

# Planification stratégique 2013-2016

Janvier 2013

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<i>Mission du CSMO Caoutchouc.....</i>	4
<i>Contexte et objectifs.....</i>	4
<b>1. Bilan de la dernière planification stratégique et des grandes réalisations du CSMO .....</b>	<b>5</b>
<i>Suivi des actions.....</i>	5
<i>Plan stratégique 2010-2013 – Bilan des réalisations.....</i>	5
<b>2. Synthèse du diagnostic sectoriel.....</b>	<b>13</b>
<i>Portrait du secteur.....</i>	14
<i>Recommandations.....</i>	18
<b>3. Synthèse de la rencontre de planification stratégique .....</b>	<b>21</b>
<i>Diagnostic sectoriel : éléments retenus .....</i>	21
<i>Processus suivi lors de la planification stratégique .....</i>	22
<i>Vision.....</i>	23
<i>Orientations stratégiques adoptées .....</i>	24
<i>Représentativité.....</i>	24
<b>4. Pistes d'action à mettre en œuvre pour chaque orientation stratégique .....</b>	<b>25</b>
1. <i>Aider les entreprises à répondre aux besoins de formation du plus grand nombre de travailleurs de l'industrie .....</i>	25
2. <i>Développer une veille stratégique sectorielle .....</i>	27
3. <i>Aider les entreprises dans la gestion des ressources humaines.....</i>	28
4. <i>Accroître le rayonnement du CSMO auprès de l'ensemble des travailleurs de l'industrie .....</i>	28
<b>Annexe.....</b>	<b>30</b>
<i>Liste des personnes présentes à la planification stratégique.....</i>	30



## Introduction

### Le message des coprésidents

C'est avec plaisir que nous vous présentons le rapport de l'exercice de planification stratégique que nous avons tenu avec les membres du conseil d'administration du comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc et ses invités, les 7 et 8 novembre 2013.

C'est autour des enjeux identifiés par l'ensemble des entreprises du secteur que les personnes réunies ont discuté des solutions à mettre en place pour soutenir l'industrie québécoise du caoutchouc.

Compétition québécoise, canadienne et étrangère, disponibilité de la matière première et variabilité des coûts, recrutement de la main-d'œuvre compétente, fidélisation et formation continue du personnel, augmentation de la productivité et réduction des coûts de main-d'œuvre, développement technologique, formation de la relève pour le personnel à tous les niveaux et problématique environnementales sont les principaux thèmes qui ont guidé les échanges des participants à cet exercice.

Dans les pages qui suivent vous trouverez le *plan stratégique 2013-2016*, une synthèse des informations qui ont guidé notre réflexion ainsi que le bilan des réalisations des trois dernières années.

Fiers de ce qui a été accompli au cours de cette période, nous savons que nous pouvons compter sur l'engagement de l'équipe permanente du comité sectoriel pour déployer le plan d'action que nous avons élaboré et aider notre secteur industriel à se développer.

Bonne lecture.

Jocelyn Lavoie  
Coprésident syndical

André Archambault  
Coprésident patronal

## Introduction (suite)

### **Mission du CSMO Caoutchouc**

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc (CSMO Caoutchouc) est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de favoriser la formation d'une main-d'œuvre de qualité, une gestion efficace des ressources humaines et le développement de l'emploi dans l'industrie du caoutchouc au Québec. Sa raison d'être est de développer des services et de gérer des activités répondant directement aux besoins des entreprises, dans le cadre spécifique de son mandat. Au sens propre de sa mission, le CSMO Caoutchouc doit informer, documenter, soutenir et conseiller les entreprises, afin de les aider à améliorer leur gestion des ressources humaines, dans un but ultime d'assurer le développement de l'emploi.

Une des principales forces du CSMO Caoutchouc tient à son caractère représentatif de l'industrie : employeurs, travailleurs et représentants gouvernementaux travaillent activement à mettre sur pied des stratégies communes d'intervention propres au secteur de la transformation du caoutchouc au Québec. Le conseil d'administration de l'organisme est composé de représentants des employeurs et des employés de l'industrie.

### **Contexte et objectifs**

Depuis les dernières années, les changements démographiques et l'évolution du contexte concurrentiel ont créé des défis importants pour les entreprises œuvrant dans l'industrie du caoutchouc au Québec.

Pour répondre à ces besoins, le CSMO Caoutchouc s'est engagé dans un exercice de planification stratégique de façon à lui fournir des orientations claires et des priorités d'action pour les trois prochaines années (2013-2016). Plus précisément, les objectifs étaient de :

- consulter les représentants de l'industrie pour cerner leurs préoccupations et leurs besoins en matière de développement de la main-d'œuvre;
- faciliter l'atteinte d'un consensus entre les membres du conseil d'administration sur les priorités stratégiques à adopter par le CSMO Caoutchouc;
- mobiliser les participants autour d'un plan d'action clair qui contribuera au développement de la main-d'œuvre et à la compétitivité de l'industrie.

Pour ce faire, une rencontre de réflexion stratégique s'est tenue avec les membres du conseil d'administration et de la permanence du CSMO Caoutchouc au Manoir Hovey à North Hatley les 7 et 8 novembre 2012. L'exercice a été réalisé dans un esprit d'ouverture et d'échange entre les participants de façon à faire consensus sur les enjeux les plus critiques, ainsi que sur les orientations stratégiques à adopter pour les prochaines années.

L'exercice a été facilité par Alia Conseil inc.

## 1. Bilan de la dernière planification stratégique et des grandes réalisations du CSMO

### Suivi des actions

Lors de la précédente planification stratégique en 2009, le conseil d'administration du CSMO Caoutchouc avait adopté cinq orientations stratégiques, déployées plus spécifiquement en 18 problématiques et en 22 stratégies d'action. Le bilan des activités réalisées au cours de la période 2010-2013 est présenté dans le tableau suivant.


### Plan stratégique 2010-2013 – Bilan des réalisations

#### ORIENTATION 1

#### Favoriser l'accès et l'appropriation de la formation à tous les niveaux

##### Problématiques identifiées

- Le nombre de techniciens et d'ingénieurs ayant une expérience en transformation des caoutchoucs est insuffisant.
- Il n'y a aucun programme de formation spécifique à l'industrie dans les collèges et universités du Québec.
- Le Centre intégré de formation industrielle a de la difficulté à attirer de nouveaux étudiants, en conséquence, il y a peu de nouveaux diplômés à chaque année.
- L'entreprise doit avant tout bien cibler les besoins de formation de chacun de ses employés (du directeur à l'employé de production en passant par le représentant), évaluer ce qui est disponible et s'assurer que le transfert de connaissances soit réalisable au quotidien.
- La participation aux activités de formation offertes par le CSMO Caoutchouc est en hausse, mais elle demeure néanmoins faible globalement.

