



Comité Sectoriel de
Main-d'Œuvre des
services automobiles

Déployez la force d'un réseau



2^e forum d'orientations triennales

du Comité sectoriel de main-d'oeuvre des services automobiles

Synthèse du forum et Orientations 2005-2008

Octobre 2005

Avec la participation
financière d' **Emploi**

Québec 

● **Production du document**

FGC Conseil Inc.
192, rue Denonville, Laval, Québec, H7W 2M9
Tél. : 450-682-8416

● **Direction du projet**

Francois Poirier

● **Rédaction**

André Beaudry
Francois Poirier

● **Collaboration**

Carolle Larose, Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles
Jean Boudreau, Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles

Table des matières

1. LE CONTEXTE DE RÉALISATION	3
1.1 Les objectifs du forum.....	3
1.2 La participation et le déroulement du forum	3
1.3 Les documents de réflexion.....	5
1.4 Le chemin parcouru.....	6
1.5 Les conditions de réussite des projets	7
2. LES ENJEUX	9
2.1 Les enjeux présentés dans le Bilan sectoriel	9
2.2 La validation et la priorisation des enjeux à retenir	11
3. LES INTERVENTIONS ET PROJETS SUGGÉRÉS	15
3.1 En lien avec la demande de main-d'oeuvre et des compétences	16
3.2 En lien avec la formation initiale.....	17
3.3 En lien avec la gestion des ressources humaines	18
3.4 En lien avec la formation continue	19
4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	21
4.1 La synthèse des enjeux et des solutions proposées.....	21
4.2 Les orientations stratégiques selon les axes d'intervention	24
4.3 La réalisation des projets du CSMOSA	27
5. CONCLUSION	31
Annexe : Liste des participants	33

1. Le contexte de réalisation

Depuis 1997, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles travaille en collaboration avec les associations patronales et syndicales de l'industrie automobile pour mettre en œuvre des interventions qui visent, en priorité, l'adaptation des compétences et le soutien de l'emploi dans l'industrie québécoise des services automobiles.

À l'automne 2005, le Comité sectoriel devait adopter son deuxième plan d'orientations stratégiques triennales, un premier exercice similaire ayant été réalisé en 2001. C'est sur la base de ce plan triennal que le Comité détermine ensuite, annuellement, son plan d'action.

Afin de bien répondre aux enjeux et aux problématiques touchant la main-d'œuvre dans le secteur, le Comité sectoriel a invité des leaders représentatifs de tous les sous-secteurs de l'industrie des services automobiles à participer à un 2^e forum d'orientations triennales. Ce rapport présente une synthèse des discussions, réflexions et exercices de priorisation réalisés lors de ce forum. On y présente également les orientations et les interventions proposées par les participants aux membres du conseil d'administration du Comité sectoriel.

1.1 Les objectifs du forum

Les objectifs du forum d'orientations triennales sont définis comme suit :

- Présenter aux participants les enjeux et les défis de l'industrie tels que précisés dans le bilan sectoriel.
- Valider ces enjeux et les classer en ordre de priorité afin d'indiquer au Comité sectoriel et à ses partenaires sur lesquels il serait préférable d'intervenir d'ici les trois prochaines années.
- Identifier des solutions possibles pour répondre aux enjeux et aux défis retenus comme prioritaires.
- Préciser les éléments sur lesquels le Comité sectoriel peut et devrait intervenir en lien avec les enjeux et sa mission.
- Clarifier les conditions de succès pour le développement et le déploiement des projets du Comité sectoriel.
- Proposer un ordre de priorité pour les interventions du CSMOSA pour la période de 2006-2008.

Ce forum se déroule sous le thème « **Déployer la force d'un réseau** », rappelant d'entrée de jeu l'importance de l'exercice pour que le Comité sectoriel puisse véritablement induire un effet de levier à ses actions avec ses partenaires dans l'industrie.

1.2 La participation et le déroulement du forum

La rencontre s'est déroulée les 14 et 15 octobre 2005 à Drummondville, avec la participation de près d'une centaine de représentants de regroupements d'employeurs et de travailleurs de l'industrie (voir en annexe la liste des participants). Ces regroupements délèguent les représentants au Conseil d'administration du Comité sectoriel et constituent ses principaux partenaires dans l'action. Ils ont été invités à désigner la délégation élargie appelée à participer au forum d'orientations triennales du Comité sectoriel. Les groupes membres du Conseil d'administration du Comité sectoriel sont :

Pour la partie patronale :

- La Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec (CCAQ);
- L'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA);
- La Corporation des carrossiers professionnels du Québec (CCPQ)
- L'Association des services de l'automobile du Québec (ASA);
- L'Association des recycleurs de pièces d'autos et de camions (ARPAC);
- L'Association des spécialistes du pneu du Québec (ASPQ);
- Le Mouvement carrossier Québec (MCQ);
- Le Regroupement des associations du secteur automobile du Québec (RASAQ).

Pour la partie syndicale :

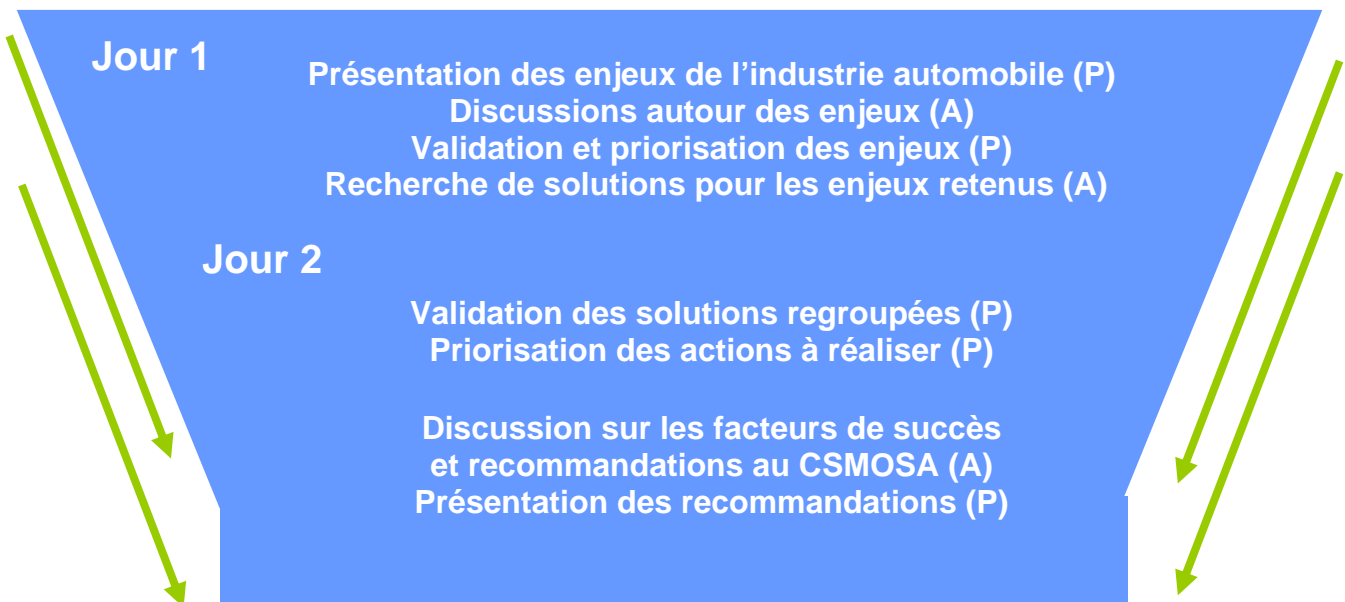
- La Fédération de la métallurgie - CSN;
- Les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA-Québec-FTQ);
- La Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques - CSD

Siègent également au Comité à titre de personnes ressources :

- Le Conseil provincial des comités paritaires de l'automobile (CPCPA);
- Emploi-Québec;
- Le ministère du Travail - Direction des décrets.

L'exercice de réflexion stratégique s'est déroulé de façon à ce que les participants puissent recevoir de l'information pertinente, discuter en atelier (A) et présenter en plénière (P) les résultats de leurs discussions. En grand groupe, il a également été possible d'établir un certain ordre de priorité des éléments discutés en utilisant un système de « vote électronique », permettant ainsi à chacun des participants d'exprimer son avis. Cette méthode a permis de cibler rapidement et d'obtenir un consensus sur les enjeux et les solutions à prioriser pour répondre aux problématiques ou aux défis sectoriels.

Le déroulement du forum – en bref



1.3 Les documents de réflexion

Les participants au forum ont tous reçu deux documents qui regroupent l'ensemble des données et des constats sur la situation actuelle, les enjeux et les prévisions concernant l'emploi et la main-d'œuvre dans l'industrie des services automobiles. Ces documents sont disponibles sur le site du Comité sectoriel (www.csmo-auto.com). Un sommaire de cette information a été présenté dès le début de la première journée du forum.

L'information contenue dans ces documents est utile à tous les partenaires pour avoir accès à un même portrait de la conjoncture et définir des orientations et des plans d'action qui répondent aux besoins de l'industrie. Elle l'est également pour faciliter l'élaboration et la réalisation de différents projets ou interventions.

Le **Portrait sectoriel** a été réalisé par l'équipe du CSMOSA. On y présente des données statistiques sur les entreprises et l'emploi, mises à jour à partir de diverses banques de données, notamment le recensement 2001 de Statistique Canada, la Banque de données du registre des entreprises (BDRE) et les données provenant des comités paritaires de l'automobile (CPA). Une analyse de ces données est également présentée.

Le **Bilan sectoriel** a été produit par les conseillers de FGC Conseil inc. qui ont également eu le mandat d'animer le déroulement du forum. Ce document permet au Comité sectoriel et à ses partenaires de faire le point sur le chemin parcouru et de présenter un portrait actualisé des enjeux en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi dans l'industrie.

La production de ce bilan sectoriel a été alimentée par différents travaux, études et enquêtes, produits par le CSMOSA et d'autres partenaires. Ces travaux sont :

- des données statistiques sur les entreprises et l'emploi et leur analyse, issues du **Portrait sectoriel**;
- quatre enquêtes similaires portant sur la demande de main-d'œuvre dans les régions de Montréal, de Lanaudière, de la Montérégie et de Québec;
- les rapports de l'enquête AutoRelève, un programme de suivi des finissants de la formation professionnelle initié par le Comité sectoriel;
- des données sur la situation en matière de formation initiale, fournies par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- des données provenant d'une enquête menée auprès des centres de formation professionnelle et des services aux entreprises concernant la fluctuation des inscriptions dans les programmes de formation en équipement motorisé et l'utilisation des services de formation continue dans l'industrie automobile;
- les résultats d'un projet de « benchmarking » des pratiques de gestion dans les ateliers de carrosserie et de réparation générale;
- une enquête réalisée en 2005 par le Conseil sectoriel canadien de la réparation automobile (CARS);
- un sondage auprès d'employeurs et d'employés de l'industrie des services automobiles.

De plus, une consultation des partenaires, employeurs et employés de tous les secteurs de l'industrie a été réalisée dans le cadre de ce bilan sectoriel.

