



Rapport de planification stratégique

Décembre 2009



**Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie du caoutchouc du Québec**
2035, avenue Victoria, bureau 201
Saint-Lambert (Québec) J4S 1H1

Téléphone : (450) 465-6063
Télécopieur : (450) 465-8522

Site Internet : www.caoutchouc.qc.ca

Contexte stratégique de l'industrie du caoutchouc



Au cours des trois dernières années, plusieurs entreprises de notre secteur industriel ont fermé leur porte et de nombreux employés, plus souvent qu'autrement très qualifiés, ont quitté l'industrie et ne l'ont jamais réintégré. Dans un contexte de vive concurrence comme celui que nous expérimentons, cette perte de savoir et de savoir-faire constitue un enjeu majeur qui préoccupe les dirigeants de ces entreprises ainsi que leurs partenaires. C'est autour des thèmes de la collaboration et du transfert de connaissance que nous avons choisi de tenir ce deuxième exercice de planification stratégique.

C'est d'ailleurs dans ce climat que nos échanges se sont déroulés le 7 et 8 octobre 2009. Le présent document se trouve être la synthèse du plan stratégique 2010-2013. Vous y trouverez nos axes stratégiques ainsi que les principales actions et indicateurs de succès qui y sont rattachés. Ce document constituera un outil précieux pour augmenter la coordination des efforts et favoriser la cohésion entre les entreprises et les différents intervenants du milieu envers les actions à prendre pour relever les défis de l'industrie.

Mission du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du 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'employés de qualité, une gestion efficace des ressources humaines ainsi que le développement de l'emploi dans l'industrie du caoutchouc au Québec.

Le CSMO a le devoir d'informer, de documenter, de soutenir ainsi que de conseiller les entreprises afin de les aider à améliorer leur gestion des ressources humaines, dans l'optique d'assurer le développement de l'emploi au sein de l'industrie. 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.

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

Contexte général

- 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 les universités du Québec.
- Le Centre intégré de la formation industrielle a de la difficulté à attirer de nouveaux étudiants, ce qui a pour effet qu'il y a peu de nouveaux diplômés 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 vendeur), évaluer ce qui est disponible et s'assurer que le transfert des 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 identifiées

- 1.1 Recruter une personne au CSMO pour la promotion de l'utilisation des formations et des outils.
- 1.2 Aider les entreprises à identifier leurs besoins de formation.
- 1.3 Développer des outils de suivi postformation.
- 1.4 Compléter les travaux d'élaboration de la norme ou des normes découlant de l'analyse de métier 2009 - 2010.
- 1.5 Donner accès à une ressource technique pour aider les entreprises à la mise en place des PAMT.

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

Contexte général

- 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 du 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 identifiées

- 2.1 Définir les problématiques vécues par les superviseurs et identifier un profil de compétences « idéal ».
- 2.2 Déployer une formation adaptée au secteur, pour les superviseurs, et assurer le suivi et le coaching.
- 2.3 Diffuser auprès des entreprises des outils sur les meilleures pratiques de gestion (cours, articles, outils, témoignages, etc.).

Axe 1

Axe 2

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

Axe 3

Contexte général

- 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 identifiées

- 3.1 Mettre sur pied des réseaux d'échange et de codéveloppement pour les entreprises (notamment au niveau des directions générales, des ressources humaines, des superviseurs).
- 3.2 Inventorier les réseaux pertinents pour l'industrie (au Québec et mondial) et les critères de participation.
- 3.3 Organiser des conférences accessibles à la majeure partie des entreprises du secteur pour accroître l'innovation.
- 3.4 Organiser des visites d'usine structurées (méthodologie, règles du jeu) pour échanger sur les problématiques

Fidéliser et retenir la main-d'œuvre au sein de l'industrie - actions court terme

Axe 4

Contexte général

- La pénurie de main-d'œuvre qualifiée touche grandement le secteur du caoutchouc.
- 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.
- 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.

Actions identifiées

- 4.1 Inventorier les programmes disponibles d'aide pour le maintien de la main-d'œuvre en place et en faire la promotion.
- 4.2 Identifier les éléments attractifs de l'industrie et continuer à promouvoir les bénéfices de travailler au sein de l'industrie.
- 4.3 Diffuser davantage le guide de ressources humaines afin de permettre aux entreprises d'en faire une meilleure utilisation.
- 4.4 Sensibiliser la Commission des partenaires du marché du travail sur les difficultés d'accès à la formation pour les employés qualifiés.

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

Axe 5

Contexte général

- 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 adaptées 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 identifiées

- 5.1 Développer un outil de référence du profil de la main-d'œuvre de l'industrie.
- 5.2 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.
- 5.3 Promouvoir notre secteur auprès des Centres locaux d'emploi et conseillers d'orientation des écoles secondaires.
- 5.4 Revoir les moyens d'arrimage de l'offre et la demande d'emplois pour le CSMO.
- 5.5 Maintenir la participation active du CSMO au comité directeur du CIFI.
- 5.6 Bâtir une équipe de projet de type « task force » pour réfléchir à plus long terme sur les enjeux de renouvellement de la main-d'œuvre.

Réalisation

La présente planification stratégique est le résultat d'un exercice de consultation et de concertation des dirigeants d'entreprises et de divers intervenants de l'industrie du caoutchouc du Québec qui travaillent à l'essor du secteur.

La réalisation de cette démarche de concertation a été rendue possible grâce à la participation financière de la Commission des partenaires du marché du travail. La démarche a été facilitée par Alia Conseil inc.