



Comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

Planification stratégique CSMO caoutchouc

2016-2019

Janvier 2016

CONTENU

MESSAGE DES CO-PRÉSIDENTS.....	3
INTRODUCTION	4
1. BILAN DE LA DERNIÈRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DES GRANDES RÉALISATIONS DU CSMO	6
1.1 <i>Aider les entreprises à répondre aux besoins de formation du plus grand nombre de travailleurs de l'industrie</i>	6
1.2 <i>Développer une veille stratégique sectorielle</i>	9
1.3 <i>Aider les entreprises dans la gestion des ressources humaines.....</i>	11
1.4 <i>Accroître le rayonnement du CSMO auprès de l'ensemble des travailleurs de l'industrie.....</i>	12
2. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC SECTORIEL 2015	14
2.1 <i>Portrait du secteur.....</i>	14
2.2 <i>Principaux enjeux de main d'œuvre.....</i>	15
2.3 <i>Principaux enjeux sectoriels.....</i>	17
2.4 <i>Principales attentes envers le CSMO</i>	17
2.5 <i>Recommandations</i>	18
3. CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIT LE CSMO.....	20
4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	23
ANNEXES	38
<i>Liste des personnes présentes à la planification stratégique.....</i>	38
<i>Synthèse des orientations et de leurs objectifs</i>	39

MESSAGE DES CO-PRÉSIDENTS

À l'instar de nombreux secteurs manufacturiers, l'industrie du caoutchouc doit faire face à un contexte fortement évolutif nécessitant de sa part une vraie capacité d'adaptation. Dans ce cadre, la gestion de la main d'œuvre est une question cruciale pour laquelle tout support et apport d'idées se trouve précieux. Aussi, participer à l'exercice de planification stratégique du CSMO est un moyen important de définir des perspectives d'action pour celui-ci dans les années à venir afin d'accompagner nos entreprises dans leur développement. Nous sommes ravis de vous présenter ici les résultats du dernier exercice.

INTRODUCTION

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 de la planification stratégique

Depuis les dernières années, l'industrie du caoutchouc au Québec se retrouve placé dans un contexte fortement évolutif en raison notamment des changements démographiques, de l'accroissement de la concurrence ou encore des évolutions législatives. Les entreprises du secteur font face ainsi à de nombreux défis, particulièrement en ce qui concerne le développement de la main d'œuvre.

En tant que comité sectoriel, le CSMO caoutchouc se doit de mettre en œuvre des actions permettant d'accompagner et de soutenir les entreprises dans les défis qu'elles rencontrent. Afin d'être au plus près des besoins et d'y répondre au mieux, le CSMO caoutchouc s'engage dans un exercice de planification stratégique qui est reconduit aux trois ans. Celui-ci implique le CSMO bien entendu mais également différents acteurs de l'industrie du caoutchouc dont des représentants patronaux, des représentants syndicaux ou encore des représentants des institutions gouvernementales. À travers un processus de concertation, d'échange et de recherche du consensus, l'exercice permet de fournir au CSMO caoutchouc des orientations stratégiques guidant ses actions pour les prochaines années.



Le dernier exercice s'est déroulé les 11 et 12 novembre 2015. Accompagné dans l'exercice par Michel Landry, consultant spécialiste dans le domaine de l'innovation, les différents acteurs ont longuement échangé sur les difficultés de l'industrie, l'évolution du contexte de financement du CSMO et les actions à envisager. C'est le fruit de la réflexion entamée suite à ces échanges riches que nous sommes fiers de présenter ici.



1. BILAN DE LA DERNIÈRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DES GRANDES RÉALISATIONS DU CSMO






Lors de la précédente planification stratégique en 2012, le conseil d'administration du CSMO Caoutchouc avait adopté quatre orientations stratégiques, déployées plus spécifiquement en 28 pistes d'action à mettre en place. Une synthèse des éléments adoptés et des résultats obtenus est présentée ci-dessous.






Plan stratégique 2013-2016 – Bilan des réalisations

1.1 Aider les entreprises à répondre aux besoins de formation du plus grand nombre de travailleurs de l'industrie

Légende :  Réalisé  En cours et en voie de réussite  Non réalisé



ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Diffuser la formation générale sur la transformation des caoutchoucs	851 participants depuis son lancement en 2010 Mise à jour de la formation Taux de satisfaction de 93.05% et taux de recommandation de 98.7%	
Mettre à jour les contenus du programme de formation technique sur la transformation des caoutchoucs	Programme mis à jour Réalisation de capsules vidéos avec l'université de Sherbrooke	




ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Diffuser la formation technique sur la transformation des caoutchoucs	Diffusion prévue en février	
Organiser des activités ayant pour objectif le développement d'un savoir faire technique de haut niveau dans le domaine des élastomères	5 activités <ul style="list-style-type: none"> ➤ Séminaire statistiques multi & mélangeurs internes ➤ Symposium conception applications dynamiques ➤ Séminaire renforts pour élastomères ➤ Symposium caoutchouc naturel 90.56 ➤ Séminaire matières premières, recyclage & innovations 159 participants 25 entreprises Taux de satisfaction supérieur à 90%	
Organiser des conférences sur des thèmes liés à l'innovation	3 événements, 55 participants, 18 entreprises <ul style="list-style-type: none"> ➤ Symposium gestionnaires, gestionnaires créatifs ➤ Symposium gestionnaires, Tintin & Milou ➤ Symposium gestionnaires, soyez visionnaires 	
Organiser des visites d'entreprises dont les pratiques d'affaires peuvent contribuer au développement du secteur	<ul style="list-style-type: none"> • 2013-2014, Veyance Technologies, 18 participants, 10 entreprises • 2014-2015, Domtar, 27 participants, 11 entreprises • 2014-2015, Kimpex, 10 participants, 7 entreprises 	
Qualifier des travailleurs en emploi avec le programme « DEP Opération d'équipements de production »	Projet mis en œuvre pour les deux programmes opérations d'équipements de production + conduite et réglages de machines à mouler Projet reconduit	

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Offrir un programme de formation au personnel affecté à la coupe et aux agrafes dans les entreprises fabriquant des bandes d'étanchéité	300 opérateurs chez 5 sous-contractants de WTG : Multi X, Abco, G-Spek, Mx, Cyzotrim	
Offrir un programme sur la sécurité des machines aux personnes impliquées dans l'analyse de risque	54 participants, 9 entreprises Taux de satisfaction de 96%	
Mettre en place un programme visant à assurer la relève du personnel clé dans les entreprises du secteur	Transfert intergénérationnel, 20 postes documentés, 10 restants, 6 entreprises (Abco, Airboss, American biltrite, Falpaco, G-spek, Kanwal, Multi-X, Mx Windsor, Soucy Techno et Sorémag)	
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 entreprise	Carnets d'apprentis et guides complétés Formation hors production élaborée Processus RCMO complété Promotion en cours	
Identifier les besoins prioritaires de formation suite à la consultation d'au moins 50% des entreprises de l'industrie.	50% des entreprises ont ou vont utiliser les services du CSMO Ajout d'un projet de formation en maintenance industrielle	

1.2 Développer une veille stratégique sectorielle




Légende :
 Réalisé
  En cours et en voie de réussite
  Non réalisé



ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
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.	Collaborations avec Université de Sherbrooke, CIFI, UQAM (design de l'environnement)	
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	Hévéa réalisé périodiquement Création d'une page LinkedIn – facebook Envoi de courriels sur les activités et événements organisés par le CSMO Diffusions des informations via site internet	

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Travailler en collaboration avec la Vallée des élastomères pour la mise en place et le maintien de la veille technologique et commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Veille commerciale et concurrentielle <ul style="list-style-type: none"> ➤ mandat donné au centre Laurent Baudouin, ils ont dressé les fiches des entreprises et des produits fabriqués pour le secteur des élastomères des États de l'Ohio, du Michigan, Indiana et de l'Illinois et ont identifié parmi ces produits ceux exportés au Canada et plus particulièrement au Québec. ➤ Fait dans le contexte d'une préparation d'une mission au Mid-West américain ➤ Ils ont fait un outil pour cartographier les entreprises avec un filtre avancé permettant aux entreprises de la Vallée de personnaliser leurs résultats • Veille technologique sur les matériaux, les procédés et les équipements prévue pour 2017 	
Sensibiliser et outiller les entreprises à la mise en place de mécanismes de veille à l'interne	Étude des moyens et formations possibles sur le sujet	
Organiser la venue d'experts/spécialistes pour que ceux-ci puissent partager leur expertise aux entreprises de l'industrie.	Réalisé dans le cadre des séminaires et activités du CSMO	

1.3 Aider les entreprises dans la gestion des ressources humaines



Légende :
 Réalisé
 En cours et en voie de réussite
 Non réalisé





ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Poursuivre la diffusion du Guide de gestion des ressources humaines.	Promotion du guide dans le cadre de la promotion du CSMO Demande d'obtention régulièrement par d'autres organisations et institutions d'enseignement	
Mettre à jour le Guide et, selon les besoins, y ajouter un ou des chapitres pertinents.	Ajout d'un guide de rédaction d'une politique sur l'utilisation de médias sociaux + développement d'un manuel de l'employé adaptable aux besoins des entreprises (collaboration avec 5 CSMO)	
Poursuivre, en collaboration avec d'autres CSMO, la mise sur pied d'activités pour aider à la GRH.	<i>Déjeuner RH</i> : 6 événements, 75 participations, 18 entreprises <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stratégies percutantes ➤ Santé psychologique au travail ➤ Soyez innovants ➤ Gestion des conflits ➤ Hors-série, la santé mentale ➤ Le pouvoir de la crédibilité Taux de satisfaction : 96.5%	