1.4 Le chemin parcouru

De 2002 à 2005, plusieurs actions ont été réalisées par le Comité sectoriel. Nous en présentons un sommaire regroupé selon les axes du plan d'orientations triennales adopté en 2001. Ces projets et interventions constituaient les solutions aux enjeux identifiés lors du premier forum d'orientation. Certains de ces enjeux sont encore présents en 2005. On remarquera donc que, dans ce cas, plusieurs solutions proposées lors du 2^e forum s'inscrivent en continuité avec les actions déjà entreprises, alors que dans d'autres cas ce sont de nouvelles avenues qui sont proposées.

Axe 1 La concertation et la communication

Les principaux projets ou interventions réalisés de 2002 à 2005

- Renouvellement complet du site Internet du Comité Sectoriel
- Conception et production du bulletin électronique **Le clignotant**, adressé à plus de 400 internautes
- Rédaction ou collaboration à la rédaction de plus de 75 articles dans les diverses revues d'affaires de l'industrie
- Participation à quelque 50 événements pour diffuser de l'information sur l'industrie et échanger avec des partenaires du marché du travail
- Création de plusieurs listes d'envoi pour rejoindre des entreprises, des conseillers d'orientation, des écoles secondaires, les centres de formation professionnelle, etc.
- Envoi d'un CD-Rom, de la trousse des fiches-métiers et accès pour les commander en ligne sur le site du Comité sectoriel
- Représentations auprès du MEQ
- Création et distribution du **MAG de l'AutoRelève** dans les centres de formation professionnelle (CFP)
- Sollicitation de la participation des CFP au *Suivi des finissants* de l'AutoRelève
- Participation à plusieurs projets des associations, comités paritaires de l'automobile et autres regroupements
- Participation active du CSMO aux travaux de Recyc-Québec pour améliorer les pratiques environnementales
- Participation aux travaux du comité sectoriel canadien (CARS)

Axe 2 Documentation et gestion de l'information portant sur l'emploi et la formation

Les principaux projets ou interventions réalisés de 2002 à 2005

- Répertoire de formateurs sur le site Internet du CSMO
- Répertoire des programmes de formation et coaching de gestion dans les *coffres à outils de gestion*
- Le CSMO a mis sur des initiatives plus ciblées :
 - Pré-test en contrôle des émissions
 - Analyse de situation de travail pour les Installateurs de systèmes ajoutés
 - Collaboration avec le MEQ pour analyse de situation de travail en service-conseil à la clientèle et révision des programmes
 - Suivi de la formation en vente dans 19 projets chez des concessionnaires d'automobiles
- Information concernant la déductibilité des achats d'outils aux apprentis sur le site Internet du Comité

Axe 3 Le développement de la main-d'œuvre (Formation initiale, formation continue et gestion d'entreprise)

Les principaux projets ou interventions réalisés de 2002 à 2005

- Développement de formations manquantes et jugées prioritaires par l'industrie :
 - Programme de mise à jour des connaissances préalables au contrôle des émissions
 - Programme de formation en installation de systèmes électriques et électroniques ajoutés
 - Programme de formation en service à la clientèle : Propulsion client
 - Programme de formation sur les aspects juridiques et financiers des ventes
- Mise en œuvre d'un projet de reconnaissance des acquis dans le domaine de la mécanique automobile
- Élaboration de *coffres à outils de gestion* pour les sous-secteurs de la carrosserie et de la réparation générale
- Élaboration de profils de compétences du directeur d'atelier afin de bâtir un *Guide de gestion de la formation* pour les sous-secteurs de la carrosserie et de la réparation générale
- Intégration dans un *Répertoire des pratiques exemplaires de gestion*, pour chaque sous-secteur, du savoir-faire lié aux systèmes de gestion, à l'organisation du travail et aux ressources humaines
- Développement d'ententes avec des organismes de formation et des consultants pour construire le *Répertoire des programmes de formation et coaching de gestion* pour les ateliers de carrosserie et de réparation générale

Axe 4 Valorisation du secteur auprès des jeunes, des travailleurs, des partenaires et des entreprises de l'industrie

Les principaux projets ou interventions réalisés de 2002 à 2005

- Élaboration d'un plan de communication et montage d'un plan de commandite et demande de financement
- Distribution de 350 000 cartes-rétroviseurs pour promouvoir la ***Semaine du savoir-faire québécois dans les métiers de l'automobile***
- Participation à quelques événements de grand public : Salon de l'auto de Montréal, Monster Truck, Salon Éducation Formation de Québec...
- Campagne de promotion « Un tour de piste des métiers de l'automobile avec Patrick Carpentier »
- Mise sur pied d'une équipe de tournée, constituée de jeunes finissants passionnés de l'industrie
- Distribution de 4 000 signets, 4 000 trousseaux des huit fiches-métiers et 1 500 fiches industrie additionnelles
- Distribution dans les écoles de 9 700 exemplaires du MAG de l'Autorelève, volume 1 et 2
- Organisation d'un quiz interactif sur le web « Gagnez un vrai tour de piste avec Patrick Carpentier »
- Distribution de plus de 800 CD-Rom qui présente les sept métiers clés de l'industrie, les témoignages de jeunes travailleurs, les profils clés des personnes recherchées et les centres de formation professionnelle où sont dispensés les cours
- Conversion du CD-Rom en format WEB sur le site du CSMO
- Projet de suivi des finissants pour documenter les attentes de la relève et leur progression dans l'industrie

1.5 Les conditions de réussite des projets

En procédant à un examen systématique de quelques uns des projets menés par le Comité sectoriel, il devient possible de mettre en relation les conditions qui peuvent expliquer le succès d'un projet et ceux qui en limitent la portée.

Cette analyse permet d'identifier un certain nombre de conditions de réussite pour la mise en œuvre des projets du CSMO. Les partenaires ont eu la possibilité de discuter sur ces facteurs de succès lors du deuxième forum d'orientations triennales, la question étant : comment il est possible de réunir ces conditions afin de **déployer la force d'un réseau ?**

Conditions de réussite des projets :

- Participation active des associations et des regroupements d'entreprises visés par les projets.
- Implication active des représentants délégués pour chaque association, bannière, franchise à titre de responsable du projet dans leur réseau.
- Formation d'un comité aviseur composé de représentants d'associations, de bannières et de franchises qui maintiennent un engagement significatif tout au long du projet.
- Implication de représentants qui travaillent très près des utilisateurs de la solution et qui possèdent l'expertise requise pour orienter et valider certains éléments techniques en fonction des besoins.
- Obtention des noms d'entreprises dans chaque regroupement pour participer au pilotage de la solution.
- Participation soutenue des représentants délégués dans la promotion de la solution pour les entreprises de leur réseau.

2. Les enjeux

2.1 Les enjeux présentés dans le Bilan sectoriel

Un certain nombre d'enjeux et de problématiques ont été identifiés dans le Bilan sectoriel. Ces défis sont généralement les mêmes pour l'ensemble de l'industrie bien que parfois, l'analyse de situation par sous-secteur fait ressortir certaines différences et des enjeux spécifiques.

Ces enjeux ont été présentés aux participants afin de les valider, de les prioriser et de proposer des solutions possibles pour le Comité sectoriel. Ils sont présentés ici selon les quatre volets du Bilan sectoriel, dans un ordre logique, qui ne constitue cependant pas un rangement par ordre d'importance.

Les enjeux liés à la demande de main-d'œuvre et des compétences

- Le marché de l'emploi dans l'industrie automobile est vigoureux et plusieurs indices confirment une demande de main-d'œuvre en hausse, ceci dans un contexte où les candidats ayant le profil recherché seront moins nombreux. Plutôt que de réduire leurs critères d'embauche, les entreprises devront innover dans leurs activités de recrutement et améliorer leurs pratiques d'accueil et de rétention de la main-d'œuvre.
- Le secteur doit pouvoir puiser à même un bassin de jeunes finissants diplômés. Pour les employeurs, le défi sera de pouvoir recruter, intégrer et former plusieurs finissants possédant les compétences de base, mais ne disposant pas de l'expérience requise.
- La meilleure façon de rentabiliser les activités de recrutement, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, réside dans la capacité de retenir les employés recrutés. La nouvelle génération d'employés est plus exigeante sur différents aspects, tels que le climat de travail, la qualité de vie, l'environnement de travail et les possibilités de développement professionnel.
- On observe un rattrapage progressif sur le plan des conditions salariales dans l'industrie, et cette tendance devra se maintenir pour demeurer compétitif sur le marché de l'emploi alors que de plus en plus de secteurs d'activité sont aux prises avec un phénomène de rareté de main-d'œuvre.
- L'intégration de plusieurs nouveaux employés dans un horizon de temps relativement court obligera les employeurs à être plus proactifs dans la planification des besoins en main-d'œuvre et de la formation pour maintenir la qualité de service.

Les enjeux liés à la formation initiale

- Le secteur doit maintenir un niveau d'intérêt élevé chez les jeunes pour les métiers de l'automobile et ce, dans un contexte où la formation professionnelle n'est pas toujours très valorisée. Même si les efforts de promotion ont porté fruit, on peut craindre que tout relâchement dans ces efforts puisse avoir un effet négatif compte tenu de l'énergie consentie dans tous les secteurs d'activité pour attirer les jeunes.
- Il ne faut pas simplement promouvoir les professions clés de l'industrie, mais réussir à attirer, sélectionner et former des candidats qui ont les aptitudes et la motivation nécessaires pour exercer leur métier. Un meilleur accompagnement des jeunes dans leur choix de carrière et une sélection plus attentive des candidats pourraient y contribuer.
- Pour le milieu scolaire, il faudra initier de nouvelles façons de faire afin de diminuer le décalage entre l'école et les contraintes de productivité du marché du travail. Les formules d'alternance travail-études pourraient favoriser ce rapprochement.

Les enjeux liés à la gestion des ressources humaines

- En augmentant leur nombre d'employés, de plus en plus d'entreprises passent d'une réalité de gestion plus intuitive et informelle à un environnement plus organisé. Un des enjeux pour l'industrie sera de faciliter l'adaptation de ces propriétaires-dirigeants à leur nouvelle réalité.
- La concurrence et les innovations technologiques s'accroissent dans l'industrie des services automobiles. Cela signifie la nécessité de répondre à une augmentation des besoins de perfectionnement, pour les employés, mais aussi pour les gestionnaires.
- Les pratiques d'amélioration continue impliquant les employés dans les processus sont à implanter dans l'industrie. Des gains de performance sont recherchés, mais aussi une augmentation de la motivation des employés.
- Les pratiques en gestion des ressources humaines à améliorer sont principalement celles qui concernent :
 - la planification des besoins de main-d'œuvre à court et à moyen terme;
 - le recrutement, l'embauche et l'intégration des nouveaux employés;
 - la gestion des conditions de travail et de rémunération;
 - la gestion de la formation continue.

