

Pénuries de main-d'oeuvre et mesures de transition professionnelle dans l'industrie canadienne de l'électricité

Sommaire

*Publié par le Conseil sectoriel de l'électricité
www.brightfutures.ca*



Le Conseil sectoriel de l'électricité

Quelque 100 000 Canadiens veillent à assurer les fonctions de production, de transport et de distribution liées à l'un des services publics les plus essentiels au pays : l'électricité. Ils sont au service des résidences et entreprises de tout le pays, qu'il s'agisse de faire fonctionner ampoules, téléphones cellulaires ou réfrigérateurs ou encore d'alimenter en courant des stations de traitement d'eau ou des chaînes d'assemblage de véhicules.

Le Conseil sectoriel de l'électricité (CSE) fournit un soutien essentiel à cette équipe dévouée en s'associant aux employeurs de l'industrie et à d'autres intervenants en vue de la recherche et de la résolution des enjeux liés aux ressources humaines et au perfectionnement en cours d'emploi.

Ce document est également disponible en anglais et est offert sous forme électronique au www.brightfutures.ca.

Pénuries de main-d'oeuvre et mesures de transition professionnelle dans l'industrie canadienne de l'électricité

Sommaire

Les efforts de recrutement en vue de combler les pénuries de main-d'oeuvre dans l'industrie de l'électricité devraient être davantage orientés vers les jeunes et les groupes sous-représentés, comme les femmes et les Autochtones, plutôt que vers les travailleurs des industries en déclin. En termes simples, on devrait principalement se consacrer à « accroître le bassin de compétences ».

Telle est la recommandation clé qui émane de deux rapports de recherche commandés par le Conseil sectoriel de l'électricité en vue de mieux cerner les pénuries anticipées de main-d'oeuvre qualifiée – pénuries liées principalement aux départs à la retraite massifs prévus au cours des quatre à six prochaines années – ainsi que les mesures de transition consistant à puiser la main-d'oeuvre disponible dans les industries en déclin. Le présent document résume les constatations des deux rapports dans la section intitulée *Prochaines étapes proposées*. Ces deux rapports s'intitulent : *Demande et transitions sur le marché du travail dans le secteur de l'électricité* et *Labour Market Transition Supply from Declining Industries*.

Dans le cadre de ces deux projets de recherche distincts, les enjeux liés à la main-d'oeuvre ont été abordés selon des perspectives « demande » et « offre ». L'analyse axée sur la demande a consisté à examiner les conditions actuelles dans le secteur de l'électricité et à faire des enquêtes auprès des intervenants de l'industrie, du monde du travail, des gouvernements et des établissements d'enseignement afin de formuler des réflexions sur la situation en cours – c.-à-d., sur la manière dont elle évolue et sur ce qui est fait ou devrait être fait pour assurer la transition des travailleurs d'autres industries. Quant à l'analyse axée sur l'offre, elle a consisté à examiner les conditions et les professions des autres industries présentant des points communs au point de vue des compétences et des études requises avec les emplois en demande du secteur de l'électricité. On y a mis principalement l'accent sur l'offre potentielle de main-d'oeuvre des industries en déclin.

Les deux projets de recherche visaient à répondre à deux questions fondamentales : (1) *Quels travailleurs* pourraient être en mesure de combler les pénuries de main-d'oeuvre du secteur de l'électricité ? (2) *De quelle manière* est-il possible d'attirer ces travailleurs dans le secteur ? Ces questions paraissent simples tant qu'on ne les a pas examinées

de plus près, en particulier dans le contexte de contraintes telles le vieillissement de la main-d'oeuvre, le lieu de travail, le niveau de compétence et l'expérience ainsi que la nécessité d'autorisations de sécurité dans le secteur de l'énergie. L'examen de tous ces enjeux a mené à l'établissement d'un ensemble de recommandations – p. ex., sur *ce que le secteur devrait faire* pour combler la pénurie de main-d'oeuvre qui le menace.