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Poursuivre le déploiement de la formation des superviseurs de premier niveau (cette action s'inscrit également dans l'orientation stratégique no 1).	186 participants, 18 entreprises : <ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} niveau (129 participants) • 2^{ème} niveau (39 participants) • 18 dirigeants Taux de satisfaction : 92.75	
Explorer la possibilité d'offrir des sessions de formation en gestion sur une plateforme virtuelle	Action jugée non pertinente après analyse et déploiement de la formation des superviseurs	

1.4 Accroître le rayonnement du CSMO auprès de l'ensemble des travailleurs de l'industrie

Légende :  Réalisé  En cours et en voie de réussite  Non réalisé

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Réaliser un exercice pour identifier des moyens novateurs et concrets pour rejoindre plus directement les travailleurs de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Page facebook, création d'une page LinkedIn ➤ Mise à jour du site internet 	
Cibler, prioriser, effectuer de la promotion sur plusieurs plateformes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Page facebook, création d'une page LinkedIn ➤ Mise à jour du site internet 	

ACTIONS SOUHAITÉES DU CSMO	ACTIONS RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Organiser une assemblée publique annuelle	Promotion des réalisations et des plans d'action du CSMO lors des symposiums annuels	
Promouvoir le secteur et ses métiers dans les institutions de formation pertinentes	Salons de l'emploi, kiosques à l'Université de Sherbrooke, promotion du programme DEP dans des organismes d'aide à l'insertion, Centres locaux d'emplois, réseau Emploi Québec	
Pour contribuer au rayonnement de l'industrie en général, favoriser le maillage d'universités offrant des programmes de stage avec des entreprises du secteur	Partenariat avec Université de Sherbrooke et Polytechnique	
Organiser des défis ou des concours misant à la valorisation des rebus inutilisés actuellement par l'industrie.	Organisation d'un concours d'idéation avec le département de design environnemental de l'UQAM (2 éditions)	

2. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC SECTORIEL 2015

Le diagnostic sectoriel est un outil précieux, tant pour le CSMO caoutchouc que pour les entreprises, dans sa capacité à dresser un portrait complet de l'industrie. Le dernier diagnostic sectoriel, entamé au début de l'été 2015 par le cabinet SOM et dont les résultats ont été présentés en décembre 2015, a mis ainsi en avant certains éléments en termes d'enjeux concernant la main d'œuvre et d'attentes des entreprises envers le CSMO pour les années à venir. Ces informations sont précieuses pour orienter au mieux le CSMO dans sa capacité à fournir des outils et services répondant aux besoins de l'industrie. Nous présentons ici quelques éléments clés issus de ce dernier diagnostic sectoriel ainsi que les pistes d'action nous ayant été proposées par SOM au vu des résultats de leur enquête.

2.1 Portrait du secteur

Indicateurs sectoriels

L'étude de SOM semble montrer que si les profits sont présents, la situation économique du secteur reste néanmoins relativement fragile. En comparaison de 2012, si le coût des importations est en baisse, le coût des exportations est également en baisse avec pour résultat, une balance commerciale moins favorable que celle estimée en 2012.

Portrait de la main d'œuvre de l'industrie du caoutchouc au Québec

- La plupart des entreprises comptent moins de 100 employés
- La très grande majorité n'a pas d'employés syndiqués

- Le nombre d'employés est stable depuis 2010 soit environ 5200 employés. 74% d'entre eux (environ 3850) sont affiliés au domaine de production.
- Pratiquement toutes les entreprises (99%) emploient du personnel affecté aux opérations ou à la production tandis que moins de la moitié (33%) emploie au moins un ingénieur ou un chimiste

2.2 Principaux enjeux de main d'œuvre

- Difficultés de recrutement
- Relève du personnel clé
- Problèmes de rétention

Difficultés de recrutement

La difficulté à pourvoir les postes de production est une des principales problématiques en matière de ressources humaines rencontrée par les entreprises du secteur. De manière générale, près de la moitié des entreprises (48 %) disent éprouver, ou avoir éprouvé, des difficultés à pourvoir l'un ou l'autre des postes de production. Or, les employés de production représentent 74 % de l'ensemble des employés du secteur. La difficulté à pourvoir les postes de production représente donc un défi majeur pour le secteur.