Les enjeux liés à la formation continue

- Les employeurs doivent gérer la formation continue d'une façon stratégique. Le défi est de faire en sorte que les investissements en formation soient suffisants, mais également réalisés de façon à optimiser la performance de l'entreprise. Il faut donc augmenter le temps consacré à la formation pour répondre aux besoins, mais également pour devenir plus compétitif.
- Un des principaux freins à la formation continue est la difficulté de libérer les employés pour recevoir de la formation durant les heures de travail. L'enjeu est donc de trouver des moyens pour le faire, incluant des ententes employeurs-employés.
- Les besoins de perfectionnement des employés sont généralement peu identifiés. Il est essentiel pour les employeurs de cerner les besoins de formation individuels et ceux de leur organisation. C'est le meilleur moyen pour s'assurer que l'investissement en formation contribue à l'atteinte des objectifs d'entreprise.
- L'offre de formation continue est multiple et diversifiée mais inégale selon les régions, selon les champs d'activité et selon que l'entreprise fasse ou non partie d'un réseau d'affaires. Le secteur doit innover pour rendre accessible la formation continue au plus grand nombre de personnes en emploi.
- Un des défis des fournisseurs de formation est sûrement de créer, de proposer des activités pédagogiques moins théoriques qui correspondent aux besoins des entreprises et de leurs employés.
- La formation est un produit : pour réussir à la vendre, il faut qu'elle soit offerte dans un « packaging » attirant et en faire la promotion dans une approche dynamique et originale.

Les autres enjeux plus spécifiques à certains sous-secteurs de l'industrie présentés lors du forum sont les suivants :

- Les prévisions d'embauche pour les mécaniciens automobiles sont élevées alors que le nombre de compagnons et d'apprentis a diminué de 2002 à 2004. Il est nécessaire de réagir à cette diminution.
- Le faible taux de diplomation dans le programme de *Mécanique automobile* est des plus préoccupant. Des efforts de sélection afin de rehausser la qualité des candidats admis au programme afin de s'assurer de leur intérêt et de leur motivation sont à envisager.

- Très peu d'entreprises utilisent des outils ou des processus formels pour effectuer la gestion du recrutement et de l'intégration des nouveaux employés. Le coaching offert aux finissants de *Mécanique automobile* est relativement court, plutôt informel et est fonction de la volonté et de la disponibilité des mécaniciens expérimentés.
- En *Carrosserie* la durée du coaching en entreprise est relativement plus longue que pour d'autres professions. Le besoin est de structurer davantage l'accompagnement des apprentis afin de maximiser cette période d'apprentissage.
- Le taux de placement des finissants en *Vente de pièces mécaniques et d'accessoires* est plus faible que celui observé pour les autres programmes et leur taux de chômage est plus élevé. Il importe de suivre l'évolution de l'emploi pour cette profession et l'adéquation entre les diplômés et la demande des employeurs.
- La culture de formation continue est à renforcer dans les entreprises. Une meilleure identification des besoins individuels et une planification adéquate de la formation visant le développement des techniques de travail et non seulement l'obtention l'information de base sur un produit sont des éléments de la gestion de la formation à améliorer.
- Le rôle des commis aux pièces évolue, il tend de plus en plus à en devenir un de conseiller auprès de ses clients. Si cette tendance se concrétise, des activités de formation spécifiques sont à prévoir pour plusieurs personnes occupant cette profession.
- Il y a peu d'offres de formation continue pour les mécaniciens de véhicules lourds routiers et ce qui est offert est souvent peu accessible. Il faudrait donc explorer des moyens pour améliorer l'offre de formation répondant aux besoins de ces entreprises de réparation de véhicules lourds routiers.

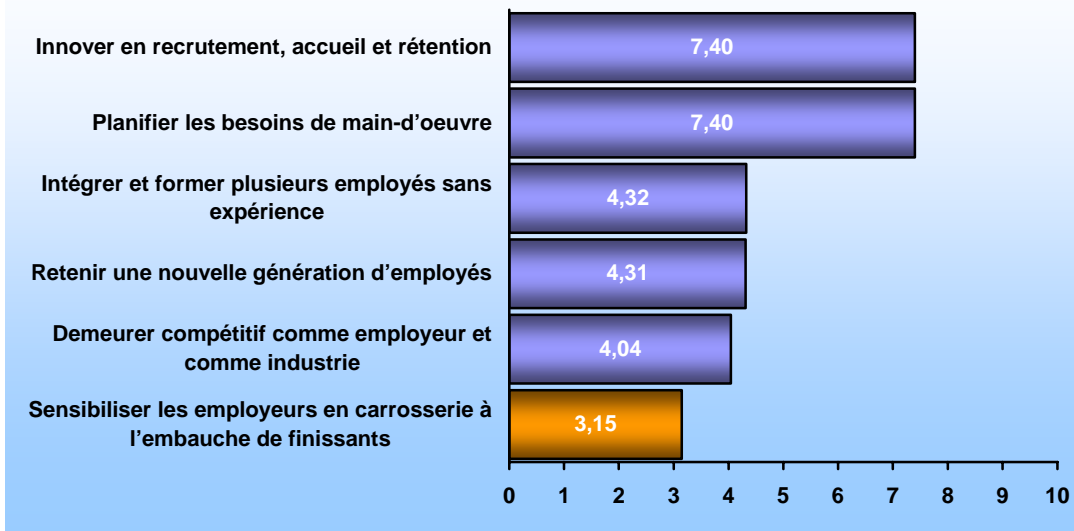
2.2 La validation et la priorisation des enjeux à retenir

La première démarche des participants en atelier a été de valider les enjeux présentés, de les nuancer ou d'en proposer de nouveaux, le cas échéant. Les résultats de cette réflexion ont été présentés à l'ensemble des participants et certaines modifications ont été acceptées.

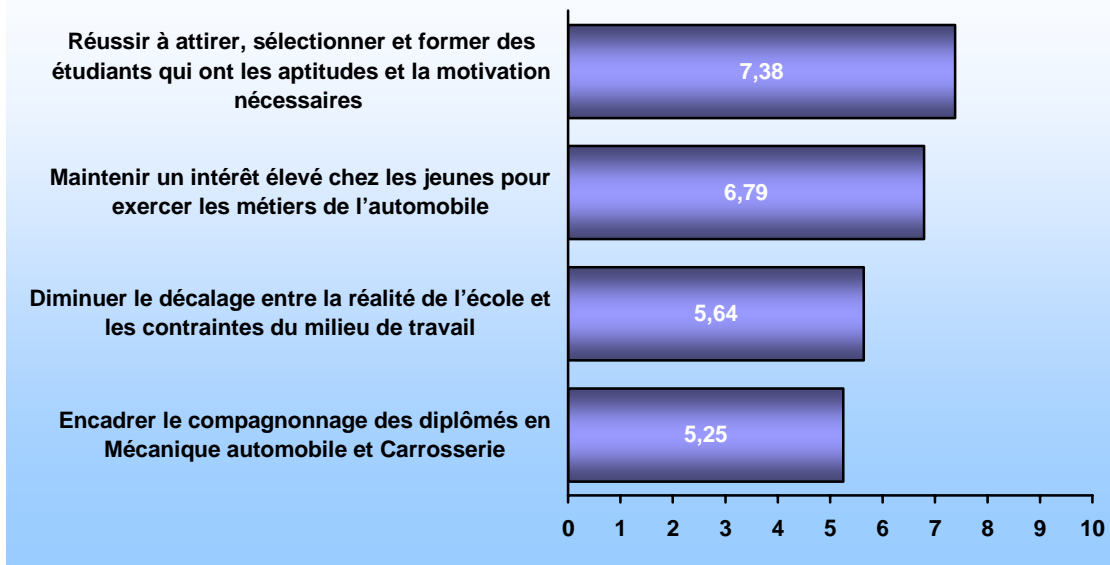
Quelques-uns des enjeux présentés ont été jugés trop généraux ou déjà englobés dans la formulation d'autres enjeux. D'autres enjeux ont été jugés trop spécifiques à un sous-secteur ou à une profession. En fait, l'objectif des participants à cette étape était de ne retenir, si possible, que 4 ou 5 enjeux majeurs pour chacun des volets.

À cette étape des travaux, la formulation de quelques enjeux a également été précisée. Des modifications ont été effectuées en plénière et la formulation des énoncés qui suivent reflète ces ajustements. À la suite de ces modifications, un vote électronique a permis d'obtenir l'opinion de tous les participants quant à l'importance relative des enjeux. On a alors obligé les participants à ne retenir que 4 enjeux parmi la liste suggérée dans chacun des volets. Ces résultats sont présentés ci-après pour chacun des volets considérés. L'opinion du groupe est présentée selon une note maximale de 10, qui représente alors 100 % des votes : un score plus élevé signifie donc ici qu'un plus grand nombre de personnes accorde une importance plus significative à cet enjeu.

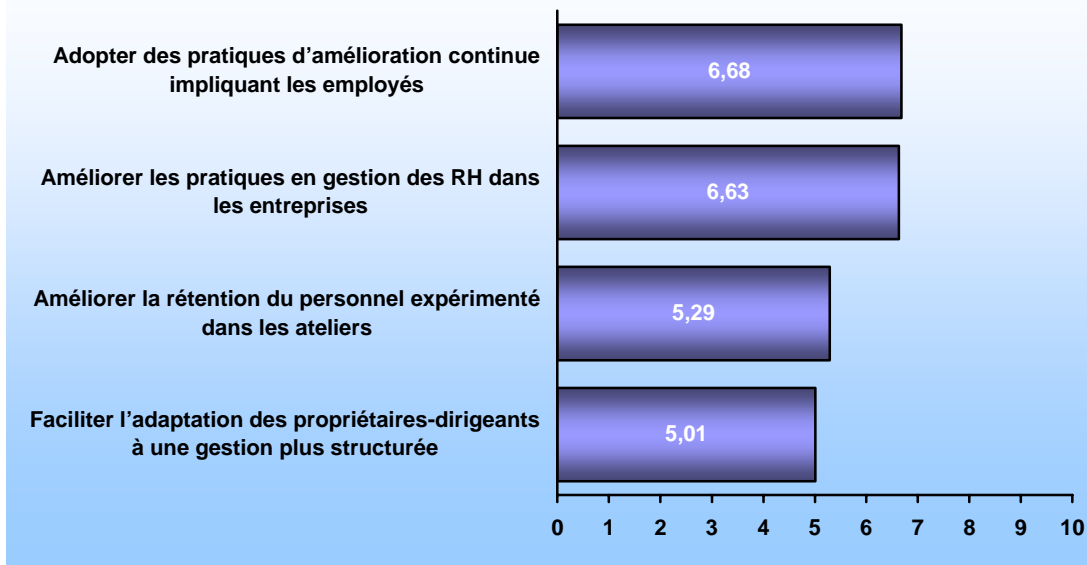
Enjeux liés à la demande de main-d'oeuvre et des compétences