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
<b>Recruter une personne au CSMO pour la promotion de l'utilisation des formations et des outils</b>	Embauche d'un coordonnateur à la formation avec l'aide du programme du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre : « Consolidation de l'intervention des comités sectoriels de main-d'œuvre en faveur du développement structurel de la formation dans les entreprises ».43 entreprises visitées par le coordonnateur à la formation.	

Légende :







Réalisé



En cours



Non réalisé

<b>ORIENTATION 1 (suite)</b> <b>Favoriser l'accès et l'appropriation de la formation à tous les niveaux</b>		
<b>ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO</b>	<b>ACTIONS RÉALISÉES</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
<b>Aider les entreprises à identifier leurs besoins de formation</b>	<b>Besoins identifiés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation sur le procédé de moulage pour six fabricants de bandes d'étanchéité de la région de l'Estrie.</li> <li>• Formation pour le personnel affecté aux opérations de finition pour les mêmes six fabricants de bandes d'étanchéité. Formation pour les personnes responsables de la sécurité des machines et des équipements.</li> <li>• Formation pour les employés de production à l'aide du programme d'études professionnelles : Opérateurs/opératrices d'équipements de production.</li> <li>• Promotion de la Formation générale sur la transformation des caoutchoucs menant à de nombreuses inscriptions au programme.</li> <li>• Mise à jour de programme de formation technique sur la transformation des caoutchoucs.</li> <li>• Formation sur le transfert intergénérationnel en élaboration.</li> </ul>	
<b>Développer des outils de suivi postformation</b>	Projet pris en charge par la CPMT : « <i>Évaluation des effets et des retombées des interventions des comités sectoriels</i> ».	
<b>Compléter les travaux d'élaboration de la norme ou des normes découlant de l'analyse de métier 2009-2010</b>	Norme élaborée, carnets d'apprentis et guides du compagnon complétés. Outils de formation hors production et élaboration des outils de reconnaissance des compétences.	
<b>Donner accès à une ressource technique pour aider les entreprises à la mise en place des PAMT</b>	À être mis en place à la fin des travaux d'élaboration de la norme professionnelle.	

Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé




**Plan stratégique 2010-2013 – Bilan des réalisations (suite)**

**ORIENTATION 2**

**Contribuer à faire évoluer la culture de gestion au sein des entreprises**

**Problématiques identifiées**

- L'industrie du caoutchouc doit miser sur une culture plus participative et plus ouverte pour attirer et retenir une main-d'œuvre plus jeune.
- Certaines entreprises doivent moderniser leur vision du rôle de gestionnaire (coach, leader, mobilisateur, relation d'aide, etc.) et des équipes de manière à mobiliser leur personnel autour d'un objectif commun.
- Difficulté dans la transmission des connaissances spécialisées et dans la planification du transfert des expertises des anciens vers les nouveaux employés.

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
<b>Définir les problématiques vécues par les superviseurs et identifier un profil de compétences « idéal »</b>	Problématique définie avec l'aide d'un comité de travail formé à cet effet. Programme conçu pour répondre à cette problématique.	
<b>Déployer une formation adaptée au secteur, pour les superviseurs et assurer le suivi et le coaching</b>	Programme de formation basé sur les principes du Lean Manufacturing et de l'amélioration continue. Les dirigeants d'entreprises ainsi que les gestionnaires de 2 <sup>e</sup> niveau des entreprises participantes sont impliqués dans la démarche pour assurer l'appropriation de la formation par les gestionnaires de premier niveau.	
<b>Diffuser auprès des entreprises des outils sur les meilleures pratiques de gestion (cours, articles, outils, témoignages)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites d'entreprises incluant la présentation des meilleures pratiques d'affaires de ces dernières. Entreprises visitées : GE, Cascade et Éthanol Greenfield.</li> <li>• Organisation de conférences sur des thèmes liés à la GRH : Le transfert de connaissance, La rétention du personnel, Propulsez vos efforts grâce au marketing RH et Récoltez le fruit de vos efforts en formation.</li> </ul>	

Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé




**Plan stratégique 2010-2013 – Bilan des réalisations (suite)**

**ORIENTATION 3**

**Favoriser le réseautage entre les entreprises de l'industrie pour alimenter l'innovation ouverte**


**Problématiques identifiées**


- Absence d'infrastructure intégrée d'innovation pour cette industrie.
- Les PME sont réactives plutôt que proactives face au développement des marchés.
- Les entreprises vivant les mêmes préoccupations n'échangent pas leurs stratégies en ressources humaines.
- La culture d'échange de bonnes pratiques ne semble pas être privilégiée dans l'industrie.

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
<b>Mettre sur pied des réseaux d'échange et de codéveloppement pour les entreprises (notamment au niveau des directions générales, des ressources humaines, des superviseurs)</b>	Mise sur pied, en collaboration avec deux autres comités sectoriels, de deux groupes d'échanges de personnes intéressées par la GRH.  <b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 groupes formés (Estrie et Montérégie).</li> <li>• 6 participants du secteur du caoutchouc.</li> <li>• 14 rencontres tenues.</li> </ul>	
<b>Inventorier les réseaux pertinents pour l'industrie et les critères de participation</b>	Tentative de mettre en place une communauté de pratiques avec les représentants du secteur suite au programme « Vente et Marketing ». Trop peu d'inscrits pour aller de l'avant avec le projet.	
<b>Organiser des conférences accessibles à la majeure partie des entreprises du secteur pour accroître l'innovation</b>	<b>Offre de conférences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédibilité + collaboration + efficacité : une équation gagnante pour l'amélioration continue.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 23 participants/10 entreprises.</li> </ul> </li> <li>• Impact des médias des médias sociaux dans nos organisations.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 15 participants/10 entreprises.</li> </ul> </li> <li>• Innovation et développement de produits.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 19 participants/15 entreprises.</li> </ul> </li> <li>• Que nous réserve le futur?               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 34 participants/15 entreprises.</li> </ul> </li> </ul>	




Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé



<b>ORIENTATION 3 (suite)</b> <b>Favoriser le réseautage entre les entreprises de l'industrie pour alimenter l'innovation ouverte</b>		
<b>ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO</b>	<b>ACTIONS RÉALISÉES</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
<b>Organiser des visites d'usines structurées (méthodologie, règles du jeu) pour échanger sur les problématiques</b>	<p>Visites d'entreprises incluant la présentation des meilleures pratiques d'affaires de ces dernières. Entreprises visitées : GE, Cascade et Éthanol Greenfield.</p> <p><b>Trois visites organisées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GE : 30 participants/16 entreprises.</li> <li>• Cascades : 28 participants/15 entreprises.</li> <li>• Éthanol : 9 participants/8 entreprises.</li> </ul>	

