locales. En cours d'entretiens, il nous est apparu que la région ne faisait pas encore face à une pénurie généralisée de main-d'œuvre qualifiée mais que des difficultés de recrutement commençaient à poindre et que le pire était à venir. Néanmoins, plusieurs entrepreneurs se sont plaints de difficultés importantes. Les institutions d'enseignement post-secondaire, contrairement à ce que le voulait notre hypothèse, ne se retrouvent pas seules au banc des accusés. En effet, les entrepreneurs sont dans l'ensemble satisfaits des écoles professionnelles, collèges et de l'université pour leur réponse tant quantitative que qualitative aux besoins en main-d'œuvre qualifiée. Bien entendu, quelques critiques ont été faites sur le nombre souvent insuffisant de diplômés sortants des IEPS ou sur la

gamme incomplète de formations offertes, critiques pour lesquelles les IEPS peuvent faire bien peu. Comme nous l'avons vu au chapitre 7, les entrepreneurs interrogés ont attribué à d'autres causes leurs difficultés de recrutement : migration des jeunes - surtout les plus qualifiés - et grandes entreprises multinationales installées dans la région. Ces difficultés sont spécifiques aux régions périphériques. Implicitement, il est apparu que les entreprises sont également elles-mêmes en partie responsables de leurs malheurs puisqu'elles sont peu réceptives à l'idée de fournir de la formation à leurs employés et qu'elles exigent pour ce faire de la main-d'œuvre qualifiée avec plusieurs années d'expérience sans pour autant être prêtes à offrir des conditions salariales appropriées. Par formation interne, l'on entend aussi bien une formation sur une nouvelle machine-outil pour que les travailleurs restent à l'affût des nouvelles technologies qu'une formation que tout nouvel employé se doit de recevoir afin de comprendre le fonctionnement administratif et productif de l'entreprise. Ce manque de volonté d'offrir de la formation est, quant à lui, assez généralisé dans la province. Il en est d'ailleurs abondamment question dans la journaux et périodiques spécialisés comme les journaux *Les Affaires* ou *Jobboom* par exemple. Les propos tenus par les responsables des études des deux collèges et de l'université, de même que les acteurs clefs du développement économique de la région, sont venus, dans l'ensemble, appuyer les conclusions que nous avons tirées des entretiens avec les entreprises, tout en enrichissant notre étude d'un point de vue plus globale.

Au-delà des conclusions sur la situation de la main-d'œuvre qualifiée au Saguenay, les entretiens nous ont permis d'apporter un éclairage intéressant sur d'autres enjeux du développement de la région. Nombreux sont les répondants qui ont évoqué la vision négative de la région qu'a la population saguenéenne et la dépendance économique envers les ressources naturelles. C'est sur ces deux enjeux cruciaux que nous aimerions terminer cette étude, non pas pour enrichir le débat sur ces questions, puisqu'il est déjà fort bien amorcé et documenté, mais plutôt pour illustrer la complexité de la situation de ces régions et pour démontrer que malgré leurs difficultés, rien ne prouve que tout est complètement perdu pour elles.

Un certain vent de pessimisme...

Nous ne saurions dire s'il s'agit de réalisme ou de pessimisme, mais il semble que le négativisme ait gagné même les acteurs clefs du développement économique, ce qui n'a rien de très encourageant. À la question : comment envisagez-vous l'avenir économique, démographique et sociale de la région?, tous ont fait allusion à de grosses difficultés que la région aura à surmonter prochainement comme le vieillissement, la migration des jeunes, la précarité d'emplois, l'isolement et l'éloignement de la région, les faibles perspectives de croissance économique, etc. Comme l'indiquait un répondant, ces sombres perspectives créent un marasme à la grandeur de la région qui fait que cette dernière s'enlise de plus en plus et s'affaiblit. L'image de l'autobus rempli de jeunes et moins jeunes qui quittent la région à chaque semaine n'est certes pas étrangère à ce phénomène. Comme le déclarait le même répondant, « on parle tout le temps de l'autobus qui quitte la région, mais on oublie de parler de la mini-fourgonnette qui revient! » [h]. Des gens qui reviennent dans les régions périphériques après l'avoir quitté quelques temps, il y en a. L'étude de Madeleine Gauthier et *al.* est très instructive à ce sujet. Selon son étude, près du tiers des jeunes de 20 à 34 ans qui ont quitté leur région y retournent après un certain temps. Les jeunes migrants conservent également un grand intérêt pour l'avenir de leur région natale dans une proportion de 60 %, une plus grande distanciation se faisant sentir chez les plus âgés cependant. Les jeunes migrants sont sévères envers leur région d'origine, dans l'ordre d'importance, ils jugent

- que les décideurs ne bougent pas assez vite;
- qu'il n'y a pas de possibilités d'avancement pour eux;
- qu'il n'y a pas d'emplois pour eux;
- que leur région est trop contrôlée par les générations plus âgées;
- qu'il n'y a pas assez de place pour les jeunes;
- qu'il n'y a pas d'activités culturelles.