On en est venu à la conclusion que le recrutement de travailleurs d'âge mûr (soit ceux qui sont disponibles en plus grand nombre dans les industries en déclin) est susceptible de s'avérer difficile pour le secteur de l'électricité et que, à terme, l'investissement dans la rééducation professionnelle qu'exige cette solution ne donnera pas le rendement voulu. En plus des sommes qu'exigeront cette rééducation et cette mise à niveau de compétences, il faudra consentir des indemnités de déménagement et des avantages sociaux; par ailleurs, l'attente liée à l'obtention des autorisations de sécurité (le cas échéant) découragera plusieurs travailleurs plus âgés de se réorienter vers le secteur de l'électricité. De toute manière, la valeur que représente le fait de former des travailleurs qui ne peuvent fournir que quelque cinq années de service est limitée. C'est pourquoi on devrait cibler les jeunes et les sources nouvelles de main-d'oeuvre, comme les femmes et les Autochtones, pour combler les emplois dans le secteur de l'électricité; on devrait aussi reconnaître la valeur des employés déjà en place et étudier les pratiques de recrutement en usage dans d'autres pays.

Perspectives d'emploi

Les pénuries de main-d'oeuvre qualifiée constituent un problème pour plusieurs secteurs de l'économie au Canada et à l'échelle du monde. Dans le secteur de l'électricité, en particulier, on constate un besoin urgent dans le cas des « professions cibles » désignées suivantes :

- Monteurs de lignes électriques et de câbles
- Opérateurs de centrale
- Opérateurs et électriciens de réseaux électriques
- Ingénieurs électriciens et électroniciens, mécaniciens et civils
- Mécaniciens de machines fixes/sous-stations et opérateurs de machines auxiliaires
- Technologues et techniciens en génie électrique et électronique
- Mécaniciens de chantier et mécaniciens industriels
- Directeurs de services publics
- Entrepreneurs et surveillants
- Comptables
- Analystes et conseillers en systèmes d'information

Analyse axée sur la demande : Principales constatations

L'industrie de l'électricité est aux prises avec une perte importante de travailleurs d'expérience plus âgés liée aux départs à la retraite. Cette situation aura un impact beaucoup plus important que toute hausse de la demande découlant de la croissance de l'industrie ou de changements touchant la productivité au cours de la prochaine décennie.

Le défi des compétences et des connaissances

Les investissements importants consentis dans le capital humain dont a besoin l'industrie de l'électricité font que les travailleurs ont en général une carrière qui s'échelonne sur toute leur vie au sein de cette industrie; c'est pourquoi ils représentent un bagage énorme de mémoire collective et d'expérience. En moyenne, ces travailleurs ont d'ailleurs un niveau d'éducation plus élevé que ceux des autres industries. Ainsi, 76 pour cent d'entre eux détiennent un diplôme d'études postsecondaires ou un certificat par rapport à 57 pour cent pour l'ensemble de l'industrie. Des processus devraient par conséquent être mis en oeuvre pour faire en sorte que ce haut niveau de connaissances et de compétences puisse être transmis à la prochaine génération de travailleurs de l'électricité.

La course aux diplômés

Selon des études récentes (notamment le rapport de l'Association canadienne de l'électricité intitulé *Pour un avenir brillant*, publié en 2004), le nombre prévu de diplômés de programmes d'études postsecondaires dans des domaines reliés à l'électricité est bien inférieur aux besoins de l'industrie. Ce problème est amplifié par le fait que d'autres secteurs de l'industrie des ressources (p. ex., les mines et le pétrole) ainsi que les sociétés de télécommunications et de technologie connaissent une croissance semblable à celle de l'industrie de l'électricité. Cette situation entraîne une intensification de la recherche d'ingénieurs formés au Canada. L'une des solutions prometteuses à ce problème consiste à établir un processus de planification en partenariat avec les collèges et universités.