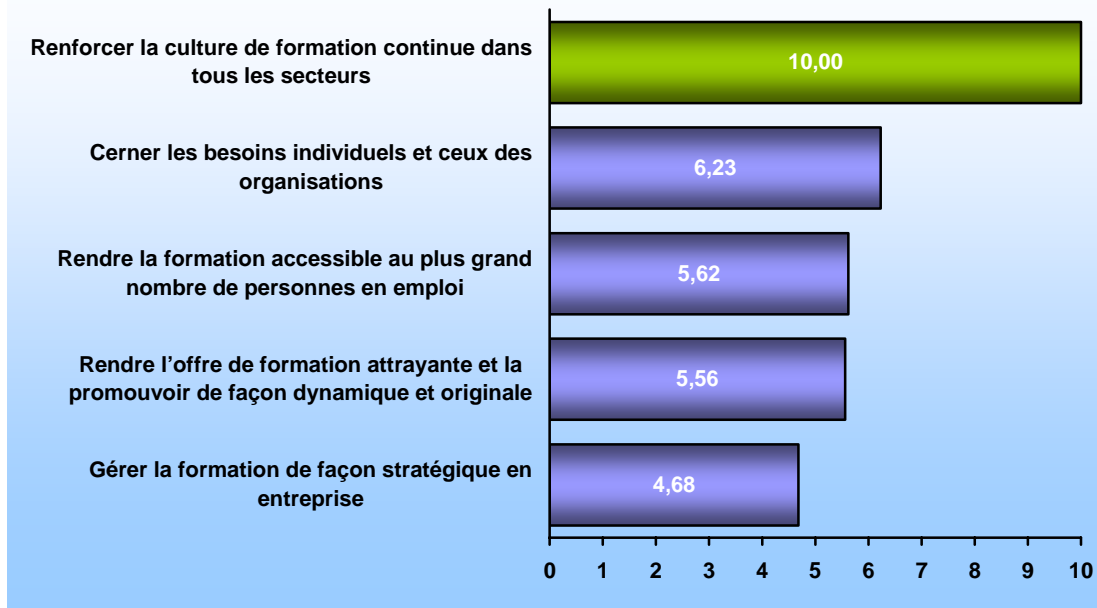
Enjeux liés à la formation initiale



Enjeux liés à la gestion des ressources humaines



Enjeux liés à la gestion de la formation continue



- En ce qui concerne les enjeux liés à la demande de main-d'œuvre et des compétences, les opinions des participants convergent dans un consensus très clair : face à une demande de main d'œuvre soutenue, il est nécessaire d'innover en recrutement, accueil et rétention. Il est également important pour l'industrie et pour les employeurs de planifier les besoins de main-d'œuvre.
- Pour ce qui est des enjeux en lien avec la formation initiale, le consensus est également fort. Les principaux enjeux portent sur la capacité d'attirer et de former des jeunes qui ont les aptitudes et la motivation, ainsi que sur la nécessité de maintenir un grand intérêt à exercer son métier.
- Pour les enjeux liés à la gestion des ressources humaines et la formation continue, les opinions sont plus partagées entre les participants quant à l'importance relative de chacun des enjeux qui se démarquent moins les uns des autres en termes de priorités.
- Notons finalement que, à la suite de ce vote, seul l'enjeu précisant le besoin de « Sensibiliser les employeurs en carrosserie à l'embauche de finissants » n'a pas été retenu, recueillant un résultat de seulement 3,15. À cette étape, on comprend que les participants préfèrent retenir des enjeux touchant l'ensemble de l'industrie plutôt qu'un enjeu spécifique à un seul sous-secteur.

3. Les interventions et projets suggérés

Les ateliers visant à dégager les pistes d'interventions se sont déroulés dans une approche ouverte, visant à stimuler la créativité des participants. À cette étape, il ne s'agissait pas de définir l'ensemble des paramètres des solutions mais de générer le plus de solutions possibles.

Les solutions proposées en atelier par les participants ont ensuite été regroupées par les animateurs du forum selon différentes catégories d'interventions ou de projets envisageables pour le Comité sectoriel. Ce travail a donné des résultats forts intéressants, puisque l'exercice a permis de mettre en lumière l'unité et la cohérence qui se dégageaient de l'ensemble des solutions mises de l'avant.

Ces propositions et ces regroupements ont ensuite été présentés aux participants, en respectant toujours les quatre volets du Bilan sectoriel pour s'assurer que la synthèse présentée respectait bien les travaux faits en atelier.

Il fallait ensuite prioriser toutes ces interventions. Le vote électronique a permis une fois de plus à chacun d'exprimer son opinion sur l'ordre de priorité à accorder à ces interventions ou projets.

Les quatre sections qui suivent résument l'ensemble de ces travaux pour chacun des volets. **Dans l'encadré de gauche**, on retrouve les pistes de solution proposées telles que regroupées pour validation en plénière. **Dans la figure de droite**, on observe le classement de ces pistes d'intervention selon l'ordre de priorité retenue par les participants au forum.

Le texte de bas de page commente ensuite brièvement le rangement des priorités d'action.

3.1 En lien avec la demande de main-d'oeuvre et des compétences

Solutions proposées

Sources de recrutement

- Collaborer avec les organismes d'intégration des travailleurs immigrants
- Accompagner les travailleurs immigrants déjà formés pour satisfaire aux normes de l'industrie
- Évaluer les possibilités de recruter des personnes plus âgées

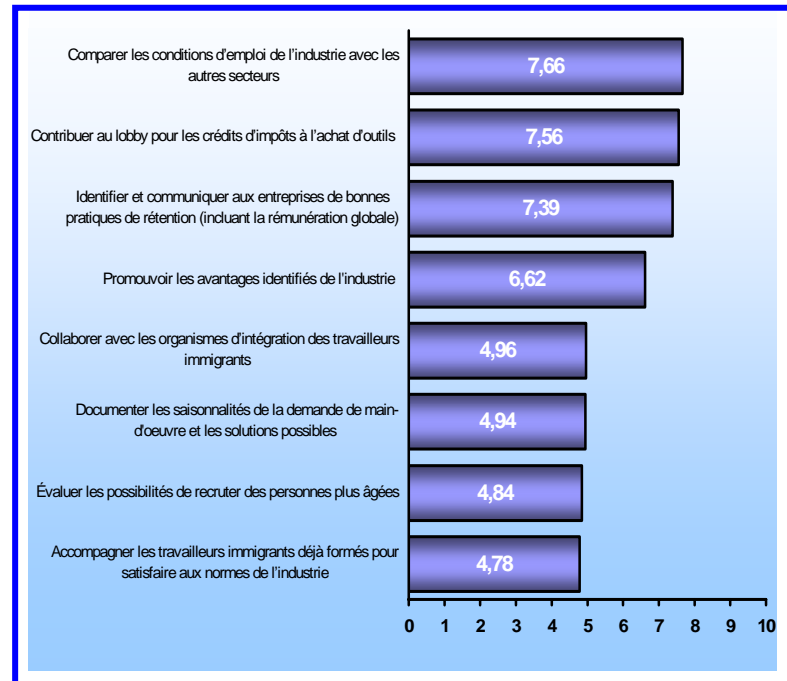
Positionnement compétitif de l'industrie

- Comparer les conditions d'emploi de l'industrie avec les autres secteurs
- Promouvoir les avantages identifiés de travailler dans l'industrie
- Documenter les saisonnalités de la demande de main-d'oeuvre et les solutions possibles

Conditions de travail

- Contribuer au lobby pour les crédits d'impôts à l'achat d'outils
- Identifier et communiquer aux entreprises de bonnes pratiques de rétention (incluant la rémunération globale)

Priorité des interventions

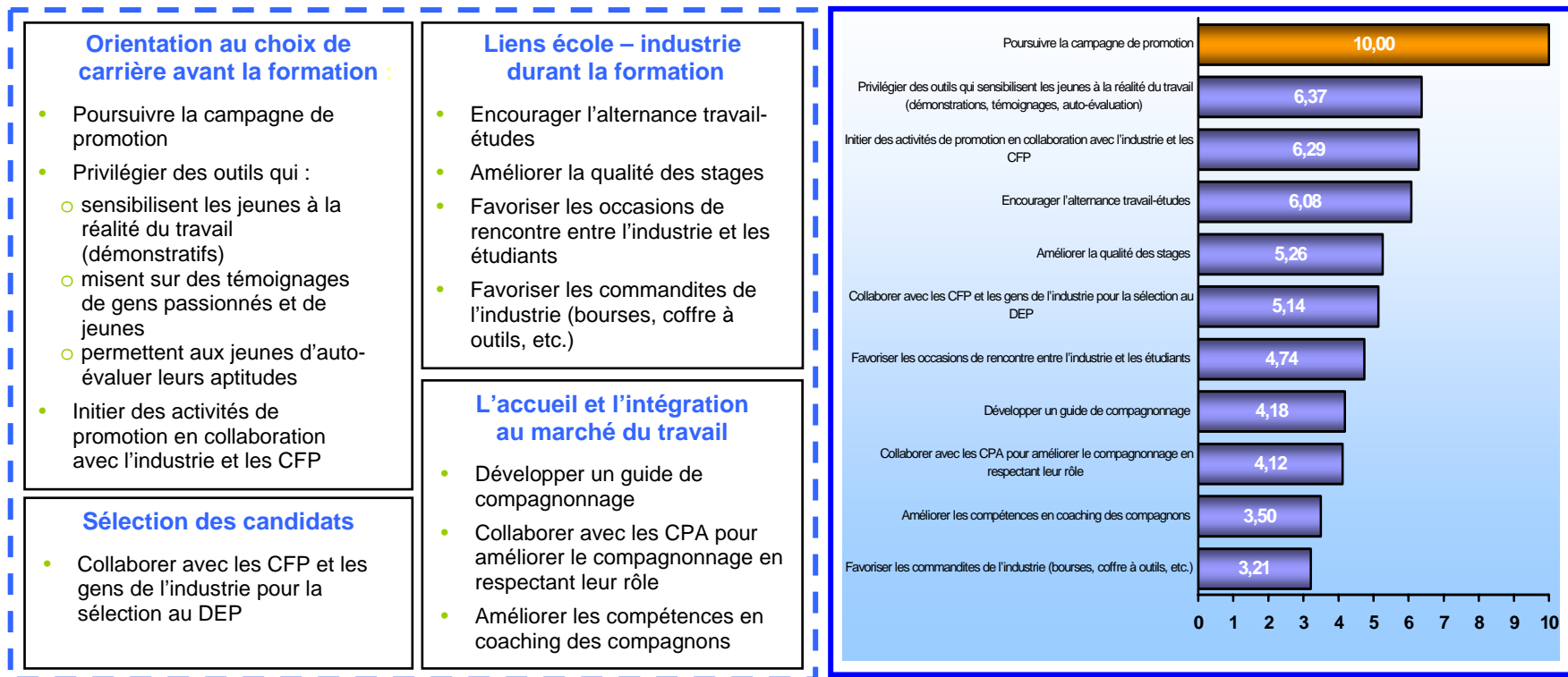


Le regroupement des solutions proposées et l'exercice de priorisation par les partenaires indiquent que :

- Le positionnement compétitif de l'industrie vis-à-vis des autres secteurs d'emploi mérite une attention soutenue afin de mieux connaître les forces et les faiblesses de l'industrie et communiquer les avantages qui s'y retrouvent.
- On doit assister les entreprises dans l'amélioration des pratiques de rétention qui sont déterminantes. Le Comité devrait également poursuivre certaines interventions afin d'encourager l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie.
- Pour ce qui est des sources de recrutement, il y aurait lieu d'explorer de nouvelles possibilités pour l'industrie et pour les employeurs. Des collaborations avec des organismes pouvant apporter de l'aide au recrutement dans des bassins d'employés différents sont suggérées.
- Pour les entreprises qui vivent des variations saisonnières de leurs besoins de main-d'oeuvre, il serait utile d'approfondir cette problématique.