Il est noté dans l'étude que plus les jeunes avancent en âge, plus ils ont tendance à la sédentarisation. Pour justifier un éventuel retour dans leur région d'origine, les jeunes migrants identifient comme première raison la possibilité d'y obtenir un bon emploi. Suivent ensuite le désir d'être près de leurs proches et la possibilité d'avoir une maison et d'élever des enfants (Gauthier et *al.*, 2001, p. xiv et xv).

Devant pareilles données, les initiatives à encourager paraissent bien claires. Les jeunes migrants ayant tendance à se sédentariser avec l'âge, il importe d'agir tôt, dès la fin des études à l'extérieur par exemple. Le sentiment d'appartenance à leur région d'origine demeure fort chez une grande majorité des jeunes migrants, il importe donc également que ces derniers soient bien informés des possibilités dans leur région par différents canaux de communication. Les critiques émises envers leur région natale sont d'une importance capitale pour qui souhaite encourager les jeunes à revenir : les régionaux doivent faire valoir aux migrants les possibilités d'emplois et d'avancement dans leur région, doivent laisser la place aux jeunes dans les sphères politiques, économiques, sociales et culturelles de la région et doivent veiller, dans la mesure du possible, à avoir une offre culturelle de qualité et en quantité suffisante. De telles initiatives existent.

... et un certain vent d'optimisme

Certains adhèrent à l'adage populaire qui veut que « là où il y a de la vie, il y a de l'espoir ». C'est pourquoi des stratégies comme MigrAction, du Rassemblement Action Jeunesse Saguenay – Lac-Saint-Jean (RAJ-02) sont nées. Cette stratégie, dont le but ultime est l'atteinte de bilan migratoire positif, propose cinq cibles d'intervention qui rappellent fortement les critiques que les jeunes migrants émettent à l'égard de leur région natale :

- Favoriser une image positive commune de la région, de ses attraits et de ses jeunes;
- Doter la région de politiques et mesures favorisant l'établissement des jeunes dans la région;
- Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux diplômés (l'emploi);
- Offrir à un plus grand nombre de jeunes la possibilité de vivre des expériences d'entrepreneuriat individuel, collectif ou coopératif;
- Favoriser l'implication et la participation sociale des jeunes dans le développement local et régional (développer le sentiment d'appartenance).

Le RAJ-02 agit également comme principal interlocuteur en matière de jeunesse auprès des instances politiques locales et provinciales et auprès de la nouvelle Conférence régionale des élus (Site Internet de Raj-02).

Dans la même foulée, l'initiative Place aux Jeunes du Québec se veut elle aussi intéressante. Ce projet existe à la grandeur de la province et s'adresse aux jeunes des régions et des centres urbains qui terminent leurs études post-secondaires et qui sont désireux de s'établir dans une région. La mission de Place aux Jeunes est de faire connaître aux jeunes les possibilités de leur région et les réseaux socio-économiques. Le projet vise donc à mieux faire connaître les occasions d'affaires, les possibilités d'emploi et les conditions de vie des régions. Pour ce faire, il opte notamment par une stratégie Internet où un jeune qui le souhaite peut s'inscrire et recevoir sur une base régulière un bulletin d'information sur les activités qui se déroulent sur le territoire de son choix, sur les emplois disponibles, etc. Place aux Jeunes organise également des fins de semaines aux cours desquelles les jeunes intéressés peuvent découvrir une région, établir un réseau de contacts avec divers intervenants socio-économiques et recevoir une formation et de l'information sur la création d'une entreprise en région (Site Internet de Place aux Jeunes).

Quant à lui, le Carrefour jeunesse-emploi Saguenay, dont le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale est partenaire, accompagne les jeunes de la région dans leur intégration socioprofessionnelle. Il offre des services de consultations aux jeunes et aux entreprises à la recherche de travailleurs qualifiés notamment par le biais d'une banque de candidats (Site Internet du Carrefour jeunesse-emploi Saguenay).