Parmi les postes les plus difficiles à combler se trouve celui d'opérateur de machines, cité par 56% des entreprises interrogées. Sont cités ensuite les postes de contremaître (12 %), d'électromécanicien (10 %), de technicien au contrôle de la qualité et de technicien de procédés (7 % dans les deux cas).

Les difficultés à pourvoir les postes de production, et notamment les postes d'opérateurs de machines, s'expliquent principalement par le manque de candidats ayant les compétences requises (52 % des entreprises concernées), ce qui induit automatiquement un besoin de formation dans les entreprises. De plus, les entreprises évoquent le manque de candidats ayant l'expérience requise (34 %), le salaire et les conditions de travail jugés peu attrayants (27 %), la faible disponibilité de la main-d'œuvre en général (22 %) et des problèmes de personnalité et d'attitude (17 %). Notons que ces raisons sont également évoquées pour expliquer la difficulté à recruter pour des postes administratifs.

Relève du personnel clé

À long terme, les entreprises du secteur ont bien identifié que le vieillissement de la population va poser un problème de relève qui affectera l'ensemble des secteurs d'activité. À moyen terme, moins de la moitié des entreprises (43 %) se disent préoccupées.

Au cours des trois prochaines années, les problèmes de relève les plus criants se situeront au chapitre de plusieurs postes administratifs et de direction, ainsi que pour les opérateurs de machines et les contremaîtres/superviseurs. À l'heure actuelle, les entreprises semblent sous-évaluer la dimension stratégique de la préparation au défi de la relève du personnel clé, puisque seule une minorité d'entreprises ont développé une stratégie à cet effet.

La plupart des entreprises seraient favorables à recevoir de l'aide à ce chapitre.

Problèmes de rétention

La rétention est considérée comme un enjeu secondaire. Les problèmes de rétention concernent principalement les employés de production et sont considérés par les entreprises comme découlant des conditions de travail, de l'ambiance de travail, de la

concurrence entre les entreprises du secteur (et les entreprises manufacturières), des problèmes liés à la génération Y et de la nature du travail.

2.3 Principaux enjeux sectoriels

Au chapitre des enjeux concernant le secteur globalement sont cités trois éléments particuliers pouvant être reliés à la notion de compétitivité des entreprises :

1. Productivité
2. Innovation et la R&D
3. Prix des matières premières

2.4 Principales attentes envers le CSMO

La principale attente formulée envers le CSMO concerne l'accompagnement les entreprises dans l'identification de leurs besoins de formation et le développement d'outils et services pouvant répondre à ces besoins.

En complément, trois autres rôles sont nommés :

- Vigie d'industrie, références et conseils
- Concertation
- Représentation

2.5 Recommandations

Assurer la continuité des actions développées jusqu'ici

L'offre actuelle est reconnue pour sa qualité et sa pertinence. À titre d'exemple, la formation générale dépasse les objectifs de participants fixés et laisse paraître des taux de satisfaction particulièrement élevés (plus de 90%). La participation aux séminaires et symposiums est également en hausse. Les projets développés pour des projets ponctuels ont également atteints leurs objectifs. Aussi, les entreprises font confiance au CSMO pour la poursuite de ces divers projets. Il serait notamment important de poursuivre les initiatives concernant le développement de plan de relève. Bien qu'elles soient conscientes de cette problématique, les entreprises du secteur du caoutchouc semblent sous-évaluer la dimension stratégique de la préparation au défi de la relève du personnel clé.

Une aide adéquate est requise à ce chapitre. Il s'agit notamment de :

- Sensibiliser les entreprises à l'importance de faire figurer l'établissement d'un plan de relève dans leur planification stratégique
- Soutenir les entreprises dans la rédaction des plans de relève.

Améliorer la formation et l'offre de formation

Les entreprises ont le plus souvent besoin d'aide pour identifier et cerner leurs besoins de formation. L'établissement d'un lien de confiance entre le CSMO et les employeurs est un facteur clé de succès pour faciliter la verbalisation des besoins. Le CSMO et les formateurs se doivent d'être très proactifs car plusieurs entreprises restent en mode « attente » à ce sujet. Il est par ailleurs important de multiplier les occasions pour faire émerger les idées (p. ex. avec la tenue de groupes de discussion, de séances de remue-méninges, etc.).