<b>ORIENTATION 4</b> <b>Fidéliser et retenir la main-d'œuvre au sein de l'industrie – Actions court terme</b>		
<b>Problématiques identifiées</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pénurie de main-d'œuvre qualifiée touche grandement le secteur du caoutchouc.</li> <li>• La crise économique actuelle provoque des mises à pied au sein de plusieurs entreprises. Cette situation peut avoir pour effet que des travailleurs d'expérience décident de se réorienter dans d'autres secteurs d'activité et délaissent l'industrie du caoutchouc.</li> <li>• Les départs forcés d'employés expérimentés génèrent une préoccupation importante au niveau de la planification de la reprise économique. Des mesures gouvernementales aident actuellement à conserver les travailleurs mais certains craignent que ce soit insuffisant.</li> </ul>		
<b>ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO</b>	<b>ACTIONS RÉALISÉES</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
<b>Inventorier les programmes disponibles d'aide pour le maintien de la main-d'œuvre en place et en faire la promotion</b>	Promotion des programmes offerts par Emploi-Québec auprès des entreprises lors de visites du coordonnateur à la formation et le chargé de projets. Remise de brochures explicatives sur les programmes. Hyperlien vers les services et programmes d'Emploi-Québec sur le site Internet du comité sectoriel.	

Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé

<b>ORIENTATION 4 (suite)</b>		
<b>Fidéliser et retenir la main-d'œuvre au sein de l'industrie – Actions court terme</b>		
<b>ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO</b>	<b>ACTIONS RÉALISÉES</b>	<b>ÉTAT D'AVANCEMENT</b>
<b>Identifier les éléments attractifs de l'industrie et continuer à promouvoir les bénéfices de travailler au sein de l'industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux tournées régionales d'Emploi-Québec : Montréal : décembre 2010, Estrie : mai 2012, Montréal : novembre 2012.</li> <li>• Promotion du secteur et des métiers de l'industrie :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ auprès des organismes membres du Regroupement des organismes de développement de l'employabilité : février 2011;</li> <li>○ lors des activités de type Speed dating de l'emploi : février 2011 et février 2012.</li> </ul> </li> <li>• Projet de bourses industrielles dans le domaine des élastomères : deux bourses remises (2011, 2012). Projet de prime industrielle lancée en 2012 en remplacement du projet de bourse.</li> </ul>	
<b>Diffuser davantage le guide de gestion des ressources humaines afin de permettre aux entreprises d'en faire une meilleure utilisation</b>	<p>Promotion et remise du guide RH lors de visites d'entreprises. Mise en ligne du guide RH pour en augmenter l'utilisation.</p> <p><b>Indicateurs</b> 20 guides remis.</p>	
<b>Sensibiliser la Commission des partenaires du marché du travail sur les difficultés d'accès à la formation pour les employés qualifiés</b>	<p>Projet de mise à jour de la formation technique sur la transformation des caoutchoucs déposés à la CPMT, présentant l'argumentaire justifiant ce besoin. Rencontre du groupe de travail sur la loi et son fonds pour présenter les programmes et services du comité sectoriel. Accent mis sur les besoins de formation du personnel de haut niveau. Projet toujours en attente de la révision des critères d'admissibilité aux projets de type e-learning.</p>	

Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé





**Plan stratégique 2010-2013 – Bilan des réalisations (suite)**

**ORIENTATION 5**

**Assurer le renouvellement de la main-d'œuvre au sein de l'industrie – actions long terme**

**Problématiques identifiées**



- La main-d'œuvre expérimentée de cette industrie se situe dans la moyenne d'âge de 33 à 48 ans.
- L'industrie doit mettre en place des méthodes modernes et adaptés aux jeunes pour attirer une nouvelle main-d'œuvre.
- Beaucoup d'expertise est perdue suite aux départs à la retraite et les produits sont méconnus (ex. : rondelles de hockey).

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
<p><b>Développer un outil de référence du profil de la main-d'œuvre de l'industrie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'une brochure intitulée « <b>L'industrie du caoutchouc sous toutes ses formes</b> » présentant les principaux sous-secteurs d'activité, les métiers et professions de l'industrie et les formations professionnelles, techniques et universitaires pouvant faciliter l'intégration des finissants dans le secteur.</li> <li>• Brochures distribuées dans toutes les entreprises, et activités de type foire d'emploi.</li> </ul>	
<p><b>Mettre à la disposition des entreprises des outils et de la formation au niveau de l'intégration des immigrants et l'adapter pour notre secteur</b></p>	<p>Besoin non confirmé par les entreprises suite à une consultation auprès des entreprises du secteur.</p>	
<p><b>Promouvoir le secteur auprès des centres locaux d'emploi et conseillers d'orientation des écoles secondaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux tournées régionales d'Emploi-Québec : Montréal : décembre 2010, Estrie : mai 2012, Montréal : novembre 2012.</li> <li>• Promotion du secteur et des métiers de l'industrie : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ auprès des organismes membres du Regroupement des organismes de développement de l'employabilité : février 2011.</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Revoir les moyens d'arrimage de l'offre et la demande d'emplois pour le CSMO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication des offres d'emploi sur la page d'accueil du site Internet du CSMO.</li> <li>• Augmentation substantielle des offres acheminées au CSMO, de l'ordre de 300 %. L'offre de candidatures demeure marginale.</li> </ul>	

Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé

**ORIENTATION 5 (suite)**

**Assurer le renouvellement de la main-d'œuvre au sein de l'industrie – actions long terme**

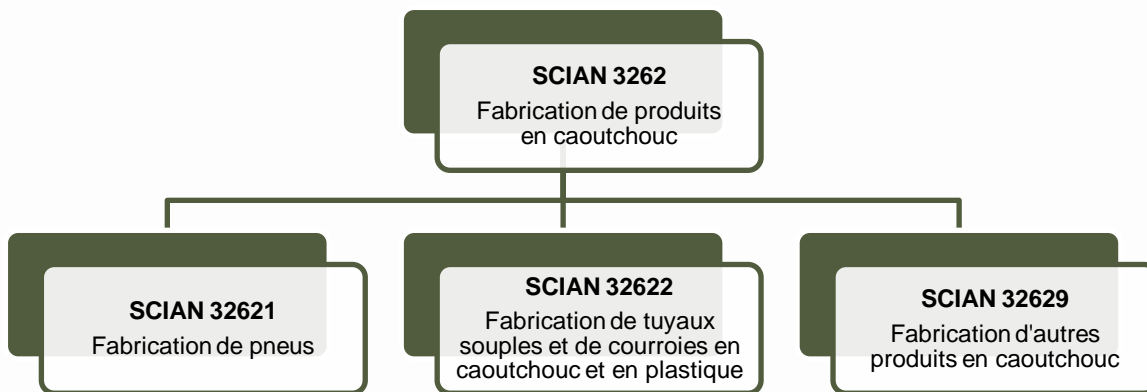
ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
<b>Maintenir la participation active du CSMO au comité directeur du CIFI</b>	Participation active du CSMO au comité directeur du CIFI.	
<b>Bâtir une équipe de type « task Force » pour réfléchir à plus long terme sur les enjeux de renouvellement de la main-d'œuvre</b>	Projet mis de côté au profit d'un projet visant à assurer la relève dans le secteur.	