Tous ces exemples, bien que non exhaustifs, montrent que les jeunes ont une réelle volonté de faire avancer leur région et de s'y établir. Il n'y a donc pas de raison pour les gens de la région de se contenter de voir l'autobus entrer dans la réserve faunique des Laurentides pour ne plus jamais revenir. Bien sûr, des jeunes quittent et quitteront encore même si le Saguenay se porte bien économiquement, ceci parce que la région, de par son bassin de population restreint et son éloignement géographique, n'est pas en mesure d'offrir tous les emplois possibles et toutes les formations existantes. Mais si les jeunes sont pleinement informés des possibilités d'emplois, ont une image positive de leur région et voient son potentiel économique, social et culturel, ils auront moins tendance à la quitter définitivement. Qui sait? Peut-être que des jeunes issus des grands-centres urbains seront eux-aussi intéressés par les régions périphériques.

La dépendance aux ressources naturelles

La migration des jeunes est un problème parmi d'autres dans les régions périphériques. Lors que l'on pense aux régions périphériques, l'on pense bien souvent à leur dépendance aux ressources naturelles de leur territoire comme le sont la forêt, les mines, le poisson et les ressources hydrauliques (pour l'aluminium notamment). Paradoxalement, les régions sont nées grâce à ces ressources naturelles mais leurs problèmes actuels sont fortement liés à ces mêmes ressources. C'est qu'au fil du temps, certaines ressources se sont taries (le crabe en Gaspésie), ont perdu en popularité ou en utilité (l'amiante à Asbestos), sont devenues moins rentables à cause de la concurrence internationale (les pâtes et papiers, un peu partout dans les régions périphériques). Par conséquent, nombreux sont ceux à considérer la diversification économique et le développement de la 2^e et 3^e transformation des ressources naturelles comme étant la seule planche de salut des régions périphériques. Cependant, le défi est plus difficile à surmonter qu'il n'y paraît.

Il y a quelques années, plusieurs croyaient en la révolution géographique que les nouveaux moyens de communications allaient provoquer. Le télécopieur, l'ordinateur, l'Internet, la communication par satellite, la vidéo-conférence, les liaisons aériennes... toutes ces technologies allaient abolir les distances et permettre à qui le désirait de travailler pour une entreprise montréalaise dans le confort de son salon de Gaspé ou à une grande entreprise exportatrice, soucieuse de la qualité de vie de ses employés, de déménager ses pénates à Amos. Malheureusement pour les régions périphériques, les nouvelles technologies de l'information ont fait bien peu baisser les coûts de transport des marchandises et a même fait se multiplier les besoins d'interrelation et de contacts humains au cours des dernières années. Ainsi, comme l'écrivent Polèse et Shearmur : « l'avantage comparatif pour des grands centres urbains pour les activités riches en information ne faiblit pas » (Polèse et Shearmur, 2002, p. xx et xxi). En conséquence, la diversification économique des régions périphériques n'est pas chose facile puisque leur principal handicap, l'éloignement des grands centres urbains, existe toujours. Les efforts réalisés dans le but de créer ou d'attirer des entreprises de 2^e et 3^e transformation n'ont pas tous eu les effets escomptés. Pensons notamment au cas de la Vallée de l'aluminium

au Saguenay. Actuellement, la production est presque entièrement concentrée sur la 1^{re} transformation de l'aluminium et par la création de cette Vallée, le gouvernement souhaitait voir s'implanter des usines de conception et de production d'équipement et d'objets de toute sorte en aluminium (dans le domaine de l'automobile par exemple). Malheureusement, bien qu'il y ait eu quelques annonces d'implantation, aucune entreprise ne s'est vraiment ruée sur l'opportunité. Il s'agit là d'une preuve que la distance joue encore pour beaucoup dans les choix de localisation : même si la matière première, l'aluminium, est disponible à quelques kilomètres grâce à la présence d'Alcan et malgré la présence d'incitatifs fiscaux, les entreprises préfèrent majoritairement se retrouver près de leur bassin de clientèle.

La complexité de la situation socioéconomique des régions périphériques n'est plus à démontrer. Cela ne veut pas dire pour autant que leur situation soit perdue d'avance. Comme l'indiquent Polèse et Shearmur, les régions périphériques ne disparaîtront pas, elles vont certes continuer à décroître en termes de population mais elles finiront par atteindre un équilibre (Polèse et Shearmur, 2002, p. 185 et 186). Après tout, il existera toujours des individus désireux de vivre en région pour diverses raisons. Les initiatives de développement régional, qu'elles proviennent des instances gouvernementales ou d'acteurs locaux, ne pourront probablement pas à elles seules renverser la vapeur puisque les dictats économiques jouent pour beaucoup dans le sort des régions, mais elles parviendront à tout le moins à affaiblir la tendance à l'émigration massive. Veiller à ce qu'il y ait une bonne adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée dans les régions périphériques n'est qu'une initiative parmi plusieurs autres pour permettre à celles-ci de se développer dans l'ère du savoir, nouveau dictat économique dans les pays dits développés.