Plusieurs entreprises estiment que les besoins de formation pour les opérateurs de production sont globalement bien couverts entre les formations externes proposées et celles données à l'interne. Pour le personnel d'encadrement, il est parfois requis de convaincre la direction de l'utilité de certaines formations (p. ex. compléments de formations en gestion, en développement des affaires, réflexion sur la chaîne de valeur de l'entreprise, élaboration de stratégie pour la relève du personnel clé, élaboration de plan d'action en innovation, recherche et développement, productivité, etc.). Ces formations auraient pour objectif d'aider les entreprises à gagner en compétitivité et à améliorer la qualité de leur planification stratégique et de leur vision.

Promouvoir le secteur et revaloriser son image

De l'avis des employeurs et des experts consultés, les difficultés de recrutement et le manque de candidats adéquatement formés s'expliquent notamment par la mauvaise image du secteur, qu'il conviendrait de revaloriser. Plusieurs estiment qu'il est nécessaire de faire une campagne de promotion du secteur.

Favoriser la concertation

Au Québec, la notion de collaboration est relativement bien présente dans le secteur du caoutchouc. La Vallée des Élastomères, le CSMO Caoutchouc, l'Association des élastomères du Québec ainsi que des organismes comme PRIMA QUÉBEC permettent à plusieurs entreprises de collaborer dans le cadre de différents projets.

3. CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIT LE CSMO

Au-delà des enjeux touchant l'industrie, les actions du CSMO s'inscrivent également dans un contexte économique et législatif particulier. Certaines évolutions récentes concernant notamment le financement se doivent d'être prises en considération dans la réflexion sur les actions que le CSMO pourrait être amené à réaliser au cours des années à venir.

Conditions favorables à l'atteinte des objectifs visés par le CSMO

Le CSMO vise à développer des outils et services adaptés aux besoins des entreprises. L'atteinte de cet objectif ne peut se faire sans :

- ❖ L'engagement du management des entreprises
- ❖ L'intégration de l'offre de service du CSMO dans les plans stratégiques des entreprises
- ❖ Le financement suffisant : pérennité du secteur, diversification des sources de financement du CSMO ainsi qu'une gestion prudente et responsable du CSMO
- ❖ La compétence de l'équipe du CSMO
- ❖ La pertinence de l'offre du service du CSMO : développer un contenu de formation pertinent et adapté à la réalité des entreprises
- ❖ Le développement et innovation du CSMO : s'efforcer d'aborder l'ensemble des projets sous l'angle de l'innovation et l'adéquation avec les besoins exprimés

Contraintes

Comme toute organisation, les actions du CSMO s'inscrivent dans un contexte fortement évolutif. Différents éléments se doivent ainsi d'être pris en compte :

- ❖ Réduction du budget de fonctionnement
- ❖ Accès limité au FDRCMO
- ❖ Apport moindre au FDRCMO suite à la réduction de nombre d'entreprises assujetties à la loi sur les compétences
- ❖ Apport de fonds supplémentaire demandé aux entreprises
- ❖ Difficultés à rejoindre et susciter participation de 50% du secteur

Opportunités

Enfin, en opposition aux contraintes rencontrées, certains éléments peuvent figurer comme des opportunités intéressantes et par le fait même, amener le CSMO à développer de nouveaux projets ou à améliorer ceux existants.

- ❖ Possibilité d'atteindre plus d'entreprises : parmi les entreprises ne travaillant pas avec le CSMO, 7/10 affirmaient être intéressées à travailler avec le CSMO
- ❖ Collaboration avec la France
- ❖ Absence de structures de formation sur le caoutchouc
- ❖ Développement de liens avec les syndicats (diversification des supports de diffusion de l'information)
- ❖ Développement de liens entre l'industrie du caoutchouc et la recherche universitaire (partenariat avec des chaires de recherche sur le caoutchouc, les pratiques d'affaire, la gestion, etc.)
- ❖ Développement de la collaboration avec autres CSMO

- ❖ Atteinte des profils techniciens
- ❖ Atteinte de plus d'opérateurs avec la formation en ligne

4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Afin de guider ses actions et planifier leur mise en œuvre, le CSMO présente ici ses prévisions de réalisation pour les différentes actions listées dans le cadre des orientations stratégiques. Celles-ci sont mises en lien avec les **orientations définies par la CPMT** selon la catégorisation suivante :

- **Orientation 1** – Assurer la représentativité du secteur lors d'une assemblée publique, lors de l'assemblée générale, au sein du conseil d'administration, du comité exécutif et au niveau des autres instances du comité sectoriel de main d'œuvre dans son secteur

- **Orientation 2** – Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main d'œuvre

- **Orientation 3** - Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main d'œuvre (incluant les activités hors cadre)
 - 3.1. Activités reliées au Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre (CDRCMO)
 - Description des activités par métier dont la stratégie de développement des compétences est le PAMT
 - Description des activités par métier dont la stratégie de développement des compétences est hors PAMT
 - Développement ou mise à jour d'une norme professionnelle
 - 3.2. Activités de développement des compétences et de formation de la main d'œuvre qui ne s'inscrivent pas dans le Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre (CDRCMO)

- **Orientation 4** – Contribuer au renforcement et améliorer les pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises
- **Orientation 5** – Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et prévoir leur évolution

Afin de faciliter la lecture, les orientations seront répertoriées ci -dessous de manière numérotée (exemple : 1 pour orientation 1).