L'impossibilité d'utiliser pleinement les bases de données nationales de Statistique Canada sur l'éducation afin d'extraire des données sur les inscriptions et les diplômes décernés dans les collèges (et instituts techniques) et les universités constitue un autre obstacle. Les données des universités sont disponibles, mais de façon limitée, et les données d'inscription dans les collèges n'ont pas été mises à jour depuis 1998-1999. L'absence de telles données sur le secteur collégial fait qu'il est impossible de déterminer le nombre de techniciens ou de technologues inscrits ou diplômés au Canada pour quelque année que ce soit. L'absence de données nationales comparables

signifie que les écarts de données doivent être comblés localement ou par le biais d'autres initiatives de collaboration.

Défis liés au recrutement latéral

Un autre moyen de combler l'écart entre la demande et l'offre de main-d'oeuvre dans l'industrie consiste à faire appel à des travailleurs de pays étrangers ou de secteurs comparables de l'économie. Un certain nombre de contraintes semblent toutefois réduire l'attrait de ces solutions pour le secteur de l'électricité.

Les travailleurs formés à l'étranger doivent se soumettre à de longs processus liés à la reconnaissance de leurs titres de compétence, à la formation linguistique et aux autorisations de sécurité. Les travailleurs du domaine de l'énergie nucléaire, en particulier, peuvent devoir attendre jusqu'à un an avant de recevoir l'autorisation de sécurité appropriée du gouvernement, ce qui peut constituer un obstacle insurmontable à leur recrutement. Cet obstacle empêche également les travailleurs d'autres industries de se trouver un nouvel emploi rapidement dans l'industrie nucléaire.

Par ailleurs, les facteurs qui influent sur le réemploi de travailleurs licenciés ou sur le déplacement de travailleurs d'un secteur à un autre sont très divers, la transférabilité des compétences n'y jouant qu'un rôle relativement mineur. Parmi les autres facteurs, l'âge, le niveau de revenu et ce que les personnes ont déjà investi dans un lieu, une collectivité ou une profession ont été mentionnés comme des facteurs importants de leurs décisions. En outre, remplacer des travailleurs de l'électricité au seuil de la retraite par d'autres travailleurs d'âge mûr appelés à se retirer à leur tour quelques années plus tard (et dont l'arrivée dans le secteur sera probablement retardée par des exigences de formation et d'autres facteurs) constitue au mieux une solution provisoire.

Analyse axée sur l'offre : Principales constatations

Un certain nombre de secteurs de l'économie canadienne susceptibles de constituer des bassins de main-d'oeuvre ont été examinés. On a présélectionné trois industries qui sont en déclin et qui emploient des travailleurs dont les compétences et les études présentent plusieurs similitudes avec celles exigées pour les professions cibles de l'industrie de l'électricité (nommées précédemment dans la section intitulée « Perspectives d'emploi »). Ces trois industries sont les suivantes : fabrication de produits chimiques, entreprises forestières intégrées et fabrication d'équipement de transport.

Secteur forestier intégré

Des trois industries présélectionnées, celle des forêts semble offrir les possibilités les plus intéressantes pour le secteur de l'électricité. Cette industrie constitue une source soutenue de travailleurs dont l'éventail de compétences et la tranche d'âge conviennent davantage que dans le cas des deux autres secteurs visés. Dans cette industrie, le sous-secteur de la fabrication de papier et de produits du bois est le plus prometteur au chapitre des efforts de transition. Les entreprises et les syndicats y ont été des intervenants actifs dans l'organisation de programmes de transition. À l'échelle régionale, ce sont le nord-ouest et le nord-est de l'Ontario ainsi que le nord du Québec qu'on pourrait le mieux cibler.

Secteur de la fabrication de produits chimiques

Le secteur de la fabrication de produits chimiques constitue une source moins probable de travailleurs pour celui de l'électricité. C'est ce secteur qui compte l'effectif le moins important, qui est susceptible de licencier le plus petit nombre de travailleurs, dont les travailleurs sont les plus âgés en moyenne et dont l'éventail de compétences requises est le moins compatible avec celui du secteur de l'électricité.