Bibliographie

Ouvrages

- BANQUE MONDIALE. 2002. *Constructing knowledge societies : new challenges for tertiary education*. Washington, Banque mondiale, 204 pages.
- BRESSON, Yoland. 2001. *De l'ancienne à la nouvelle économie: la science économique en mouvement*. Paris, Arnaud Franel éditions, 254 pages.
- BRUNEAU, Pierre. 2000. *Le Québec en changement: entre l'exclusion et l'espérance*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 225 pages.
- CLERMONT, Louise et Jean PROULX. 1994. *L'enseignement supérieur et le développement économique*. Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 102 pages.
- CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE. 2001. *Pour des régions innovantes. Rapport de conjoncture*. Sainte-Foy, Conseil des sciences et de la technologie, 263 p.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. 1989. *Le développement socio-économique régional : un choix à raffermir en éducation*, s.l., Direction des communications du Conseil supérieur de l'éducation, 59 pages.
- CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre. 1971. *Prévision des besoins en main-d'œuvre hautement qualifiée et planification de l'éducation*. s.l., Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, 246 pages.
- CÔTÉ, Serge, Juan-Luis KLEIN et Marc-Urbain PROULX (sous la direction de). 1997. *Action collective et décentralisation : tendances et débats en développement régional*. Rimouski, GRIDEQ-GRIR, 258 pages.
- DRHC (DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DU Canada). 2000. *Emploi-Avenir 2000*, Ottawa, DRHC, 60 pages.
- DIRECTION RÉGIONALE EMPLOI-QUÉBEC DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN. 2000. *Portrait du marché du travail du territoire du CLE de Jonquière*, Chicoutimi Emploi-Québec, 51 pages.
- DOLLENNE, Pierre. *Des trente glorieuses à la nouvelle économie*. Paris, Ellipses, 160 pages.
- FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE. 1984. *La pénurie de main-d'œuvre spécialisée, l'assurance-chômage et l'adaptation du marché du travail*. Ottawa, FCEI, 16 pages.

GAGNON, Christiane et Juan-Luis KLEIN. 1992. *Les partenaires du développement face au défi du local*. Chicoutimi, GRIR, Université du Québec à Chicoutimi, 401 pages.

GAUTHIER, Madeleine. 2001. *La migration des jeunes au Québec : résultats d'un sondage auprès des 20-34 ans du Québec, 2^e édition revue et corrigée*. Montréal, INRS-UCS, 113 pages.

GINGRAS, Yves et Richard ROY. 1998. *Y a-t-il une pénurie de main-d'œuvre qualifiée au Canada?*, Ottawa, DRHC, 25 pages.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2002a. *Budget 2001-2002, La force des régions : un maillon essentiel de notre économie*. Gouvernement du Québec, Québec, 161 pages.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2002b. *Horizon 2005 : Un Québec fort de ses régions, plan d'action Québec-Régions, synthèse des engagements*. Gouvernement du Québec, Québec, 69 pages.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 2003. *Devenir maître de son développement : la force des régions*. Gouvernement du Québec, 23 pages.

JOYAL, André. 2002. *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy, Les éditions de l'IQRC, 156 pages.

JULIEN, Pierre-André. 1994. *Le développement économique régional : réflexions sur les conditions d'application aux régions nordiques*. s.l., Le Bureau de soutien de l'examen public du projet Grande-Baleine, 78 pages.

JULIEN, Pierre-André. 1997. *Le développement régional : comment multiplier les Beauce au Québec?*, Sainte-Foy, Éditions de l'IQRC, 142 pages.

LACHANCE, Jean-Pierre. 2003. *Économie en bref : migration*. Saguenay, DRHC Saguenay – Lac-Saint-Jean, 19 pages.

LACHANCE, Jean-Pierre et al. 2002. *Enquête sur l'érosion de la main-d'œuvre au Saguenay*, Ville Saguenay, Chambres de commerce de Chicoutimi, Jonquière et La Baie, 60 pages.

LINTEAU, Paul-André et al. 1989 (1979). *Histoire du Québec contemporain : de la Confédération à la crise (1867-1929)*. Montréal, Boréal, 758 pages.

MINISTÈRE DES RÉGIONS. 2000. *Les ententes spécifiques de régionalisation : l'outil privilégié de partenariat entre l'État et les régions*. Ministère des Régions, Québec, 18 pages.