ORIENTATION 1

SOUTENIR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALIFICATION DE LEUR MAIN D'ŒUVRE

Objectif 1 - Rendre accessible des formations qualifiantes reconnaissant le niveau de connaissances et de compétences des employés du secteur

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
1.1. Organiser un DEP en conduite d'équipements de transformation du caoutchouc en Estrie-Montérégie	1 DEP/année	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.2. Développer un DEP pour Montréal - autres régions	1 DEP/année	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.3. Appliquer la norme professionnelle et les outils lui étant associés	<u>PAMT</u> : 75 an 1, 50 an 2, 50 an 3 <u>RCMO</u> : 25/année <u>Compagnons</u> : 25/année	X	X	X	3.1	Nombre de certifications pour chaque parcours

ORIENTATION 1 - SOUTENIR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALIFICATION DE LEUR MAIN D'ŒUVRE

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
1.4. Créer un cours universitaire caoutchouc conçu à partir du contenu de la formation technique	1 cours universitaire		X	X	3.2	Création du cours universitaire Inscriptions au cours
1.5. Rendre possible l'obtention de crédits universitaires pour les ingénieurs ou chimistes suivant le cours			X	X	3.2	Nombre personnes créditées

Objectif 2 - Développer des formations, outils et activités répondant aux besoins spécifiques de l'industrie / développer un contenu de formation pertinent et adapté à la réalité des entreprises

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
1.6. Diffuser la formation sécurité des machines	2 diffusions / an 30 personnes / an	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction

**ORIENTATION 1 - SOUTENIR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DANS
L'AMÉLIORATION DE LA QUALIFICATION DE LEUR MAIN D'ŒUVRE**

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
1.7. Diffuser la formation générale sur la transformation des caoutchoucs	180 participations / année	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.8. Organiser des activités techniques (séminaires / symposiums)	2 séminaires / an 2 symposiums / an	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.9. Organiser une formation en maintenance industrielle	45 participants	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.10. Diffuser la formation technique sur la transformation des caoutchoucs	210 participants	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction
1.11. Organiser une formation sur les procédures d'urgence	1 diffusion			X	3.2	Nombre de diffusions, Nombre de participants Taux de satisfaction

ORIENTATION 2

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET LA MISE EN OEUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES

Objectif 1 - Accroître le rayonnement du secteur

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
2.1. Participer à la création d'une campagne publicitaire visant à mieux faire connaître du grand public le caoutchouc et sa place dans nos vies	1 campagne		X		ND	Diffusion campagne
2.2. Organiser un concours en collaboration avec le milieu universitaire visant au développement d'initiatives en design industriel	1 concours / an	X	X	X	5	Nombre de projets proposés Taux de satisfaction entreprises et étudiants

**ORIENTATION 2 - ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES
AFFAIRES ET LA MISE EN OEUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES**

***Objectif 2 - Favoriser le développement d'une culture réseau à travers la collaboration et l'échange de
bonnes pratiques***

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
2.3. Identifier et développer des partenariats avec des institutions et organismes de formation (universités, collèges, CCTT, CIFI)	1 partenariat / domaine spécialisé	X	X	X	2	Collaborations et projets partenaires développés
2.4. Favoriser l'enrichissement des connaissances via la base de données liée à la formation technique et participer à la mise à jour des contenus de formation	5 problématiques issues des entreprises / an	X	X	X	3.2	Mesure de l'utilisation de la base de données Nombre de problématiques Pertinence des réponses

**ORIENTATION 2 - ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES
AFFAIRES ET LA MISE EN OEUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES**

Objectif 3 - Accompagner les entreprises dans l'identification des opportunités d'affaire

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
2.5. Organiser une formation sur la vente marketing	1 diffusion / an	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions Nombre de participants Taux de satisfaction
2.6. Organiser une formation sur l'identification des opportunités d'affaire : rapid market assessment/value	1 diffusion			X	3.2	Nombre de participants Taux de satisfaction
2.7. Organiser une formation sur le service à la clientèle	1 diffusion / an		X	X	3.2	Nombre de diffusions Nombre de participants Taux de satisfaction
2.8. Organiser une formation sur l'exercice de veille technologique, commerciale, des meilleures pratiques et des modèles d'affaire	1 diffusion / an	X	X	X	3.2	Nombre de diffusions Nombre de participants Taux de satisfaction