Légende :  Réalisé  En cours  Non réalisé

## 2. Synthèse du diagnostic sectoriel

Un diagnostic sectoriel a été effectué par la firme de recherche marketing Extract, afin de collecter de l'information sur le secteur du caoutchouc. Les informations contenues dans le diagnostic sectoriel ont été recueillies grâce à une collecte de données secondaires, à des entrevues téléphoniques en profondeur auprès d'intervenants clés, des responsables des ressources humaines ainsi que des responsables de production, et grâce à une enquête en ligne auprès des responsables des ressources humaines. Le territoire géographique couvert par le diagnostic sectoriel est la province de Québec.

La figure ci-dessous présente le secteur visé par cette étude (code 3262), tel que défini par le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Il est important de souligner que le Comité sectoriel compte parmi ses membres trois entreprises dont l'activité principale est le « compoundage » sur commande de résines achetées, activité appartenant au code SCIAN 325991<sup>1</sup>. Les données néanmoins pour ces entreprises sont exclues des résultats statistiques du diagnostic sectoriel.



<sup>1</sup> Ce secteur d'activité fait partie du cadre d'intervention de *CoefiScience* (Comité sectoriel de la main-d'œuvre de la chimie, pétrochimie, raffinage et gaz).

## 2. Synthèse du diagnostic sectoriel (suite)

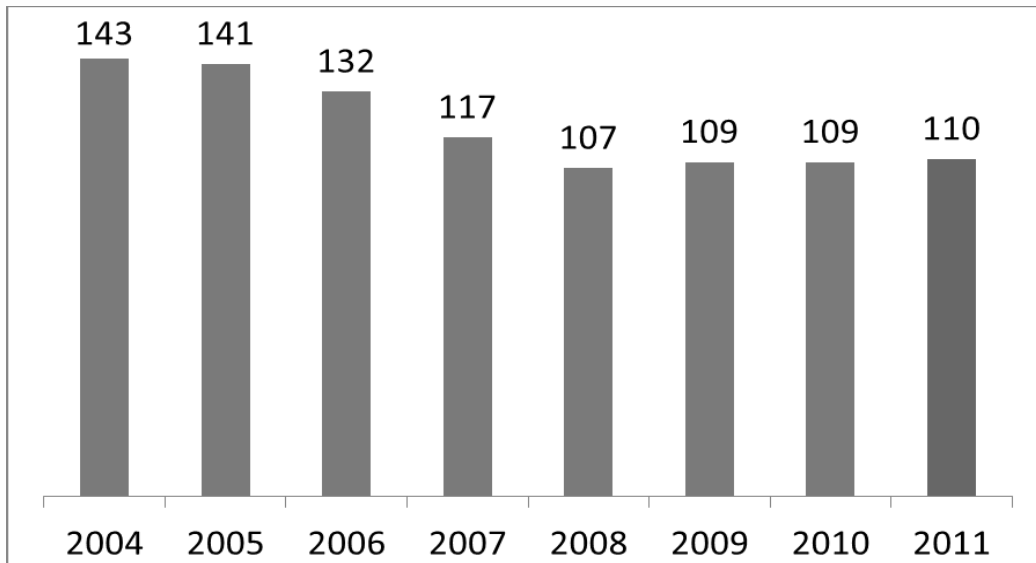
### *Portrait du secteur*

Le tableau suivant présente la répartition des entreprises du secteur dans les provinces canadiennes. On remarque ainsi que **près du tiers des entreprises sont situées au Québec.**

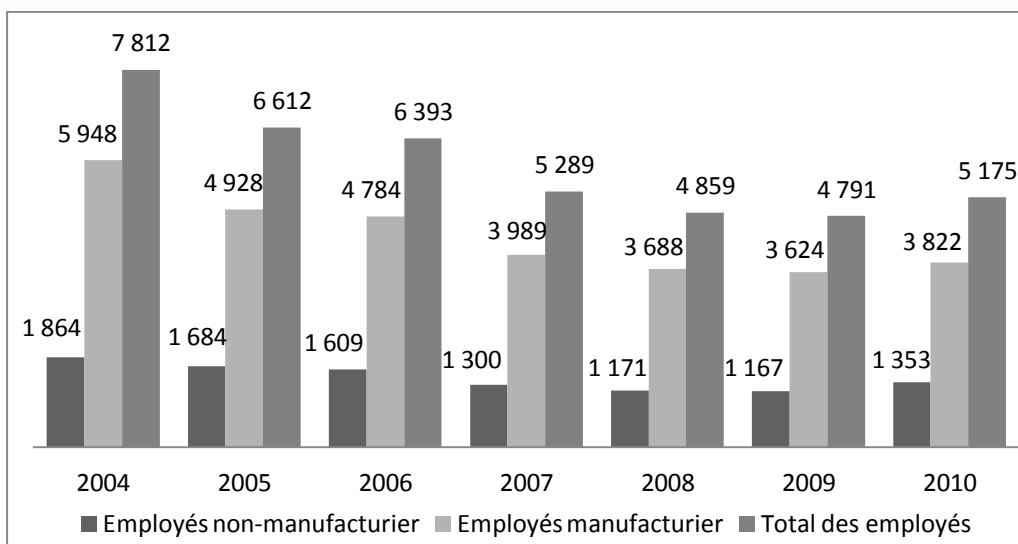
Province et territoire	Entreprises	% du Canada
Ontario	136	43 %
Québec	92	29 %
Colombie-Britannique	36	12 %
Alberta	20	6 %
Manitoba	11	4 %
Nouvelle-Écosse	6	2 %
Nouveau-Brunswick	5	2 %
Saskatchewan	6	2 %
Terre-Neuve-et-Labrador	0	0 %
Île-du-Prince-Édouard	1	0 %
Territoire du Yukon	0	0 %
Nunavut	0	0 %
Territoire du Nord-Ouest	0	0 %
<b>CANADA</b>	<b>313</b>	<b>100 %</b>

**Portrait du secteur (suite)**

- On observe depuis 2008 une stabilisation dans la décroissance du nombre d'établissements dans le secteur. Le graphique suivant présente l'évolution du nombre d'établissements depuis 2004.