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX. 2002. *Développement économique Canada pour les régions*

- du Québec : Rapport sur le rendement*. Ottawa, ministère des travaux publics et des services gouvernementaux, 86 pages.
- OCDE. 1999. *Les établissements d'enseignement supérieur face aux besoins régionaux*, Paris, OCDE, 171 pages.
- OCDE. 1962. *L'éducation et le développement économique et social*, s.l., OCDE, 296 pages.
- PAQUETTE, Normand. 1988. *Les collèges du Québec et le développement économique régional : rétrospective et regard sur l'avenir*, Trois-Rivières, Direction générale de l'enseignement collégial, 170 pages.
- PARKIN, Michael et Robin BADE. 1999. *Introduction à la microéconomie moderne*, 2^e édition. Saint-Laurent, ERPI, 554 pages.
- POLÈSE, Mario et Richard SHEARMUR. 2002. *La périphérie face à l'économie du savoir*. INRS-UCS et Institut canadien de recherche sur le développement régional, s.l., 237 pages.
- POLÈSE, Mario et Jules LÉGER. 1979. *L'impact des universités sur le développement économique régional*. INRS-Urbanisation, s.l., 116 pages.
- RACICOT, Pierre. 1999. *Développement et régionalisation au Québec: le temps du repli de l'État-nation*. Montréal, L'Harmattan, 215 pages.
- ROY, Richard, Harold HENSON et Claude LAVOIE. 1996. *Pénurie de main-d'œuvre qualifiée au Canada : notions élémentaires*, Hull, DRHC, 78 pages.
- SABOURIN, David. 2001. *Pénuries de main-d'œuvre qualifiée et adoption des technologies de pointe*, Ottawa, Statistique Canada, 41 pages.
- SMILOR, Raymond W. et al. *Creating the technopolis: linking technology commercialization and economic development*, Cambridge, Ballinger publishing company, 1988, 256 pages.
- TARDIF, Carole. 1997. *Université et développement : une étude comparative entre l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Université du Québec à Rimouski*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en géographie, UQAM, 198 pages.
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC (UQ). 1987. *L'université du Québec et sa présence en région*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 77 pages.
- WOLF, Alison. 2002. *Does education matters : myths about education and economic growth*. Penguin Books, Londres, 332 pages.

Périodiques et articles de journaux

CANNON, James B. "Directions in Canadian Regional Policy". *The Canadian Geographer*, 1989, 33, no 3, p. 230-239.

CHAREST, Jean. « Extraits du discours inaugural de la 37^e législature. L'arrivée au bout d'un grand modèle ». *Le Devoir*, jeudi 5 juin 2003, p. A7.

DUÉ, Richard T. « The knowledge economy ». *Information systems management*, 1995, vol. 12, no 3, p. 76 à 78.

FLORIDA, Richard. « À l'ère de la créativité », *La Presse*, mardi 30 avril 2002, p. A13.

FLORIDA, Richard. « Toward the learning region », *Futures*, 1995, vol. 27, No. 5, p. 527-536.

FROMENT, Dominique. « Le Québec va bientôt manquer de bras ». *Les Affaires*, samedi 14 juin 2003, p. 5.

MACPHERSON, Alan. « The role of producer service outsourcing in the innovation performance of New York State manufacturing firms ». *Annals of the association of American geographers*, 1997, p. 52 à 71.

MAGNY, André. « Pas de pénurie de travailleurs qualifiés à l'horizon ». *Le Soleil*, mercredi 24 septembre 2003.

MAHONY, Patrick. « Quand les employeurs perdent le gros bout du bâton ». *Les Affaires*, samedi 14 juin 2003, p. 33.

MASSICOTTE, Guy. « Pourquoi et comment mettre en valeur tous les territoires du Québec », *Organisation et territoires*, vol. 11, no 1, hiver 2002, p. 5 à 9.

PROULX, Pierre-Paul. « La décentralisation : facteur de développement ou d'éclatement du Québec. » *Cahiers de recherche sociologique*, 1995, no 25, p. 155 à 180.

SHEARMUR, Richard. « A geographical perspective on education and jobs employment growth and education in the canadian urban system, 1981-1994 ». *Canadian Journal of Regional Science*, Printemps 1998, Vol. XXI, no 1, p. 15-48.

SHEARMUR, Richard. « Is more education really a good thing? », *Policy Options*, avril 2000, vol. 21, no 3, p. 50-54.

SOULIÉ, Jean-Paul. « Génération montante en baisse ». *La Presse*, mercredi 30 avril 2003, p. 1.

STEHR, Nico. « Le savoir en tant que pouvoir d'action ». *Sociologie et sociétés*, 2000, no 1, p. 157 à 170.