3.2 En lien avec la formation initiale

Solutions proposées



Le regroupement des solutions proposées et l'exercice de priorisation par les partenaires indiquent que :

- La campagne de promotion des métiers et de l'industrie est une priorité et doit se poursuivre. Il faut de plus, intervenir rapidement auprès des jeunes, avant même qu'ils aient fait un choix de carrière afin qu'ils puissent faire un choix éclairé en fonction de leurs aptitudes et en disposant d'un portrait fidèle de la réalité de travail dans l'industrie.
- La collaboration avec les CFP et les partenaires doit miser sur une meilleure sélection des jeunes ayant le potentiel pour travailler dans l'industrie.
- L'alternance travail-études est une porte d'entrée dans l'industrie qu'il faut exploiter et promouvoir. Des interventions sont aussi suggérées pendant la formation initiale afin de l'améliorer et de maintenir un intérêt constant chez les étudiants tout au long de leur formation
- Finalement, il est suggéré au Comité sectoriel de travailler à améliorer l'accueil et l'encadrement de l'apprentissage des finissants qui intègrent le marché du travail. Soulignons ici, que ces interventions doivent s'effectuer en collaboration avec les Comités paritaires de l'automobile qui sont déjà des organismes intervenants dans le compagnonnage et la qualification des travailleurs.

3.3 En lien avec la gestion des ressources humaines

Solutions proposées

Développer des outils

- Favoriser le benchmarking RH
- Déployer des outils existants en GRH
- Documenter un bon processus de recrutement
- Élaborer un programme d'accueil :
 - qui inclut l'évaluation de la qualité de l'accueil (sondage)
 - avec des aides (ex : DVD)
- Faciliter la gestion participative

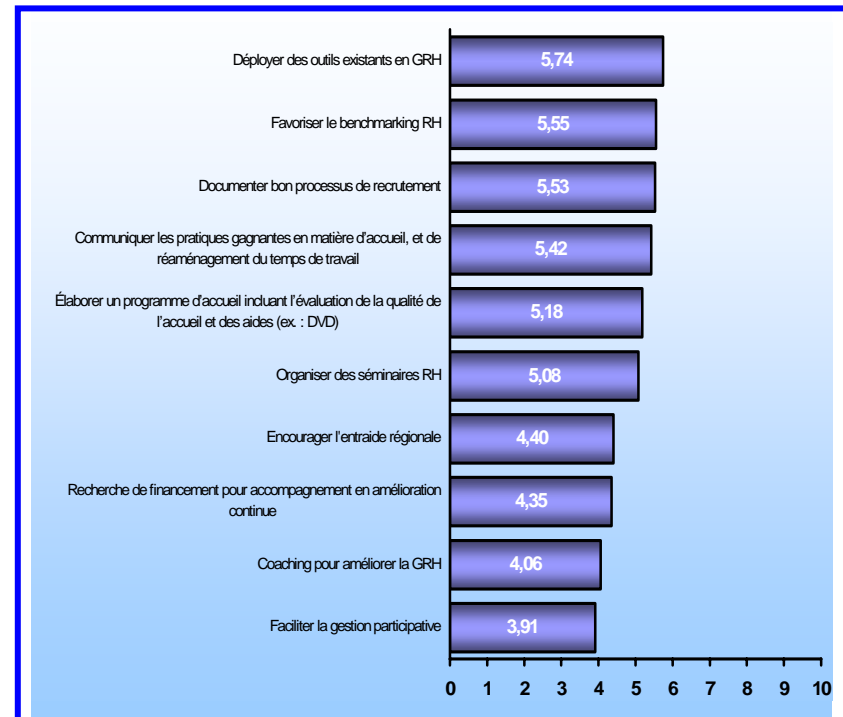
Favoriser les échanges entre les entreprises

- Par de l'entraide régionale
- Organiser des séminaires en gestion des ressources humaines
- Communiquer les pratiques gagnantes en matière d'accueil et de réaménagement du temps de travail

Accompagner les entreprises

- Recherche de financement pour de l'accompagnement en amélioration continue
- Coaching pour améliorer la GRH

Priorité des interventions



Le regroupement des solutions proposées et l'exercice de priorisation par les partenaires indiquent que :

- Le déploiement des outils existants en matière de GRH doit être stimulé et l'approche du benchmarking, déjà privilégiée par le Comité sectoriel, maintenue comme stratégie d'amélioration des pratiques RH. L'utilisation d'outils et de modèles permet d'encourager et de faciliter l'adoption de nouvelles pratiques de gestion. Ce sont majoritairement les projets de ce type que les participants ont priorisés lors du « vote électronique ».
- Il faut trouver des façons de stimuler la mise en place de meilleures pratiques d'accueil et de rétention. L'aménagement du temps de travail est une option à exploiter en ce sens.
- Les interventions qui favorisent les échanges entre entreprises constituent une voie à explorer. On vise à ce que les échanges aient un effet d'encouragement et de motivation des dirigeants.
- Le troisième type d'interventions concerne des moyens pour faciliter ou offrir de l'accompagnement par des ressources externes. Dans un contexte de PME, le recours à un coaching de gestion est souvent le meilleur moyen de réussir un changement dans les façons de faire.

3.4 En lien avec la formation continue

Solutions proposées

Évaluation des besoins individuels

- Évaluer les écarts de compétences (besoin de formation)
- Utiliser les outils du CPA pour évaluer les besoins de formation

Complémentarité avec les organismes de formation

- Stimuler les travailleurs à suivre les cours de courte durée du CPA
- Explorer des moyens de promouvoir la formation de façon originale (innover)

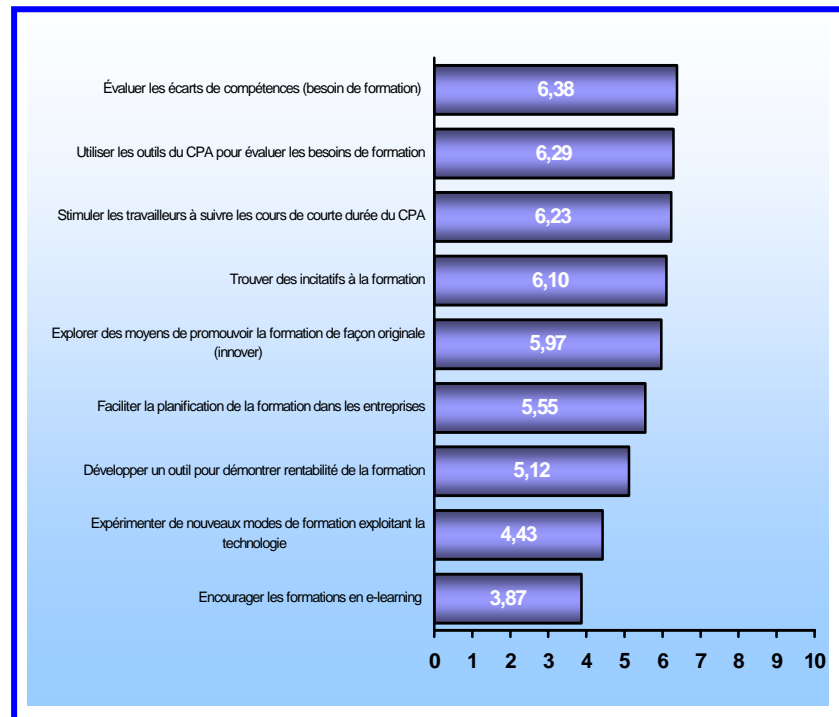
Stratégie pour stimuler l'investissement en formation

- Faciliter la planification de la formation dans les entreprises
- Développer un outil pour démontrer rentabilité de la formation
- Trouver des incitatifs à la formation

Faciliter l'accessibilité

- Encourager les formations en e-learning
- Expérimenter de nouveaux modes de formation exploitant la technologie

Priorité des interventions



Le regroupement des solutions proposées et l'exercice de priorisation par les partenaires indiquent que :

- Pour la demande de formation continue, il faut :
 - agir afin d'améliorer l'évaluation des besoins individuels de formation;
 - stimuler l'investissement en formation par une meilleure planification, une meilleure compréhension des effets de l'investissement sur la rentabilité des entreprises et sur l'identification des meilleures incitatifs à réaliser de la formation continue.
- Pour l'offre de formation continue, il faut :
 - travailler en complémentarité avec les organismes qui offrent déjà de la formation pour améliorer le « marketing » de leur offre;
 - faciliter l'accès à de la formation en explorant différents incitatifs, par de nouveaux moyens ou des formules novatrices.

Soulignons ici, que tout au long du forum, en atelier et en plénière, plusieurs participants ont exprimé leur avis en ce qui concerne le rôle du Comité sectoriel et la formation continue. L'opinion de ces participants est que le Comité sectoriel et les organismes fournisseurs de formation continue doivent agir en complémentarité. Il semble y avoir un bon consensus sur cette question puisque deux des trois premières solutions priorisées sont des actions en collaboration avec les Comités paritaires, et la cinquième priorité est d'innover dans la promotion de la formation en complémentarité avec les organismes de formation.

4. Les orientations stratégiques

4.1 La synthèse des enjeux et des solutions proposées

Les réflexions et les échanges entre les participants à ce 2^e forum d'orientations triennales du CSMOSA constituent les fondements des orientations stratégiques 2005-2008 du Comité sectoriel. Celles-ci permettront aux membres du conseil d'administration de planifier et d'approuver les plans d'action des trois années qui viennent, en accord avec les besoins du secteur et les objectifs identifiés par les partenaires de l'industrie.

Il importe donc que les actions qui seront mises de l'avant gardent l'accent sur les enjeux retenus lors du forum tout en ayant un effet de levier optimal. On remarque par ailleurs, avec un certain soulagement, que plusieurs solutions auront un effet sur plusieurs enjeux à la fois. Cette réalité peut aussi guider le choix des solutions dont la mise en œuvre aura un maximum d'impact sur les enjeux de l'industrie des services automobiles. C'est dans cette perspective que nous présentons, à la page suivante un tableau, sous forme matricielle, qui précise les zones d'impact des interventions proposées sur les enjeux identifiés comme prioritaires.