Secteur de la fabrication d'équipement de transport

Contrairement à ceux des forêts et de la fabrication de produits chimiques, le secteur de la fabrication d'équipement de transport ne constitue pas une source soutenue de main-d'oeuvre potentielle. Il y existe, au mieux, une brève possibilité, étant donné qu'on s'attend à ce que les perspectives d'emploi y connaissent une remontée après 2008. Compte tenu de l'éventail de compétences attrayant et du grand nombre de travailleurs qu'on y trouve, ce secteur offre actuellement une source importante de possibilités de transition et ce sont les régions du sud-ouest de l'Ontario et de Montréal qui sont les régions clés à cibler.

Mesures de transition : Quelques Conclusions

Après avoir déterminé où on peut trouver les éventuels nouveaux travailleurs, la question qui vient ensuite manifestement à l'esprit est la suivante : *Comment* les préparer à travailler dans le secteur de l'électricité ?

Les données probantes limitées dont nous disposons touchant les mesures de transition professionnelle au Canada et ailleurs laissent croire que celles-ci sont en général coûteuses et (ou) pas très efficaces. Tout d'abord, ces mesures se limitent souvent aux travailleurs d'âge mûr et aux travailleurs sans emploi. En outre, les données existantes ne favorisent pas le recours aux subventions salariales, aux programmes de rééducation professionnelle à long terme, aux programmes de travaux publics et aux plans de formation en micro-entreprise. Certaines mesures donnent cependant des résultats positifs, notamment : l'aide à la recherche d'emploi, la formation à court terme (en particulier la formation en cours d'emploi et le recyclage) ainsi que les réaménagements d'effectifs à intervention rapide. L'aide à la recherche d'emploi, en particulier, semble être une mesure très économique.

Un des éléments importants de toute politique de transition fructueuse semble être la rapidité d'intervention. En d'autres mots, plus l'intervention est hâtive, plus elle a de chances d'être efficace étant donné que ce sont les travailleurs hautement qualifiés, jeunes et facilement réembauchables qui sont les plus mobiles et qui ont le moins de liens. Pour tirer le plus d'avantages possible, le secteur de l'électricité devrait essayer de participer à des initiatives de transition *avant* que les travailleurs soient mis à pied.

PROCHAINES ÉTAPES PROPOSÉES

1. Cibler les jeunes

L'industrie de l'électricité devrait chercher à attirer les jeunes – c.-à-d., les *convaincre* de faire carrière dans le secteur – avant leur admission au collège, à l'université ou à toute autre formation post-secondaire. Il ne suffit pas d'attendre qu'ils obtiennent leur diplôme des établissements postsecondaires, les choix menant à une carrière scientifique (p. ex., la décision de suivre des cours de mathématiques) étant faits précocement et la course aux nouveaux diplômés ayant les compétences requises étant très serrée.

On devrait faire valoir auprès des jeunes la diversité de possibilités qu'offre le secteur, la stabilité de l'industrie ainsi que les salaires et avantages sociaux relativement importants qu'elle offre. Établir des liens avec les responsables des cours dans le domaine de l'électricité constitue un point de départ manifeste. Parmi les autres mesures susceptibles de contribuer à mettre en valeur le secteur, mentionnons les suivantes :

- Élargir l'accès à l'information sur les études et les programmes de certification se rapportant aux professions clés de l'industrie de l'électricité.
- Continuer de favoriser une culture de l'apprentissage qui offre des possibilités de formation continue (les jeunes travailleurs s'attendant de plus en plus à bénéficier de ce genre de possibilités).
- Se servir des campagnes provinciales ayant connu du succès (p. ex., le programme TradeUp for Success de l'Ontario) comme base pour la promotion du secteur de l'électricité à l'échelle nationale.
- Mettre en évidence les initiatives en matière d'énergies renouvelables (ces énergies ne représentent encore qu'un petit pourcentage des activités de l'industrie, mais la pérennité environnementale est un enjeu prioritaire de la jeunesse canadienne).