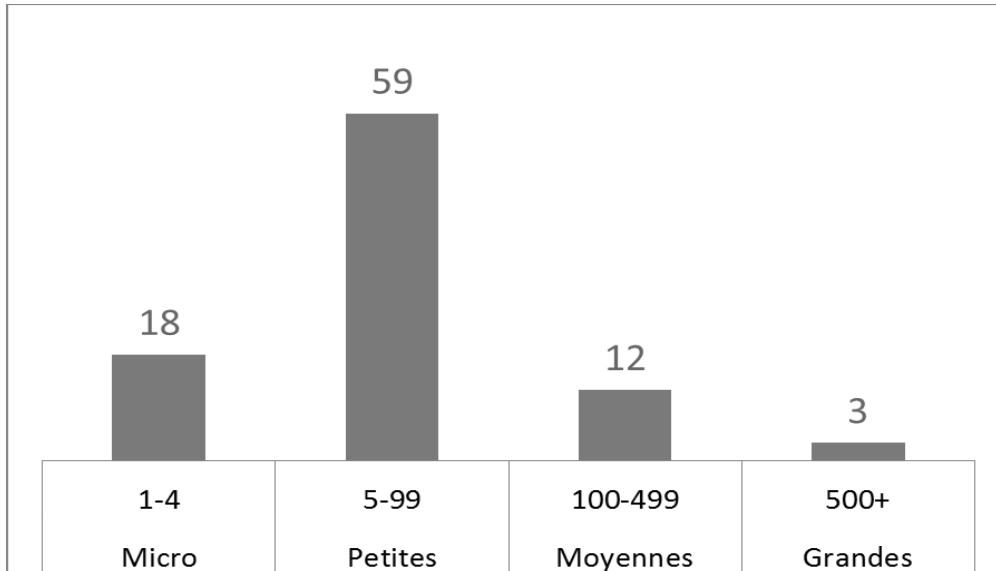


- Par ailleurs, le nombre d'employés travaillant au sein de l'industrie a diminué par rapport à 2004, mais a connu une augmentation par rapport à 2008 et 2009. Le graphique suivant présente l'évolution du nombre d'employés travaillant dans l'industrie du caoutchouc depuis 2004.



### Portrait du secteur (suite)

- Les entreprises du secteur sont **principalement des PME** (97 % des entreprises comptent moins de 500 employés). La répartition des entreprises selon leur taille est présentée dans le graphique qui suit.



### Répartition géographique

- Les entreprises sont principalement concentrées dans les régions de Montréal (20 %), de la Montérégie (20 %) et de l'Estrie (16 %).
- La région où travaillent le plus grand nombre d'employés est la région de l'Estrie (36 % des employés), suivie de Lanaudière (19 % des employés) et de la Montérégie (18 % des employés).



## Portrait du secteur (suite)

### Principaux enjeux vécus par les entreprises

Les entreprises interrogées dans le cadre de l'étude de diagnostic sectoriel placent les **enjeux liés à la compétitivité en tête**. Le tableau suivant présente les principaux enjeux qui préoccupent les entreprises du secteur.

ENJEUX SECTORIELS	n = 26
Faire face à la compétition québécoise et canadienne.	34 %
Se développer technologiquement pour augmenter la productivité et diminuer les coûts de main-d'œuvre.	32 %
La disponibilité de la matière première.	31 %
Faire face à la compétition étrangère.	29 %
Recruter de la main-d'œuvre compétente.	27 %
Conserver les employés dans mon entreprise.	22 %
Assurer une formation continue adéquate.	21 %
Assurer une relève pour le personnel de production.	20 %
La variabilité du prix de la matière première.	18 %
Disposer des différents rebuts tout en respectant l'environnement.	15 %
Faire de la recherche et développement.	15 %
Former les nouveaux employés.	14 %
Les normes et les lois en termes de santé et sécurité et d'environnement.	11 %
Assurer une relève pour le personnel de haut niveau (chimiste, ingénieur).	6 %
Réagir face à la délocalisation des géants de l'industrie vers d'autres pays.	0 %
Assurer une relève pour le personnel de direction.	0 %

## 2. Synthèse du diagnostic sectoriel (suite)

### **Recommandations**

Après avoir analysé les principaux constats liés aux enjeux vécus par les entreprises du secteur au plan de la main-d'œuvre, la firme Extract a émis cinq recommandations. Ces recommandations sont présentées dans les tableaux qui suivent, avec les constats et enjeux qui sous-tendent ces dernières.

### **RECOMMANDATION 1**

#### **Miser sur le développement et la mise à jour de formation pour les entreprises et clarifier l'offre de formations**

##### **La formation semble être un enjeu prioritaire pour les entreprises du secteur.**

- 53 % des entreprises sondées prévoient avoir des besoins de formation dans les deux prochaines années et 70 % de celles-ci prévoient avoir besoin d'aide pour combler ces besoins.
- Le principal frein à la formation est le manque de temps.

##### **Parmi les moyens proposés, les entreprises portent un intérêt particulier aux actions suivantes par rapport à leurs besoins de formation.**

- Développer plus de formations en ligne et de vidéos/capsules d'information (66 %).
- Lister, classer et décrire les différents outils et formations déjà disponibles (59 %).
- Continuer de développer des formations sur mesure en fonction des besoins évolutifs de l'industrie (56 %).

##### **Les entreprises se sont dites intéressées par les thématiques suivantes.**

- Les notions de base en santé et sécurité (61 %).
- Le développement de nouveaux procédés (58 %).
- L'encadrement et la supervision du personnel (57 %).
- Le contrôle de la qualité (54 %).

## Recommandations (suite)

### RECOMMANDATION 2

#### Promouvoir le secteur

**Plus de la moitié des entreprises sondées (53 %) disent éprouver des difficultés de recrutement.**

- Il est plus difficile pour les entreprises de combler des postes de production que des postes administratifs, particulièrement pour les postes d'opérateurs de machines et d'électromécaniciens.
- Les difficultés de recrutement sont principalement liées au manque d'expérience des candidats et à des problèmes d'attitude.

**Parmi les entreprises sondées, 54 % démontrent un fort intérêt envers la réalisation des activités de promotion de l'industrie auprès des étudiants, des candidats potentiels et des travailleurs de l'industrie.**

**Les activités suivantes pourraient être envisagées.**

- Collaboration avec d'autres organismes du secteur.
- Partenariat entre tout le milieu manufacturier pour redorer les métiers du secteur.

### RECOMMANDATION 3

#### Appuyer les entreprises dans la gestion des ressources humaines

**La majorité des entreprises du secteur (64 %) sont des petites entreprises qui n'ont pas nécessairement de département de ressources humaines.**

- Seulement 20 % des répondants au sondage avaient un employé dont la tâche était spécifiquement reliée à la gestion des ressources humaines.
- Les autres, bien que responsables de la gestion des ressources humaines, n'avaient qu'une proportion de leurs tâches dédiée à celle-ci.

**Plusieurs entreprises ont peu de ressources en termes de gestion des ressources humaines et gagneraient à être soutenues.**

- Plus de la moitié des entreprises (54 %) se sont dites intéressées à ce que l'on mette à leur disposition des outils de gestion RH adaptés à leur réalité.
- Malgré l'existence du Guide des ressources humaines, plus du tiers des entreprises sondées ne connaissent pas le guide et 23 % disent connaître le guide et ne pas l'utiliser.