Ce tableau nous permet de formuler certains constats pouvant servir lors de l'élaboration des futurs plans d'action du Comité sectoriel :

- Ce sont les interventions visant l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines qui sont susceptibles d'avoir un impact sur un plus grand nombre d'enjeux. Cela est principalement vrai en ce qui concerne les enjeux reliés à la demande de main-d'œuvre et des compétences et ceux liés à la gestion des entreprises. Cela signifie que des interventions qui visent à augmenter le déploiement des outils comme le « Coffre à outils en gestion » et le développement des approches de « benchmarking » sont fortement recommandées.
- Plusieurs des solutions proposées reliées à la formation initiale sont également importantes pour les enjeux regardant l'évolution de la demande de main-d'œuvre. En fait, le message est clair, il faut maintenir et même améliorer la promotion des professions clés de l'industrie auprès des jeunes. Cette orientation reflète une certaine crainte de plusieurs partenaires d'avoir à faire face à un manque de main-d'œuvre compétente.
- Les interventions ou projets menés en collaboration ou en complémentarité avec d'autres organismes risquent d'avoir autant d'impact sur les enjeux que les actions menées exclusivement par le Comité sectoriel. Ce type de projets est à encourager d'autant plus que cela peut, dans certains cas, permettre d'en faire plus avec des ressources limitées.

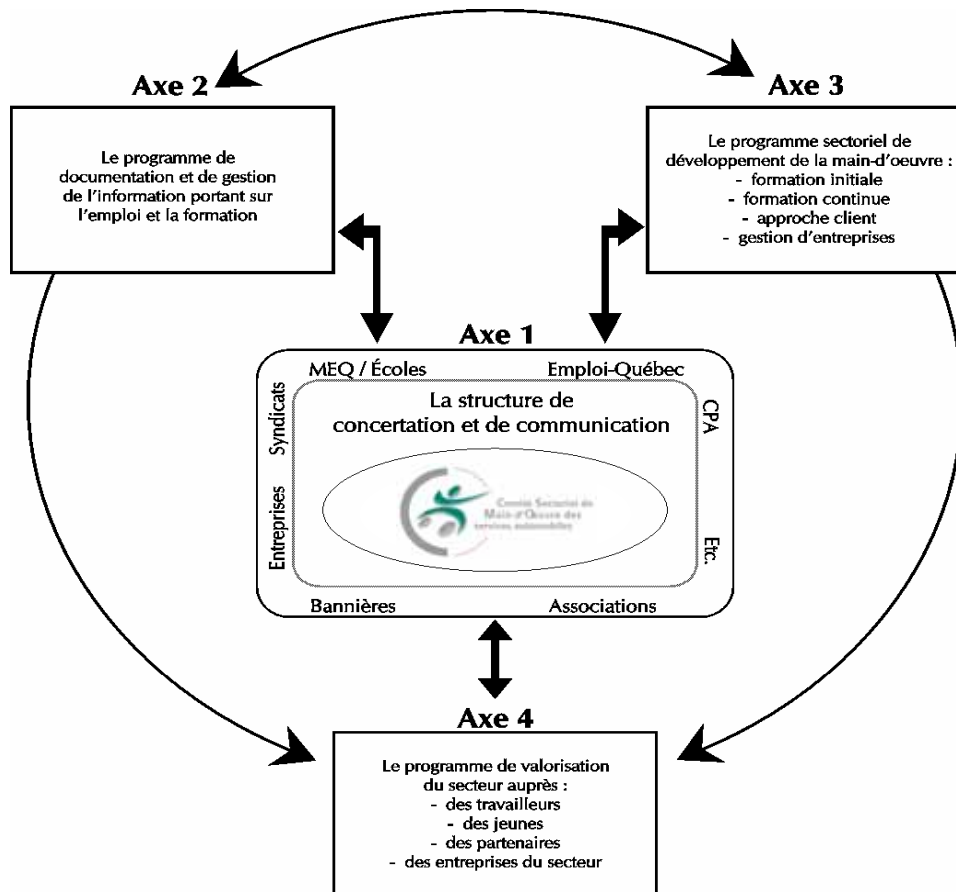
Ce premier portrait présentant les liens entre les enjeux et les solutions proposées pourra être révisé au fur et à mesure que les projets se précisent. En effet, il n'est pas toujours facile avec une première ébauche des idées de solutions de visualiser tous les impacts d'une intervention.

INTERVENTIONS ET PROJETS PROPOSÉS	Différents volets :					Demande de main-d'œuvre et des compétences				Formation initiale				Gestion des ressources humaines				Formation continue			
	ENJEUX	Innové en recrutement, accueil et rétention	Planifier les besoins de main-d'œuvre	Intégrer et former plusieurs employés sans expérience	Retenir une nouvelle génération d'employés	Demeurer compétitif comme employeur et comme industrie	Réussir à attirer sélectionner des étudiants qui ont les aptitudes et la motivation	Maintenir un intérêt élevé chez les jeunes pour exercer les métiers de l'automobile	Diminuer le décalage entre la réalité de l'école et les contraintes du milieu de travail	Encadrer le compagnonnage des diplômés en Mécanique et Carrosserie	Adopter des pratiques d'amélioration continue impliquant les employés	Améliorer les pratiques en gestion des RH en entreprise	Améliorer la rétention du personnel expérimenté dans les ateliers	Faciliter l'adaptation des propriétaires-dirigeants à une gestion plus structurée	Cerner les besoins individuels et ceux des organisations	Rendre la formation accessible au plus grand nombre de personnes en emploi	Rendre l'offre de formation attrayante et la promouvoir de façon dynamique et originale	Gérer la formation de façon stratégique			
Comparer les conditions d'emploi de l'industrie avec les autres secteurs					✓						✓	✓									
Contribuer au lobby pour les crédits d'impôts à l'achat d'outils	✓				✓	✓	✓														
Identifier et communiquer aux entreprises de bonnes pratiques de rétention (incluant la rémunération globale)	✓			✓	✓						✓	✓									
Promouvoir les avantages identifiés de travailler dans le secteur	✓				✓	✓	✓					✓									
Collaborer avec les organismes d'intégration des travailleurs immigrants pour faire connaître l'emploi	✓										✓										
Documenter les saisonnalités de la demande de main-d'œuvre et les solutions possibles	✓	✓		✓							✓										
Évaluer les possibilités de recruter des personnes plus âgées	✓										✓	✓									
Accompagner les travailleurs immigrants déjà formés pour les amener à satisfaire aux normes de l'industrie	✓													✓							
Poursuivre la campagne de promotion			✓	✓	✓	✓	✓														
Privilégier des outils qui sensibilisent les jeunes à la réalité du travail (démonstrations, témoignages, auto-évaluation)						✓	✓	✓													
Initier des activités de promotion des métiers en collaboration avec l'industrie et les CFP						✓	✓	✓													
Encourager l'alternance travail-études			✓			✓		✓	✓												
Améliorer la qualité des stages			✓				✓	✓	✓												
Collaborer avec les CFP et les gens de l'industrie pour améliorer la sélection des débutants au DEP						✓	✓														
Favoriser les occasions de rencontre entre l'industrie et les étudiants						✓	✓	✓													
Développer un guide de compagnonnage	✓			✓					✓					✓				✓			
Collaborer avec les CPA pour améliorer le compagnonnage en respectant leur rôle	✓			✓					✓									✓			
Améliorer les compétences en coaching des compagnons	✓			✓					✓					✓				✓			
Favoriser les commandites de l'industrie (bourses, coffre à outils, etc.) pour encourager les jeunes	✓					✓	✓														

Différents volets :	Demande de main-d'œuvre et des compétences				Formation initiale				Gestion des ressources humaines				Formation continue				
	ENJEUX	Innové en recrutement, accueil et rétention	Planifier les besoins de main-d'œuvre	Intégrer et former plusieurs employés sans expérience	Retenir une nouvelle génération d'employés	Demeurer compétitif comme employeur et comme industrie	Réussir à attirer, sélectionner des étudiants qui ont les aptitudes et la motivation	Maintenir un intérêt élevé chez les jeunes pour exercer les métiers de l'automobile	Diminuer le décalage entre la réalité de l'école et les contraintes du milieu de travail	Encadrer le compagnonnage des diplômés en Mécanique et Carrosserie	Adopter des pratiques d'amélioration continue impliquant les employés	Améliorer les pratiques en gestion des RH en entreprise	Améliorer la rétention du personnel expérimenté dans les ateliers	Faciliter l'adaptation des propriétaires-dirigeants à une gestion plus structurée	Cerner les besoins individuels et ceux des organisations	Rendre la formation accessible au plus grand nombre de personnes en emploi	Rendre l'offre de formation attrayante et la promouvoir de façon dynamique et originale
Déployer des outils existants en GRH	✓		✓	✓	✓						✓		✓	✓			✓
Favoriser une approche de benchmarking RH	✓				✓					✓	✓	✓	✓	✓			✓
Documenter un bon processus de recrutement		✓	✓								✓	✓	✓				
Communiquer les pratiques gagnantes en matière d'accueil, et de réaménagement du temps de travail	✓				✓						✓	✓					
Élaborer un programme d'accueil : Incluant l'évaluation de la qualité de l'accueil (sondage) et des aides (ex : DVD)	✓										✓						
Organiser des séminaires RH pour l'industrie	✓	✓									✓	✓		✓			✓
Encourager l'entraide régionale (échange)	✓									✓	✓	✓	✓				
Recherche de financement pour accompagnement en amélioration continue										✓							
Coaching pour améliorer la GRH	✓	✓		✓						✓	✓		✓				
Présenter des outils en Gestion participative	✓			✓						✓	✓	✓	✓				
Évaluer les écarts de compétences (besoin de formation)										✓				✓	✓		✓
Utiliser les outils du CPA pour évaluer les besoins de formation										✓				✓			✓
Stimuler les travailleurs à suivre les cours de courte durée du CPA			✓													✓	
Trouver et présenter des incitatifs à la formation															✓	✓	
Explorer des moyens de promouvoir la formation de façon originale (innover)																✓	
Faciliter la planification de la formation dans les entreprises		✓	✓										✓	✓	✓		✓
Développer un outil pour démontrer la rentabilité de la formation continue											✓		✓		✓		
Expérimenter de nouveaux modes de formation exploitant la technologie			✓												✓	✓	✓
Encourager les formations en e-learning			✓												✓	✓	✓

4.2 Les orientations stratégiques selon les axes d'intervention

Depuis 2001, les orientations stratégiques du Comité sectoriel s'articulent autour de quatre axes et sont présentées à la figure qui suit :



On y retrouve donc :

- Un axe central, qui est celui de la concertation et du réseau du CSMOSA pour informer, sensibiliser, favoriser et renforcer les liens entre les partenaires de l'industrie.
- Un deuxième axe qui regroupe des initiatives pour se documenter et gérer l'information portant sur l'emploi, les besoins et l'offre de formation, l'amélioration des pratiques de gestion et tout autre sujet jugé pertinent pour l'industrie. Cette information est souvent essentielle pour prendre des décisions et alimenter la réalisation des autres projets ou interventions.
- Les interventions pour le développement de la main-d'œuvre du secteur sont regroupées sous un troisième axe. Les projets de cet axe ont pour objectif le développement de la main-d'œuvre à tous les niveaux, incluant la formation initiale, la formation continue et la formation sur les bonnes pratiques de gestion.
- Le quatrième axe d'intervention est celui visant la valorisation du secteur auprès des jeunes, des travailleurs, des gestionnaires et des partenaires des différents réseaux de l'industrie.