THE ECONOMIST. « The new economy ». *The Economist*, 23 septembre 2000, p. 25 à 27.

THÉROUX, Pierre. « Un nouveau modèle de développement régional : le gouvernement veut éliminer des structures et miser sur la décentralisation ». *Les Affaires*, samedi 17 mai 2003, p. 30.

TRUDEL, Jean-Sébastien. « La qualité de vie attire la main-d'œuvre spécialisée ». *Les Affaires*, samedi 25 janvier 2003, p. A8.

TURENNE, Martine et Daniel CHRÉTIEN. « Il pleut des emplois », *L'Actualité*, vol. 28, no 5, p. 23 à 32.

VACHON, Bernard. « Pourquoi promouvoir le développement des régions périphériques et intermédiaire », *Organisation et territoires*, vol. 11, no 2, printemps-été 2002, p. 51 à 53.

WELLER, Geoffrey R. "Regionalism, Regionalisation and Regional Development in a University Context: The Case of the University of Northern British Columbia". *Revue canadienne des sciences régionales*, été 1994, vol. 17, No. 2, p. 153-168.

Sources Internet

ATLAS ÉLECTRONIQUE DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN. Document consulté en décembre 2003 et disponible à l'adresse suivante : <http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean>

BERGERON, Gilles et Catherine LAROUCHE. 2002. *La mesure de la performance des universités en région*, texte présenté au 38^e colloque de l'ASRDLF, Trois-Rivières, 31 pages. Document consulté en février 2003 et disponible à l'adresse suivante : http://www.uqtr.ca/screg/T_LaroucheBergeron.pdf

CARREFOUR JEUNESSE-EMPLOI SAGUENAY. Consulté en mars 2004 à l'adresse suivante : www.cjesag.qc.ca

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC. Consulté en juillet 2003 à l'adresse suivante : <http://www.dec-ced.gc.ca>

EMPLOI-QUÉBEC. 2004. *Avis important concernant l'application de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Document consulté le 12 mars 2004 et disponible à l'adresse suivante : <http://emploi-quebec.net/francais/entreprises/loiformation/avis2004.htm>

FCEI. 2003. *Pénurie de la main-d'œuvre en plein essor : résultats des sondages de la FCEI sur la main-d'œuvre*. Document consulté en juillet 2003 et disponible à l'adresse suivante : <http://www.fcei.ca>

ISQ. 2004. *Migration interrégionale, par région administrative, 1991-1996 et 1996-2001, mise à jour le 6 janvier 2004*. Document consulté le 12 mars 2004 et disponible à l'adresse suivante : www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt_poplt_imigr/migr_interregion_synthese.htm

PLACE AUX JEUNES. Consulté en mars 2004 à l'adresse suivante : www.placeauxjeunes.qc.ca

RADIO-CANADA. *Abitibi-Consol prolonge la fermeture de son usine de Saguenay*. Document consulté le 10 décembre 2003 à l'adresse suivante : <http://www.radio-canada.ca/url.asp/?nouvelles/Index/nouvelles/200312/10/005-abitibi-consol.shtml>

RADIO-CANADA. *Alcan ferme son usine à Saguenay*. Document consulté le 27 février 2004 à l'adresse suivante : <http://www.radio-canada.ca/url.asp/?nouvelles/Index/nouvelles/200401/22/008-arvida-fermeture.shtml>

RADIO-CANADA. *Bre-X, tout ce qui brille n'est pas or*. Document consulté le 30 janvier 2004 à l'adresse suivante : <http://archives.radio-canada.ca/300c.asp?id=0-17-926>

RAJ-02. Consulté en mars 2004 à l'adresse suivante : www.raj-02.qc.ca

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Rapport sur le rattachement des populations : organisations dissoutes*. Document consulté en mai 2003 à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/PopAffRep/sect7_f.asp

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Investir au Québec – Saguenay – Lac-Saint-Jean*. Document consulté en février 2003 à l'adresse suivante : www.infostat.qc.ca/iq/section8/8_1_02stat.htm

MEYER, Stephen P. et Alfred HECHT. "University Growth Pole in Canada: An empirical Assessment". *Revue canadienne des sciences régionales*. Automne 1996, Vol. XIX, No.3. Document consulté en janvier 2003 à l'adresse suivante : <http://www.lib.unb.ca>

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET RÉGIONAL. Consulté en mai et juin 2003 à l'adresse suivante : <http://www.mder.gouv.qc.ca/>

Site Internet du Rendez-vous national des régions, tenu en novembre 2002 par le Gouvernement du Québec et consulté en mai et juin 2003: www.rendez-vousregions.net