## Recommandations (suite)

### RECOMMANDATION 4

#### Sensibiliser les entreprises à l'importance de mettre en place un plan de relève

**Près de la moitié des entreprises (45 %) se disent préoccupées par la relève du personnel clé.** Toutefois, seulement 18 % des entreprises ont mis en place une stratégie pour faire face à cette situation.

**Une grande variabilité existe dans la perception qu'ont les entreprises par rapport à l'importance des problématiques liées à la relève du personnel clé et au transfert des connaissances.**

- Seulement 18 % des entreprises qui se disent préoccupées par cette situation voient un avantage à recevoir de l'aide.
- Les entrevues en profondeur ont fait ressortir une réalité selon laquelle plus de la moitié des responsables des ressources humaines interrogés ne trouvent pas le transfert de connaissance et la relève préoccupants.

### RECOMMANDATION 5

#### Augmenter la notoriété du CSMO Caoutchouc et clarifier son rôle

**Les résultats quantitatifs démontrent que le CSMO Caoutchouc jouit d'une bonne notoriété auprès des répondants.**

- Plus de 8 entreprises sur 10 connaissaient le CSMO Caoutchouc avant la tenue de l'étude.
- Tous les outils/services sont connus par au moins la moitié des entreprises.

**Par contre, les entrevues donnent un autre son de cloche, puisque plusieurs entreprises semblaient ne pas connaître l'organisme ou se méprendre sur son rôle.**

### 3. Synthèse de la rencontre de planification stratégique

#### ***Diagnostic sectoriel : éléments retenus***

Lors de la rencontre de planification stratégique des 7 et 8 novembre derniers, le diagnostic sectoriel a tout d'abord été présenté aux participants. Parmi les informations présentées et les recommandations émises par la firme Extract, voici les éléments qui ont retenus l'attention des participants.

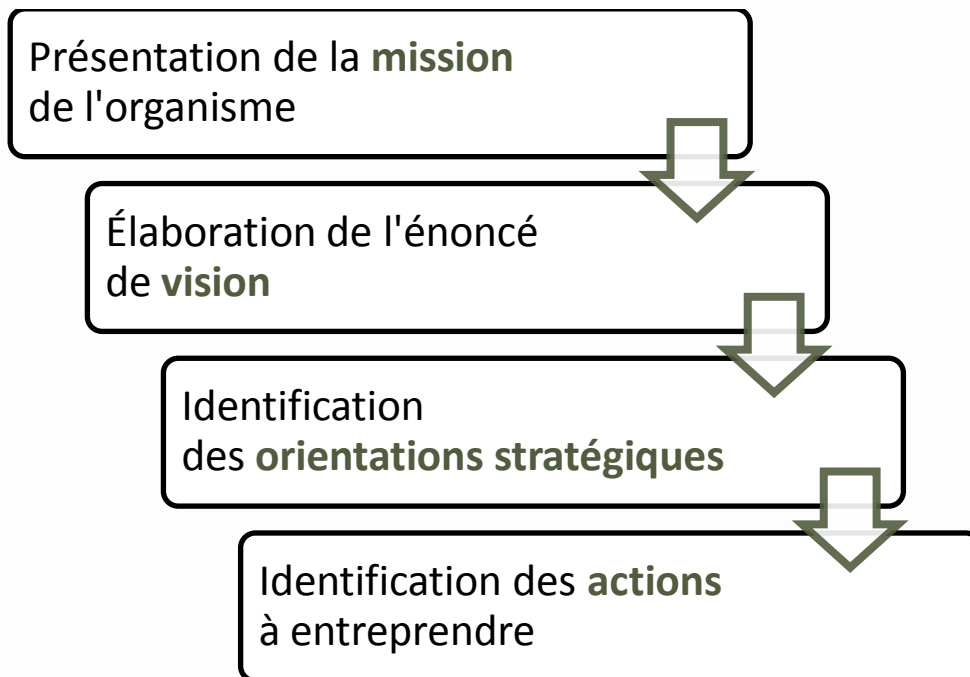
- La méconnaissance du CSMO et des services offerts par l'organisme. Les participants se sont par ailleurs questionnés sur la façon de rejoindre les micro-entreprises de même que celles qui n'ont pas de représentant RH.
- L'importance accordée par les entreprises sondées à la formation en santé et sécurité au travail.
- L'ouverture et l'intérêt des entreprises par rapport à la formation en ligne.
- Les défis posés par les départs à la retraite d'une part, et d'autre part l'attraction et la rétention des nouveaux employés.
- Le défi vécu par les entreprises qui désirent libérer leurs employés pour qu'ils suivent de la formation, mais qui y parviennent difficilement en raison de contraintes de temps.
- Un questionnement par rapport à la perception selon laquelle il n'y aurait « pas d'avenir » dans le secteur : cette perception est-elle spécifique au domaine du caoutchouc?
- Le fait que l'on observe une stabilisation du niveau d'activité et de rentabilité depuis les quatre dernières années (par rapport à la forte dégradation au cours des années précédentes).
- Le fait qu'il y a peu d'ingénieurs œuvrant dans l'industrie, particulièrement dans les PME.
- Le fait que les entreprises du secteur sont surtout des PME.
- On observe une stabilisation par rapport à la rentabilité du secteur.
- Il y a eu une augmentation massive des importations, particulièrement en provenance des États-Unis.
- Les répondants ont manifesté de l'intérêt quant à la formation par rapport à de nouveaux procédés. La nature de ces nouveaux procédés devrait être précisée.
- Il y a une difficulté pour le Comité sectoriel de rejoindre Bridgestone, qui est un joueur important dans l'industrie.
- Les préoccupations centrales des entreprises du secteur sont surtout liées à la compétitivité, particulièrement entre elles.
- Le défi de recruter une main-d'œuvre qualifiée, particulièrement pour des postes techniques, de machinerie et d'innovation.

### 3. Synthèse de la rencontre de planification stratégique (suite)

#### *Processus suivi lors de la planification stratégique*

Après que les principaux éléments du diagnostic sectoriel aient été identifiés, les participants ont entrepris un processus qui leur a permis de déterminer la vision, les orientations stratégiques, ainsi que les actions à prendre.

Il est à noter que la mission du CSMO Caoutchouc n'a pas été questionnée, puisqu'il s'agit d'un organisme paragouvernemental qui doit répondre à une mission spécifique. Le schéma qui suit illustre le processus par lequel sont passés les participants lors de la planification stratégique.



### 3. Synthèse de la rencontre de planification stratégique (suite)

#### **Vision**

Afin d'élaborer un énoncé de vision rassembleur, les participants ont d'abord généré une liste de mots clés en plénière. Les mots clés qui ont été identifiés sont les suivants.