Comme ces axes d'intervention apparaissent toujours aussi pertinents, nous avons regroupé les nouvelles orientations stratégiques du Comité sectoriel pour la période de 2005 à 2008 sous chacun de ces axes. Les orientations stratégiques sont définies par une énumération de différents projets ou interventions classés, dans chacun des tableaux, selon l'ordre de priorité établi lors du forum. Elles sont également présentées en relation avec les projets déjà en cours ou en développement. [Le conseil](#)

également présentées en relation avec les projets déjà en cours ou en développement. Le conseil d'administration verra à assurer une continuité entre les nouveaux projets et ceux déjà existants.

Axe 1 Concertation et communication

Projets en cours ou en développement	Interventions ou projets proposés au 2 ^e forum d'orientations triennales
<ul style="list-style-type: none"> ● Assurer une disponibilité et une présence du CSMOSA : dans les rassemblements des groupes membres, dans les CFP et dans les revues d'affaires de l'industrie. ● Assurer la mise à jour continue du site Internet. ● Produire <i>Le Clignotant</i> au moins 8 fois par an. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuer au lobby pour obtenir des crédits d'impôts à l'achat d'outils par les travailleurs. 2. Initier des activités de promotion des métiers en collaboration avec l'industrie et les CFP. 3. Collaborer avec les CFP et les gens de l'industrie pour améliorer la sélection des candidats au DEP. 4. Collaborer avec les CPA pour améliorer le compagnonnage en respectant leur rôle. 5. Collaborer avec les organismes d'intégration des travailleurs immigrants afin de faire connaître les besoins dans l'industrie et les moyens s'introduire dans le marché du travail. 6. Organiser des séminaires portant sur les bonnes pratiques en gestion des ressources humaines. 7. Encourager l'entraide régionale (échanges entre entreprises). 8. Accompagner les travailleurs immigrants déjà formés pour les amener à satisfaire aux normes de l'industrie. 9. Favoriser les commandites de l'industrie (bourses, coffre à outils, etc.) pour encourager les jeunes à poursuivre leurs études.

Axe 2 Documentation et gestion de l'information portant sur l'emploi et la formation

Projets en cours ou en développement	Interventions ou projets proposés au 2 ^e forum d'orientations triennales
<ul style="list-style-type: none"> ● Assurer un suivi systématique des finissants dans huit régions du Québec (AutoRelève). ● Procéder à des enquêtes sur les besoins de main-d'œuvre avec les directions régionales de Québec, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de l'Estrie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparer les conditions d'emploi de l'industrie avec les autres secteurs. 2. Identifier et communiquer aux entreprises de bonnes pratiques de rétention (incluant la rémunération globale). 3. Communiquer les pratiques gagnantes en matière d'accueil, et de réaménagement du temps de travail. 4. Documenter les saisonnalités de la demande de main-d'oeuvre et les solutions possibles. 5. Évaluer les possibilités de recruter des personnes plus âgées pour occuper certains postes.

Axe 3 Développement de la main-d'œuvre (Formation initiale, formation continue et gestion d'entreprise)

Projets en cours ou en développement	Interventions ou projets proposés au 2 ^e forum d'orientations triennales
Formation initiale	
<ul style="list-style-type: none"> Finaliser une vidéo sur les conditions de succès de l'alternance travail-études en carrosserie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encourager l'alternance travail-études dans tous les programmes et dans plusieurs régions. 2. Améliorer la qualité des stages (durée, période de l'année, etc.) des programmes réguliers. 3. Développer un guide de compagnonnage pour aider les compagnons à bien jouer leur rôle de coach. 4. Améliorer les compétences en coaching des compagnons en leur proposant des moyens ou des activités pour le faire.
Formation continue	
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la promotion et l'offre du programme de formation Propulsion client. Former les installateurs de systèmes électriques et électroniques ajoutés à l'aide du programme hybride de formation virtuelle (e-learning) et en atelier en collaboration avec les CPA. Réaliser un projet pilote de formation virtuelle (e-learning) sur les aspects juridiques et financiers des ventes. Poursuivre la participation aux travaux du comité sectoriel canadien (CARS) pour : <ul style="list-style-type: none"> l'élaboration des outils d'analyse des besoins de formation (format Internet); les formations via satellite pour le secteur de la carrosserie. Obtenir l'appui des directions régionales d'Emploi-Québec et des CLE pour financer la formation continue offerte par les CPA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proposer des moyens ou des outils pour mieux évaluer les écarts de compétences (besoin de formation). 2. Utiliser les outils du CPA pour évaluer les besoins de formation des travailleurs et non pas seulement pour les qualifier. 3. Stimuler les travailleurs à suivre les cours de courte durée du CPA. 4. Trouver et faire connaître les incitatifs pour encourager la formation continue. 5. Développer un outil pour démontrer la rentabilité de la formation continue pour les entreprises et les travailleurs. 6. Explorer des moyens de promouvoir la formation de façon originale (innover). 7. Faciliter la planification de la formation dans les entreprises. 8. Expérimenter de nouveaux modes de formation exploitant la technologie. 9. Encourager les formations en e-learning.
Gestion d'entreprise (Gestion des ressources humaines et organisation du travail)	
<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir le coffre à outils de gestion dans les ateliers de carrosserie et de réparation générale. Obtenir la contribution des CLE pour supporter les services d'accompagnement en lien avec le coffre à outils. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déployer des outils existants en gestion des ressources pouvant être utilisés par les gestionnaires des entreprises. 2. Favoriser une approche de «benchmarking» en gestion des ressources humaines intégrée ou distincte de celle du coffre à outils de gestion. 3. Documenter et présenter un bon processus de recrutement afin d'encourager les employeurs à respecter une démarche structurée. 4. Élaborer un programme d'accueil type incluant : <ol style="list-style-type: none"> a. l'évaluation de la qualité de l'accueil (sondage); b. des aides (ex : DVD). 5. Recherche de financement pour obtenir de l'accompagnement en amélioration continue dans les entreprises. 6. Faciliter le coaching des dirigeants pour améliorer la gestion des ressources humaines. 7. Présenter des outils pour faciliter la Gestion participative dans les entreprises.

Axe 4 Valorisation du secteur auprès des jeunes, des travailleurs, des partenaires et des entreprises de l'industrie

Projets en cours ou en développement	Interventions ou projets proposés au 2 ^e forum d'orientations triennales
<ul style="list-style-type: none"> ● Poursuivre les efforts de promotion auprès des jeunes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Escouade AutoRelève et participation aux salons carrières; ○ Participation à des événements regroupant des intervenants auprès des jeunes. ● Réaliser et distribuer 2 parutions du MAG de l'AutoRelève. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuivre la campagne de promotion. 2. Promouvoir les avantages de travailler dans le secteur en utilisant les comparaisons sur les conditions d'emploi avec les autres secteurs. 3. Privilégier des outils et des moyens de communication qui sensibilisent les jeunes à la réalité du travail (démonstrations, témoignages, auto-évaluation). 4. Favoriser les occasions de rencontre entre l'industrie et les étudiants.

4.3 La réalisation des projets du CSMOSA

Après huit ans d'existence où de nombreux projets ont été menés à terme, le Comité sectoriel et ses partenaires se devaient de faire le point sur le déploiement de ses interventions avant d'en entreprendre de nouvelles. À ce sujet, le dernier atelier du forum a permis aux participants de réfléchir à la situation afin de préciser les contraintes au déploiement des projets. Aussi les participants ont-ils eu l'occasion de transmettre au Comité sectoriel des suggestions ou des recommandations quant à la communication avec sa clientèle et plus spécifiquement comment il serait possible de tenir compte des besoins des sous-secteurs.

Ces suggestions sont présentées ci-après sous forme de réponses aux questions présentées aux participants dans chacun des ateliers.

● *Quels sont les éléments qui empêchent actuellement les entreprises et les employés d'utiliser les solutions du Comité sectoriel ?*

Des difficultés liées à une méconnaissance du CSMOSA :

- L'ignorance de l'existence du CSMOSA (l'organisation, sa mission, ses objectifs, etc.) et des outils développés, par plusieurs employeurs et employés (ce point a été souligné dans tous les ateliers)
- Difficultés des dirigeants, des associations et des réseaux à faire suivre l'information
- Pas de véritable ligne de communication entre le CSMOSA, les employeurs et les employés
- Peu d'efforts des employeurs pour diffuser l'information vers les employés (pas affichée, brochures restent à la direction)
- Les travailleurs en emploi ont peu de temps pour consulter la documentation
- Les petites entreprises ont d'autres préoccupations et sont difficiles à rejoindre
- La documentation n'est pas toujours envoyée à la bonne personne dans l'organisation

Des difficultés reliées au réseau du CSMOSA :

- Complexité du réseau des partenaires du CSMOSA : pas facile pour les employeurs de comprendre le rôle de chacun
- Chevauchement des rôles et des projets entre différents partenaires
- Confusion entre les services offerts par le CSMOSA et les CPA
- Pas de suivi par les regroupements et souvent le leadership à l'interne n'est pas assuré

Des difficultés reliées à l'utilisation des solutions :

- Manque de support de la part des employeurs pour appliquer les solutions (justifié par le coût, le manque de temps, les pertes de productivité et l'incompréhension des gestionnaires)
- Limitations d'ordre économique : plusieurs petits ateliers ont peu de moyens financiers
- La culture de formation est faible
- Les concessionnaires sont déjà fortement sollicités par les fabricants pour des activités de formation, il leur est difficile d'en faire plus
- La formation continue est peu accessible dans les régions

Quels sont les moyens pour :

- a. Transmettre de l'information via les associations, bannières ou franchiseurs ?*
- b. Épauler les partenaires dans la promotion des solutions destinées aux entreprises ?*
- c. Rejoindre les entreprises indépendantes ?*

Améliorer la coordination entre les partenaires :

- Bien identifier les convergences, complémentarités, rôles et limites de chaque partenaire, et trouver des moyens pour que chacun soit gagnant en fonction de ses propres objectifs
- Faire un rapprochement CSMOSA et CPA pour la diffusion de l'information tout en respectant leur rôle respectif :
 - Le sous-comité des DG des CPA serait disponible à rencontrer périodiquement les gens du CSMOSA pour favoriser le déploiement des projets
 - Utiliser les contacts directs des CPA avec les employeurs et les employés pour faire connaître le CSMOSA et ses projets
- Le réseau patronal doit être mieux utilisé et sensibilisé à faire suivre l'information aux employés

Mieux utiliser le réseau des partenaires :

- Concevoir, au CSMOSA, des messages par courriel à transmettre à des personnes clés des partenaires pour diffusion à leurs contacts
- Utiliser des partenaires pour diffuser directement de l'information (ex. : les distributeurs de pièces livrent dans les entreprises et pourraient être des diffuseurs)
- Tenir des rencontres d'information auprès des CA d'associations, congrès de regroupements, et faire des présentations auprès d'entreprises ou de regroupements
- Utiliser les Bulletins des associations (ex. : AIA, CCAM en bref, CCAQ Express)
- Produire des sommaires exécutifs, les adresser au PDG des regroupements pour les informer des initiatives du CSMOSA et leur permettre de faire un suivi