Le nombre d'inscrits à des programmes postsecondaires liés à l'électricité est bien en deçà du niveau prévu de la demande. Une mesure qui pourrait être adoptée et qui s'est avérée efficace dans d'autres industries concerne les accords de retour au travail comportant des incitatifs financiers, comme le remboursement des frais de scolarité en échange d'un engagement à l'égard de l'employeur après l'obtention du diplôme. Le secteur pourrait également rechercher des possibilités d'investissement dans des projets en matière d'énergies renouvelables auprès des collèges et universités afin d'élargir les possibilités de formation et informer davantage les étudiants.

2. Faire des démarches auprès des groupes sous-représentés

Les femmes et les Autochtones sont nettement sous-représentés dans le secteur de l'électricité et pourraient constituer une source de main-d'oeuvre. On peut les cibler par les moyens suivants :

- Programmes de mentorat auprès des étudiants autochtones de niveau secondaire
- Incitatifs aux études à l'intention des jeunes Autochtones
- Initiatives de marketing mettant en évidence les possibilités de carrière pour les femmes

3. Reconnaître la valeur des employés déjà en place

Les travailleurs plus âgés possèdent des connaissances et un savoir-faire essentiels ainsi qu'une vaste expérience pratique propre à l'industrie. Il est vital de recruter de jeunes travailleurs, mais il est tout aussi important de retenir les travailleurs d'âge mûr qualifiés déjà à l'emploi de l'industrie. Cela est avantageux pour le secteur actuellement (parce que ces travailleurs sont en mesure de faire du bon travail) et le sera dans l'avenir (parce que ces travailleurs peuvent transmettre leurs connaissances à leurs collègues plus jeunes, que ce soit de manière informelle ou par le biais de programmes de mentorat structurés).

Compte tenu de la demande croissante de travailleurs qualifiés dans les industries de ressources, il est nécessaire de faire en sorte que ceux-ci aient le sentiment qu'il est à leur avantage de poursuivre leur carrière dans le secteur de l'électricité et on devrait les encourager à demeurer dans l'industrie après l'âge traditionnel de la retraite. À cette fin, on doit veiller davantage à disposer des ressources nécessaires pour les retenir après cet âge en conformité avec le cadre de la législation existante.

4. Analyser la situation dans son ensemble

La course à la main-d'oeuvre qualifiée ne se limite pas aux frontières du pays. Elle s'étend désormais à l'échelle du monde. Les entreprises d'autres pays créent des moyens nouveaux et innovateurs de cerner et de soutenir le talent. Ainsi, certaines entreprises des É.-U. recrutent des monteurs de ligne et ingénieurs canadiens. Le secteur de l'électricité doit être conscient de l'existence de ces pratiques pour les raisons suivantes : (a) il pourrait les adopter à ses propres fins et (b) il doit mettre au point des stratégies afin d'empêcher les travailleurs potentiels d'être touchés par la concurrence étrangère. Il faudra poursuivre les recherches en ce qui concerne ces pratiques.

5. Travailleurs en transition provenant d'industries en déclin : projets-pilotes

L'un des moyens de vérifier la faisabilité de faire passer des travailleurs d'industries en déclin à l'industrie de l'électricité est de mettre au point un ou deux projets-pilotes à petite échelle visant les travailleurs des industries de l'automobile et de l'aéronautique du Grand Toronto et (ou) de Montréal, ou encore, un seul projet visant les travailleurs forestiers du Nord de l'Ontario. On suggère notamment :

- D'établir des liens avec les intervenants locaux et avec les syndicats, qui peuvent souvent fournir des données utiles sur les travailleurs.
- D'élaborer une base de données comportant des renseignements précis sur des expériences fructueuses d'application de mesures de transition dans l'industrie de l'électricité.
- D'uniformiser la reconnaissance de tous les titres de compétences, certains travailleurs d'autres secteurs ayant des compétences susceptibles de ne pas être reconnues.

Préparé pour le Conseil sectoriel de l'électricité
par l'Educational Policy Institute, Ottawa, Ontario.

08/07

Financé par le Gouvernement du Canada par l'entremise du
Programme des conseils sectoriels.

Canada