- Collaboration.
- Chef de file.
- Référence.
- Avant-gardisme.
- Expertise en formation et développement des ressources humaines.
- Développement de l'industrie du caoutchouc.
- Agir.
- Partenariat dynamique.
- Centre de savoir de l'industrie d'excellence du caoutchouc.
- Mobilisation de l'industrie et des travailleurs.
- Fil conducteur.
- Proactif.
- Participation des travailleurs.
- Université du savoir.
- Ensemble.
- En ligne.

Grâce à un système de votation électronique, les participants ont pu générer plusieurs énoncés de vision, pour ensuite procéder à un processus d'élimination dans le but de n'en retenir qu'un seul. Ainsi, la vision qui a été retenue, révisée et validée est la suivante.

**« Rendre disponible et transmettre de la formation spécifiquement adaptée aux besoins d'amélioration continue des entreprises et des groupes de travailleurs pour le développement de l'industrie du caoutchouc »**

### 3. Synthèse de la rencontre de planification stratégique (suite)

#### ***Orientations stratégiques adoptées***

Au cours de l'exercice, les membres ont retenu quatre priorités stratégiques, ainsi que deux orientations transversales. Un système de votation électronique a permis de déterminer l'importance perçue par les participants pour chacune des orientations retenues (les participants avaient chacun trois choix prioritaires à sélectionner).

Orientations stratégiques adoptées	Pourcentage de répondants
<b>1. Aider les entreprises à répondre aux besoins de formation du plus grand nombre de travailleurs de l'industrie.</b>	<b>67 %</b>
<b>2. Développer une veille stratégique sectorielle.</b> (Technologique, développement des marchés, emplois et ressources humaines)	<b>33 %</b>
<b>3. Aider les entreprises dans la gestion des ressources humaines.</b> (Attraction, rétention, supervision, etc.)	<b>25 %</b>
<b>4. Accroître le rayonnement du CSMO auprès de l'ensemble des travailleurs de l'industrie.</b>	<b>58 %</b>
Orientations stratégiques transversales	Pourcentage de répondants
<b>5. Collaborer avec des partenaires stratégiques de façon à améliorer l'offre de service pour l'industrie.</b>	<b>75 %</b>
<b>6. Adapter la mise en marché du CSMO selon le profil des entreprises.</b> (Taille, type, etc.)	<b>25 %</b>

#### ***Représentativité***

La représentativité au conseil d'administration a été également un des enjeux soulevés et discutés au cours de la rencontre de planification stratégique. Une intention claire a été manifestée à ce que la composition au conseil d'administration puisse refléter le plus adéquatement la diversité des entreprises œuvrant dans l'industrie. À ce titre, les deux actions ont été convenues pour améliorer la représentativité actuelle du conseil.

- Chercher à recruter un représentant d'une entreprise dans la fabrication de tuyaux souples et de courroies en caoutchouc et en plastique (SCIAN 32622).
- Chercher à recruter un représentant d'une grande entreprise dans la fabrication de pneus (SCIAN 32621) : soit Bridgestone ou GoodYear.



## 4. Pistes d'action à mettre en œuvre pour chaque orientation stratégique

Des actions spécifiques ont été identifiées pour chacune des quatre priorités stratégiques. Par la suite, une caractérisation a été effectuée pour chacune des activités retenues (segmentation selon les clientèles ciblées, détermination de l'échéancier, arrimage avec les mandats prescrits par le CPMT et identification d'indicateurs de succès). Les quatre orientations, les actions en découlant, ainsi que leurs caractéristiques sont présentées dans le tableau qui suit. En ce qui concerne les orientations transversales, celles-ci ont influencé la nature de chaque action retenue et elles orienteront les décisions au cours des trois prochaines années.

### 1. Aider les entreprises à répondre aux besoins de formation du plus grand nombre de travailleurs de l'industrie \*

Actions identifiées	Segmentation			Échéancier			Orientations CPMT	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
1.1. Diffuser la formation générale sur la transformation des caoutchoucs	3, 5, 6, 12, 13, 15, 16, 17	Personnel de production ou nouveau personnel	Toutes	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.2. Mettre à jour les contenus du programme de formation technique sur la transformation des caoutchoucs	Toutes	Ingénieur, chimistes et personnel technique d'expérience	Entreprises qui font de la R&D	X	X		3.2	Formation mise à jour
1.3. Diffuser la formation technique sur la transformation des caoutchoucs	Toutes	Ingénieur, chimistes et personnel technique d'expérience	Entreprises qui font de la R&D			X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.4. Organiser des activités ayant pour objectif le développement d'un savoir faire technique de haut niveau dans le domaine des élastomères	Toutes Estrie pour la tenue des activités	Ingénieur, chimistes et personnel technique d'expérience	Entreprises qui font de la R&D	X	X	X	3.2	Nombre de formations offertes Tenue du symposium Nombre de participants Taux de satisfaction
1.5. Organiser des conférences sur des thèmes liés à l'innovation	Toutes	Dirigeants, Personnel R&D	Toutes	X	X	X	3.2	Nombre de conférences offertes Nombre de participants Taux de satisfaction
	<b>Segmentation</b>			<b>Échéancier</b>			<b>Orientations</b>	<b>Indicateurs de succès</b>

Actions identifiées							CPMT	
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
1.6 Organiser des visites d'entreprises dont les pratiques d'affaires peuvent contribuer au développement du secteur	Toutes	Dirigeants Personnel RH et amél. continue	Toutes	X	X	x	3.2	Nombre de visites organisées Nombre de participants Taux de satisfaction
1.7 Qualifier des travailleurs en emploi avec le programme « DEP Opération d'équipements de production »	Estrie Montérégie	Personnel de prod. sans diplôme	Entreprises des régions de l'Estrie et de la Montérégie	X	X		3.2	Projet développé Nombre de personnes formées diplômées Nombre d'entreprises rejointes Taux de satisfaction
1.8 Offrir un programme de formation au personnel affecté à la coupe et aux agrafes dans les entreprises fabriquant des bandes d'étanchéité	Estrie	Personnel de production	Fabricants de bandes d'étanchéité	X	X		3.2	Formation développée Nombre de personnes formées Nombre d'entreprises rejointes Taux de satisfaction
1.9 Offrir un programme sur la sécurité des machines aux personnes impliquées dans l'analyse de risque	Toutes	Respons. de l'analyse de risque	Toutes	X	X		3.2	Formation développée Nombre de personnes formées Nombre d'entreprises rejointes Taux de satisfaction
1.10 Mettre en place un programme visant à assurer la relève du personnel clé dans les entreprises du secteur	Estrie Montérégie	Celles identifiées par les entreprises	Entreprises de l'Estrie et de la Montérégie	X	X	X	3.2	Nombre de postes identifiés Profils de compétences complétés Programme de formation développés et dispensés
1.11 Poursuivre, compléter les travaux liés à l'élaboration de la norme professionnelle : Opérateur/opératrice de machines à transformer le caoutchouc et promouvoir la mise en place des PAMT dans les entreprises	01, 05, 06,08, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Opérateurs	Entreprises des régions identifiées	X	X	X	3.1	Travaux complétés Nombre d'ententes signées
1.12 Identifier les besoins prioritaires de formation suite à la consultation d'au moins 50% des entreprises de l'industrie.	Toutes	Dirigeants Respons. RH	Toutes	X	X		3.2	Nombre d'entreprises visitées Priorités adoptés par le Conseil d'administration.