- Identifier une personne responsable dans chaque regroupement et association. Le CSMOSA pourrait faire un suivi auprès de ces personnes
- Que les associations et les réseaux s'engagent à donner une tribune au CSMOSA lors d'événements ciblés ou à l'inviter à participer à certaines de leurs activités
- Fournir des outils de promotion du CSMOSA, faire du suivi et obtenir un feed-back

Développer des moyens de communication efficaces :

- Assurer une diffusion plus large du bulletin électronique du CSMOSA, ***Le Clignotant***.
Suggestion : que chaque participant au forum contacte au moins de 10 à 20 personnes pour les inciter à s'abonner au bulletin électronique *Le Clignotant*
- Favoriser les messages chocs ou « clin d'œil » avec, si nécessaire, de la documentation plus détaillée en annexe (ex. : documents pdf ou liens)
- Améliorer ses communications électroniques (ex. : site de l'association des médias provinciaux AMPQ, diffuseur de petites capsules, diffusion de bulletins courts)
- Envoi successif de courriels (*Blitz*) et de fax personnalisés incluant le titre du poste de la personne
- Augmenter le nombre d'hyperliens vers le CSMOSA, notamment à partir de sites Internet des partenaires
- Le site WEB du CSMOSA doit être publicisé auprès des clientèles cibles
- Intégrer l'adresse Internet au logo du Comité sectoriel
- Utiliser les revues spécialisées et Jobboom
- Faire connaître l'utilisation des solutions du CSMOSA par des entreprises dans le bulletin électronique ou d'autres médias
- Cibler des moyens de communication par sous-secteur et par région (exemple : rencontre régionale en carrosserie)
- Améliorer les communications aux membres des partenaires (associations et autres)
- Adapter la communication selon chaque partenaire

Faciliter l'utilisation des outils développés par le CSMOSA :

- Mettre l'emphasis sur le déploiement des projets déjà concrétisés
- Développer plus de solutions de type « clé en main » (ex. : Coffre à outils)
- Identifier des sources de subventions pour aider les employeurs

Autre action proposée aux participants au Forum d'orientations :

- Que chaque participant s'engage à communiquer de l'information relative aux interventions du CSMOSA et des résultats du présent forum

■ **Quels sont les moyens qui peuvent faciliter les interventions et tenir compte des besoins pour chacun des sous-secteurs ?**

- Mettre en place des tables ou des sous-comités dans les sous-secteurs suivants (cette recommandation a été faite dans trois ateliers, un des groupes de discussion a exprimé ne pas être convaincu que cela était nécessaire et un autre n'a fait aucun commentaire) :
 - Véhicules lourds routiers
 - Carrosserie
- Développer un sous-comité « communication » dont les membres proviendraient de tous les sous-secteurs pour planifier et diffuser de l'information
- Valider encore plus l'intérêt des partenaires et/ou de leurs membres avant le lancement d'un nouveau projet selon les besoins
- S'assurer d'avoir l'implication de personnes concernées par la problématique, des gens qui connaissent les entreprises et les problématiques du sous-secteur

5. Conclusion

Selon nous, les objectifs visés par ce forum ont été largement atteints. Les participants y ont convenu des orientations de leur Comité sectoriel pour les trois prochaines années. Les pistes d'action à privilégier sont bien définies et les conditions de succès pour les mettre en œuvre sont maintenant mieux connues.

Mais ce qui est remarquable dans une démarche comme ce forum d'orientations triennales, c'est le niveau de participation des gens de l'industrie qui témoigne de leur intérêt à ce qu'elle continue de s'améliorer. C'est aussi leur souci évident que le secteur puisse offrir un environnement de travail approprié à près de cent mille personnes au Québec.

Un exercice de planification stratégique tel que celui mené par le CSMOSA et ses partenaires ne peut être que bénéfique pour l'emploi et la main-d'œuvre de l'industrie des services automobiles. De toute évidence, les partenaires présents à ce forum reconnaissent les pas de géants franchis par leur Comité sectoriel durant les trois dernières années. Ils sont aussi conscients que le succès de ses interventions repose en très grande partie sur la concertation et la force de son réseau, un réseau dont ils sont partie prenante. Et si le dynamisme des personnes présentes reflète l'énergie qu'ils mettront à **déployer la force du réseau** que constitue leur Comité sectoriel, nul doute que l'exercice qui se termine permettra également de renforcer la mise en œuvre des projets envisagés.

Il reste maintenant au conseil d'administration et à l'équipe du Comité sectoriel à poursuivre les efforts dans le même sens. Il y a encore beaucoup à faire, mais en partant sur des bases solides, telles que les orientations prescrites par l'industrie et la volonté de travailler en réseau, le Comité sectoriel pourra sûrement continuer d'aider les employeurs et les employés du secteur à faire face aux défis qui les attendent.

Annexe

Liste des personnes présentes au 2e forum d'orientations triennales

Sylvie	Allaire	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Gaston	Amiot	C.S. Marguerite-Bourgeois / Service aux entreprises et à la main-d'œuvre
André	Beaudry	FGC Conseil (Consultant)
Richard	Beaulieu *	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
Jean-Yves	Beaulieu	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Diane	Belair	Corporation des concessionnaires d'automobiles de Montréal (CCAQ)
Jean	Bellerive	Comité paritaire de l'industrie de l'automobile de la Mauricie
Claude	Bernier *	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Jacques	Bilodeau *	Atelier de carrosserie J. Bilodeau & Fils (MCQ)
Suzanne	Blanchard *	Comité paritaire de l'industrie de l'automobile des régions Lanaudière/Laurentides (CPCPA)
Georges	Bouchard *	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
Jean	Boudreau	Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO)
Éric	Boudreault	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)
Michel J.	Bourbeau *	Corporation des carrossiers professionnels du Québec (CCPQ)
Hélène	Bourgoin	Mack Ste-Foy inc. (CCAQ)
Pierre	Bouthillier	Fix Auto
Magella	Boutin *	Carquest pièces d'autos (AIA)
Pierre	Boutin	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Claude	Bouvier	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)
Steve	Bujold	Association des industries de l'automobile du Canada - Division Québec (AIA)
Yves	Cadorette	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Jean-Claude	Caron	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
André	Castonguay	Association des services de l'automobile du Québec (ASA)
Mauro	Cifelli	Vast Auto Distribution (AIA)
Roch	Côté	UAP inc. (AIA)
Michel	Côté	CarrXpert (CCAQ)
Denis	Couture	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
Eddy	Croteau	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Pierre-André	Delisle	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Pierre	Desmarchais	Uni Select inc. (AIA)
Yvan	Domingue *	Entrepôt de Montréal 1470 inc. (AIA)
James	Dunn	Carstar (CCPQ)
Raynald	Ferland	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
Luc	Fillion	Fix Auto (Comité de formation)
Gérard-Magella	Fortin	Comité conjoint sur les services automobiles - Québec (CPCPA)
Bernard	Fournier	Pièces d'auto Dumont inc. (ARPAC)
Stéphane	Galipeau	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Pierre	Germain	Pneus Unimax Itée (ASPO)
Jean	Gervais	Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport - Secteur de formation Entretien d'équipement motorisé
Jean	Glasson *	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
André	Giguère	Fédération de la Métallurgie (CSN)
Guy	Girard *	Centre du pneu Saint-Constant (ASPO)
Roger	Goudreau	Comité paritaire de l'industrie des services automobiles de Montréal (Comité de formation)
Daniel	Grenier	Association des spécialistes du pneu (ASPO)
Claude	Grenier	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)



	Yvon Hamel	Hamel pièces d'auto (ARPAC)
	Guy Harvey	Fédération démocratique de la métallurgie, des mines et des produits chimiques (CSD)
	Annie Harvey *	Ministère du travail
	Daniel Hébert *	Comité paritaire de l'industrie des services automobiles - Canton de l'Est (CPCPA)
Louis-Martin	Jannard	Comité éducation travail en équipement motorisé du Montréal-Métropolitain
	Bruno Jean	Comité paritaire de l'industrie des services automobiles de la région Saguenay/Lac-Saint-Jean
	Manon Lacasse	CarrXpert (CCAQ)
	Yvon Laforest	Cerva Carrosserie Expert inc. (MCQ)
	Élie Lalancette	Corporation des concessionnaires d'automobiles du Saguenay (CCAQ)
	Lyne Landry	Corporation des concessionnaires d'automobiles de Montréal (CCAQ)
	Daniel Lapointe *	Les Travailleurs canadiens de l'automobile TCA-Québec (FTQ)
Frédéric	Laporte	Auto Journal (revue)
	Carolle Larose *	Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO)
Danielle	Le Chasseur	Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO)
	Diane Leclerc	Comité paritaire de l'industrie des services automobiles - Rimouski
Mireille	Lehoux	FGC Conseil (Consultante)
	Gilles Lemay *	Direction générale de l'intervention sectorielle - Emploi-Québec (EQ)
	Patrice Marcil	Dupont Canada - I-CAR (ARPAC)
	Michel Martin	Groupe Président (ASPQ)
	Roger Martin	FGC Conseil (Consultant)
	Alain Meilleur	ProShop
	Denis Melançon *	Garage Denis Melançon Inc. (ASA)
Suzanne	Mercier *	Corporation des concessionnaires d'automobiles de Montréal (CCAQ)
	Claude Morissette	Fédération de la Métallurgie (CSN)
	Sylvain Murphy *	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)
	Daniel Nadeau *	Association des recycleurs de pièces d'autos et de camions inc. (ARPAC)
	Robert Barlow	Fédération de la Métallurgie (CSN)
	Albert Pépin	Inter-Boucherville (CCAQ - lourd)
Stéphane	Poiré	Mack Ste-Foy inc. (CCAQ)
François	Poirier	FGC Conseil (Consultant)
	Benoît Robillard	CAA-Québec
	Rémy Rousseau	Publications Rousseau & ass. (revue)
	Lise Roy *	Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec (CCAQ)
Pierre-André	Roy	Corporation des carrossiers professionnels du Qc (CCPQ)
	Gérald Safarti	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)
	Mario Sansfaçon	Carrossier de Loretteville inc. (MCQ)
Jean-Luc	Sauriol	Carquest pièces d'autos (AIA)
Normand	Savard	Centre de formation professionnelle Compétences 2000 (Comité de formation)
	Katleen Sears	UAP inc. (AIA)
	Michel Singcaster	Inter-Boucherville (CCAQ - lourd)
	Alain St-Jules	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)
	Philippe Tremblay *	Fédération de la Métallurgie (CSN)
	Jean Trudel	O.K. Pneus et Entretien Automobile - Shawinigan (ASPQ)
	Marcel Vincent	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)
	Mario Vincent	Les Travailleurs canadiens de l'automobile - TCA-Québec (FTQ)

* Membre du conseil d'administration