Annexe 1. Guides d'entretien

Guide d'entrevue avec les entrepreneurs

Date et heure : N° du questionnaire :	Poste occupé par le répondant :
--	---------------------------------

Partie 1. Identification de l'entreprise

1. Quelle est la forme juridique de votre entreprise? si filiale, demander localisation de la maison-mère
2. En quoi consiste la production de votre entreprise (biens et/ou services produits)?
3. En quelle année votre entreprise a-t-elle été fondée?
4. Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle? Sur ce nombre, à combien évaluez-vous le nombre de travailleurs qualifiés (en pourcentage)?
5. Pouvez-vous décrire sommairement les postes qui requièrent une main d'œuvre qualifiée dans votre entreprise? Description du poste et du diplôme requis
6. En termes de chiffre d'affaires, à combien se chiffre votre taux de croissance annuelle depuis les trois dernières années? Quelles sont vos prévisions de croissance pour les trois prochaines années?

Partie 2 Besoins en main d'œuvre qualifiée de l'entreprise

6. Récemment, y a-t-il eu des postes exigeant une main d'œuvre qualifiée que vous avez cherché à combler? Si oui, quels sont ces postes, quel(s) diplôme(s) exigent-ils et combien de temps a-t-il fallu pour les combler ? Insister sur les diplômes collégiaux ou universitaires – Vérifier si DEP plus en demande que DEC ou université

7. Actuellement ou dans un avenir rapproché, y a-t-il des postes exigeant une main d'œuvre qualifiée que vous cherchez à combler? Si oui, quels sont-ils et quels sont les diplômes requis? Insister sur les diplômes collégiaux ou universitaires – Vérifier si DEP plus en demande que DEC ou université

8. En vous référant à ces recrutements passés ou actuels de main d'œuvre qualifiée, avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés à combler ces postes? si non, passez à la question 10 Pouvez-vous préciser les difficultés rencontrées et leurs causes?

9. Diriez-vous que ces difficultés de recrutement sont davantage attribuables à un manque de qualifications (formation scolaire) ou à un manque d'aptitudes, de compétences et d'expérience?

10. Prévoyez-vous rencontrer des difficultés pour vos recrutements futurs? Si oui, lesquelles et quelles en sont les causes? si non, passez à la question 14

11. Ces difficultés de recrutement sont-elles récentes ou ont-elles toujours existé? Se sont-elles aggravées?

12. Comment se répercutent ces problèmes de recrutement sur la santé de votre entreprise?

13. Comment tentez-vous de pallier à la pénurie de main d'œuvre qualifiée?
- Hausse du salaire offert et/ou des avantages sociaux
 - Augmentation des heures supplémentaires chez vos employés actuels
 - Augmentation de la sous-traitance
 - Ralentissement de la croissance de votre entreprise
 - Autre, précisez
14. Y a-t-il des emplois qualifiés où vous n'avez aucune difficulté de recrutement? Quels sont les diplômes requis?
15. Comment procédez-vous pour recruter votre main d'œuvre qualifiée?
16. Recrutez-vous à l'extérieur de la région? Si oui, pour quelles raisons et quelles stratégies de recrutement employez-vous? Recrutement dans les établissements scolaires, affichage dans les journaux, etc.

Partie 3 Point de vue sur des questions générales

17. Quelle est selon vous la principale difficulté à laquelle doit faire face un entrepreneur en région éloignée?

18. De façon générale et en vous basant sur votre propre expérience, considérez-vous que les entreprises régionales qui œuvrent dans le même domaine que vous font face à des problèmes de recrutement de main d'œuvre qualifiée?

19. Toujours de façon générale, croyez-vous que la région du Saguenay fait face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée? Si oui, à quoi attribuez-vous ce manque? si non, passez à la question 23

20. Selon vous, comment pourrait-on atténuer cette pénurie?

21. Selon vous, est-ce que les institutions d'enseignement (DEP, cégeps, université) répondent aux besoins en main d'œuvre qualifiée des entrepreneurs de la région? Si non, comment pourraient-elles améliorer leur réponse?

22. Toujours selon vous, pourquoi tant de jeunes de la région migrent vers les grands centres urbains alors qu'il semble y avoir une pénurie de main d'œuvre qualifiée en région?

23. Avez-vous des solutions pour inciter les jeunes à rester ou à revenir au Saguenay – Lac-Saint-Jean?

Guide d'entrevue destiné aux planificateurs des Cégeps et université

Partie 1 Questions générales

1. Selon vous, quel est le plus grand défi de la région pour assurer son développement ?
2. Quel est, selon vous, le plus grand défi qu'un entrepreneur doit surmonter dans la région?
3. Comment envisagez-vous l'avenir (économique, démographique et social) de la région ?