\*Pour ce faire, le comité sectoriel s'assure que les moyens qu'il utilise favorisent une plus grande accessibilité à ses activités de formation (offre de soir/WE, formats pédagogiques variés, multimédia, etc.)

## 4. Pistes d'action à mettre en œuvre pour chaque orientation stratégique (suite)

### 2. Développer une veille stratégique sectorielle

Actions identifiées	Segmentation			Échéancier			Orientations CPMT	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
2.1 Recenser et établir des liens lorsque pertinent avec les centres d'enseignement et de recherche ainsi que les sources d'informations (entreprises et chercheurs) sur les pratiques et applications novatrices dans le domaine du caoutchouc.	Toutes	N/A	N/A	X	X	X	5	Pertinence des partenariats établis Nombre d'organisations/ partenaires Nombre de rencontres tenues
2.2 Diffuser les informations obtenues au sein de l'industrie sur une base régulière via le site web, le bulletin d'information et autres moyens pertinents identifiés	Toutes	Toutes	Toutes	X	X	X	5	Variété et pertinence des moyens de communication utilisés Nombre de diffusion
2.3 Travailler en collaboration avec la Vallée des élastomères pour la mise en place et le maintien de la veille technologique et commerciale.	Estrie Montréal	Entreprises membres de la Vallée	Entreprises membres de la Vallée	X	X	X	5	N/A
2.4 Sensibiliser et outiller les entreprises à la mise en place de mécanismes de veille à l'interne.	Toutes	Toutes	Toutes	X	X	X	3.2 et 5	Pertinence de l'outil développé Nombre d'entreprises utilisatrices de l'outil
2.5 Organiser la venue d'experts/spécialistes pour que ceux-ci puissent partager leur expertise aux entreprises de l'industrie.	Toutes	Ingénieur, chimistes et personnel technique d'expérience	Entreprises qui font de la R&D	X	X	X	3.2	Nombre d'experts/spécialistes invités Nombre d'activités de formation organisées Nombre de participants inscrits Nombre d'entreprises rejointes

## 4. Pistes d'action à mettre en œuvre pour chaque orientation stratégique (suite)

### 3. Aider les entreprises dans la gestion des ressources humaines

Actions identifiées	Segmentation			Échéancier			Orientations CPMT	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
3.1 Poursuivre la diffusion du Guide de gestion des ressources humaines.	Toutes	Respons. RH	Toutes	X	X	X	4	Nombre d'entreprises auxquelles le guide RH est présenté Nombre de guide distribué
3.2 Mettre à jour le Guide et, selon les besoins, y ajouter un ou des chapitres pertinents.	N/A	Respons. RH	Toutes				4	Guide mis à jour Nombre de chapitres ajoutés
3.3 Poursuivre, en collaboration avec d'autres CSMO, la mise sur pied d'activités pour aider à la GRH.	Toutes	Respons. RH, superviseurs Dirigeants	Toutes				4	Nombre d'activités organisées Nombre de participants aux activités Nombre d'entreprises rejointes
3.4 Poursuivre le déploiement de la formation des superviseurs de premier niveau ( <i>cette action s'inscrit également dans l'orientation stratégique no 1</i> ).	Toutes	Superviseurs de premier niveau	Toutes	X	X	X	3.2 et 4	Nombre de superviseurs formés Nombre d'entreprises touchées
3.5 Explorer la possibilité d'offrir des sessions de formation en gestion sur une plateforme virtuelle.	Toutes	Respons. RH, superviseurs Dirigeants	Toutes	X			3.2 et 4	Nombre de superviseurs formés Nombre d'entreprises touchées

### 4. Accroître le rayonnement du CSMO auprès de l'ensemble des travailleurs de l'industrie

Actions identifiées	Segmentation			Échéancier			Orientations CPMT	Indicateurs de succès
	Région	Clientèles cibles	Entreprises visées	An 1	An 2	An 3	1 à 5	
4.1 Réaliser un exercice pour identifier des moyens novateurs et concrets pour rejoindre plus directement les travailleurs de l'industrie.	Toutes	Travailleurs	Toutes	X			5	Plan d'action adopté par le Conseil d'administration.

4.2	Cibler, prioriser, effectuer de la promotion sur plusieurs plateformes	Toutes	Travailleurs et grand public	N/A	X	X	X	5	Nombre d'activités de promotion tenues
4.3	Organiser une assemblée publique annuelle	Toutes	Toutes	Toutes	X	X	X	5	Tenue de l'Assemblée
4.4	Promouvoir le secteur et ses métiers dans les institutions de formation pertinentes	Toutes	Priorité Étudiants universitaires	N/A	X	X	X	5	Nombre d'activités de promotion tenues Nombre d'étudiants informés
4.5	Pour contribuer au rayonnement de l'industrie en général, favoriser le maillage d'universités offrant des programmes de stage avec des entreprises du secteur.	Toutes	Étudiants en génie et en chimie	Toutes	X	X	X	5	Nombre de stages Nombre d'entreprises impliqués
4.6	Organiser des défis ou des concours misant à la valorisation des rebus inutilisés actuellement par l'industrie.	Toutes	Travailleurs et étudiants	Toutes		X	X	5	Nombre de participants (individus et entreprises) Visibilité médiatique en découlant

## Annexe

### **Liste des personnes présentes à la planification stratégique**

#### *Coprésidents*

- André Archambault, Soucy Techno inc.
- Jocelyn Lavoie, Centrale des syndicats démocratiques

#### *Trésorier*

Marcel Demers, Rouleaux Graphic

#### *Représentants des employeurs*

- Éric Côté, Groupe Soucy
- Guy Joannette, Soucy Baron
- Luc Lusignan, Stedfast
- Pierre Poulin, Dynamat
- Gilles Simard, Soucy Techno inc., AirBoss Produits d'ingénierie
- Claude Robichaud, Caoutchoucs et Plastiques Falpaco
- Serge Veilleux, American Biltrite

#### *Représentants des travailleurs*

- René Gauthier SCEP
- Michel Tétreault, Fédération de l'industrie manufacturière – CSN
- Sylvain Ducharme, Syndicat des métallos

#### *Représentants des instances gouvernementales*

- Maurice Hughes, Commission des Partenaires du Marché du Travail
- David Malo, Ministère des Finances et de l'Économie

#### CSMO

- Lucie Bourgault, directrice générale
- Benoit Champagne, chargé de projets
- Danielle Vinet, adjointe de direction