**ORIENTATION 2 - ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES
AFFAIRES ET LA MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES**

Objectif 4 – Outiller les entreprises à se structurer pour être performantes et innovantes

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
2.9. Organiser une formation sur les modèles de structure organisationnelle	1 diffusion			X	3.2	Nombre de participants Taux de satisfaction
2.10. Organiser une formation sur la gestion de l'innovation	1 diffusion			X	3.2	Nombre de participants Taux de satisfaction

ORIENTATION 3

SOUTENIR LES ENTREPRISES DANS L'AMÉLIORATION DE LEURS PRATIQUES DE GRH

Objectif 1 - Renforcer la connaissance et l'attraction du secteur du caoutchouc

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
3.1. Promouvoir le secteur et ses métiers dans différents contextes (salons, forums emplois, événements, invitations, etc.)	1 participation / an / type de milieu (scolaire, forum emploi, etc.)	X	X	X	5	Nombre et diversité des événements auxquels le CSMO a participé
3.2. Accompagner les entreprises dans la diffusion des offres d'emploi		X	X	X	4	Nombre d'offres diffusées
3.3. Identifier et diffuser une formation sur être un employeur de choix	1 diffusion			X	3.2	Nombre de participants Taux de satisfaction

Objectif 2 - Contribuer à la rétention de la main d'œuvre et à l'engagement des équipes

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
3.4. Réaliser un suivi de la mise en application des outils et méthodes promulgués au cours de la formation des gestionnaires		X	X	X	4	
3.5. Développer des formations et outils favorisant le transfert des connaissances et compétences dans le cadre de la relève de la main d'œuvre			X		3.2	Formations et outils développés Taux satisfaction

Objectif 3 – Développer des outils et activités de soutien des pratiques RH dans les entreprises

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
3.6. Assurer une veille des meilleures pratiques RH	4 bulletins / an	X	X	X	4	Nombre de publications sur le sujet (Hévéa, LinkedIn, ...)
3.7. Effectuer une enquête de rémunération – conditions de travail dans les entreprises syndiquées	1 enquête		X		4	Réalisation enquête
3.8. Développer une formation sur l'optimisation des équipes	1 diffusion			X	3.2	Nombre de participants Taux de satisfaction
3.9. Assurer la promotion et la mise à jour des outils RH développés pour les entreprises (guide RH, manuel de l'employé, etc.)		X	X	X	4	Nombre de manuels achetés Taux de satisfaction
3.10. Mettre en œuvre des conférences, ateliers et colloques RH	2 événements /an	X	X	X	4	Nombre et diversité des événements organisés Nombre participants Taux satisfaction
3.11. Mettre en place des visites d'usines pour la découverte de pratiques d'affaires de qualité	2 entreprises / an	X	X	X	4	Nombre d'usines visitées Taux de satisfaction
3.12. Organiser des comités d'échanges sur les bonnes pratiques d'affaire (marketing, vente, etc.) et RH (recrutement, gestion du personnel, etc.)	1 comité / thématique / an	X	X	X	3.2	Nombre de comités mis en place Nombre participants Taux satisfaction

ORIENTATION 4

POSITIONNER LE CSMO COMME UN ACTEUR STRATÉGIQUE DE L'INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC

Objectif 1 - Renforcer le rayonnement du CSMO et sa capacité à transmettre une information claire aux divers acteurs de l'industrie

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
4.1. Développer un catalogue des services du CSMO	1 catalogue	X			ND	Réalisation du catalogue Évaluation du catalogue par entreprises
4.2. Développer un plan d'actions pour rejoindre les entreprises ne recourant pas aux services du CSMO				X	ND	Entreprises contactées et nombre de nouvelles entreprises participantes
4.3. Développer des partenariats avec de nouveaux acteurs (France, autres CSMO, universités, syndicats, ordres, etc.)		X	X	X	2	Nombre et apport des nouveaux partenariats établis
4.4. Mettre en œuvre une stratégie de renforcement de la communication du CSMO à travers la diversification et la mise à jour des plates-formes utilisées (médias sociaux, Hévéa, courriels, etc.)	1 page LinkedIn Mise à jour page internet du CSMO				ND	Diversité des plateformes de communication utilisées par CSMO

ORIENTATION 4 - POSITIONNER LE CSMO COMME UN ACTEUR STRATÉGIQUE DE L'INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC

Objectif 2 - Assurer la représentativité du secteur au sein des instances

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
4.5. Favoriser la participation du secteur aux comités de projets du CSMO	Au moins 1 représentant du secteur / comité de projet	X	X	X	ND	Nombre et diversité des représentants du secteur ayant participé aux comités de projets du CSMO
4.6. Favoriser la participation de tous les sous-secteurs au conseil d'administration	Participation de minimum 1 représentant / sous-secteur au CA	X	X	X	1	Sous-secteurs participant au CA Fréquence des rencontres
4.7. Favoriser la participation du CSMO aux comités d'autres organismes lorsque pertinent	1 participation du CSMO / comité / année	X	X	X	2	Nombre de Comités auxquels le CSMO a participé Fréquence des rencontres

ORIENTATION 4 - POSITIONNER LE CSMO COMME UN ACTEUR STRATÉGIQUE DE L'INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC

Objectif 3 - Contribuer au renforcement de la connaissance du secteur du caoutchouc

ACTIONS IDENTIFIÉES	CIBLE(S) VISÉE(S)	ÉCHÉANCIER			ORIENTATIONS CPMT	INDICATEURS DE SUCCÈS
		2017	2018	2019	1 à 5	
4.8. Collecter et diffuser de l'information sur le marché du travail via les différents outils de communication du CSMO	Diffusion bulletin d'informations 4 fois par année	X	X	X	5	Nombre de revues Hévéa produites Nombre d'articles publiés sur LinkedIn
4.9. Cartographier le secteur du caoutchouc au Québec : référencement des métiers, entreprises et équipements	1 cartographie réalisée			X	5	Réalisation d'une cartographie
4.10. Réaliser et rendre disponible pour visionnage les capsules techniques	10 capsules produites	X			3.2	Nombre de capsules réalisées et publiées
4.11. Promouvoir le diagnostic sectoriel et préparer la réalisation du prochain	1 diagnostic sectoriel diffusé 1 diagnostic sectoriel à réaliser	X	X	X	5	Nombre d'exemplaires du diagnostic sectoriel 2015 distribués Plan de réalisation du diagnostic sectoriel 2019

ANNEXES

Liste des personnes présentes à la planification stratégique

Présidence	
❖ André Archambault, Soucy Techno inc.	
Représentants des employeurs	Représentants des travailleurs
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Guy Joannette, Soucy Baron ❖ Mario Champigny, PPD ❖ Claude Robichaud, Caoutchoucs et Plastiques Falpaco ❖ Benoit Champagne, Airboss ❖ Pascal Langlois, Veyance Contitech 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Denis Vignault, CSD ❖ Jean Boulanger, Fédération de l'Industrie Manufacturière (CSN) ❖ Sylvain Ducharme, Syndicat des métallos
Représentants des instances gouvernementales	CSMO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ David Poncelet, Commission des Partenaires du Marché du Travail ❖ David Malo, Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucie Bourgault, directrice générale • Danielle Vinet, adjointe de direction • Clémence Profit, coordonnatrice à la formation • Simon Tourte, chargé de projets

Synthèse des orientations et de leurs objectifs

ORIENTATION 1

SOUTENIR LES ENTREPRISES DU SECTEUR DANS L'AMÉLIORATION DE LA QUALIFICATION DE LEUR MAIN D'ŒUVRE

OBJECTIFS

Objectif 1	Objectif 2
Rendre accessible des formations qualifiantes reconnaissant le niveau de connaissances et de compétences des employés du secteur	Développer des formations, outils et activités répondant aux besoins spécifiques de l'industrie / développer un contenu de formation pertinent et adapté à la réalité des entreprises

ORIENTATION 2

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES ET LA MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES INNOVANTES

OBJECTIFS

Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3	Objectif 4
Accroître le rayonnement du secteur	Favoriser le développement une culture réseau à travers la collaboration et l'échange de bonnes pratiques	Accompagner les entreprises dans l'identification des opportunités d'affaire	Outiller les entreprises à se structurer pour être performantes et innovantes

ORIENTATION 3

SOUTENIR LES ENTREPRISES DANS L'AMÉLIORATION DE LEURS PRATIQUES DE GRH

OBJECTIFS

Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
Renforcer la connaissance et l'attraction du secteur du caoutchouc	Contribuer à la rétention de la main d'œuvre et à l'engagement des équipes	Développer des outils et activités de soutien des pratiques RH dans les entreprises

ORIENTATION 4

POSITIONNER LE CSMO COMME UN ACTEUR STRATÉGIQUE DE L'INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC

OBJECTIFS

Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3
Renforcer le rayonnement du CSMO et sa capacité à transmettre une information claire aux divers acteurs de l'industrie	Assurer la représentativité du secteur au sein des instances	Contribuer au renforcement de la connaissance du secteur du caoutchouc