Partie 2. Situation de la main d'œuvre qualifiée en région

1. De façon générale, pensez-vous que les entrepreneurs régionaux font face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée au Saguenay?
2. En vous basant entre autres sur les taux de placements de vos étudiants, dans quel(s) secteur(s) la pénurie est-elle la plus flagrante et quel(s) type(s) de diplômés sont les plus recherchés?
3. Cette pénurie est-elle récente?
4. Depuis les dernières années, la situation s'est-elle améliorée ou aggravée?

5. La pénurie de main d'œuvre qualifiée est-elle importante au point de nuire au développement économique des entreprises et, ce faisant, de la région?
Exemples de conséquences

6. À l'opposé et toujours en vous basant sur les taux de placement, dans quels secteurs semble-t-il n'y avoir aucune pénurie, voire une surabondance de main d'œuvre qualifiée?

Partie 3. Causes de la pénurie et programmes d'enseignement

1. Selon vous, quelles sont les causes de cette pénurie de main d'œuvre qualifiée?

2. Par le biais de leurs programmes d'études, les établissements d'enseignement supérieur (cégeps et université) répondent-ils adéquatement aux besoins de main d'œuvre qualifiée des entrepreneurs locaux?

3. Les cégeps ou université sont-ils à l'affût des besoins en main d'œuvre? De quelle façon? Existe-il un programme de veille pour connaître les secteurs en demande?

4. Êtes-vous en contact d'une quelconque manière avec les entrepreneurs régionaux afin de connaître leurs besoins en main d'œuvre qualifiée? Si oui, comment?

5. Est-ce que les cégeps et université pourraient améliorer leur réponse aux besoins des entrepreneurs? Si oui, comment?

6. Est-il possible de monter rapidement un programme d'enseignement qui vise à palier à une pénurie identifiée de main d'œuvre qualifiée?

Partie 4. Migration des jeunes et perspectives d'avenir

1. Quelle ampleur la migration des jeunes atteint-elle au Saguenay?
2. Pour quelles raisons les jeunes migrent-ils à l'extérieur de la région?
3. Comment entrevoyez-vous l'avenir de la main d'œuvre qualifiée dans la région?
4. Comment entrevoyez-vous l'avenir économique, social et démographique de la région?

Guide d'entretien destiné aux intervenants socio-économiques

Partie 1 Questions générales

1. Selon vous, quel est le plus grand défi de la région pour assurer son développement?
2. Quel est, selon vous, le plus grand défi qu'un entrepreneur doit surmonter dans la région?
3. Comment envisagez-vous l'avenir (économique, démographique et social) de la région?

Partie 2 Situation de la main d'œuvre qualifiée en région

7. De façon générale, les entrepreneurs régionaux font-ils face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée au Saguenay?
8. Dans quel(s) secteur(s) la pénurie est-elle la plus flagrante et quel(s) type(s) de diplômés sont les plus recherchés? Davantage de DEP, DEC ou université?
9. Cette pénurie est-elle récente?
10. Depuis les dernières années, la situation s'est-elle améliorée ou aggravée?

11. La pénurie de main d'œuvre qualifiée est-elle importante au point de nuire au développement économique des entreprises et, ce faisant, de la région?
Exemples de conséquences

12. À l'opposé, dans quels secteurs semble-t-il n'y avoir aucune pénurie, voire une surabondance de main d'œuvre qualifiée?

13. Comment la situation de la région se compare-t-elle aux autres régions périphériques? Favorablement ou non, pourquoi?

Partie 3 Causes de la pénurie

1. Quelles sont les causes de cette pénurie de main d'œuvre qualifiée?

2. Par le biais de leurs programmes d'études, les établissements d'enseignement supérieur (cégeps et université) répondent-ils adéquatement aux besoins de main d'œuvre qualifiée des entrepreneurs locaux?

3. Si non, comment pourraient-ils améliorer leur réponse aux besoins des entrepreneurs?

4. Si oui, la migration des jeunes diplômés de la région est-elle responsable de cette pénurie?

5. Quelle ampleur la migration des jeunes atteint-elle au Saguenay?

Partie 4. Actions prises pour contrer la pénurie et perspectives

1. Que proposez-vous comme solution?
2. Selon vous, comment l'entreprise privée fait-elle face à la situation?
3. Comment envisagez-vous l'avenir sur cette question?

Annexe 2. Grilles résumant les entretiens

Secteur de l'agroalimentaire

Secteur de la fabrication de produits métalliques

Services scientifiques et de génie

