

# TABLE DES MATIÈRES

	3
AVANT-PROPOS	4
PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE	7
PREMIÈRE PARTIE - UN PROFIL ACTUALISÉ	10
L'industrie aérospatiale au Québec	17
L'emploi, l'innovation et le développement	
Les dix défis structurels du secteur	
DEUXIÈME PARTIE - LE DIAGNOSTIC DE LA SITUATION	21
Quatre conditions de succès	
TROISIÈME PARTIE - LE PASSAGE À L'ACTION	29
Vers l'action concertée	30
Le partage de la vision	34
L'identification d'actions stratégiques	38
CONCLUSION	39
PERSONNES CONSULTÉES POUR LE DIAGNOSTIC	40
PARTICIPANTS AU 3 <sup>E</sup> GRAND FORUM DE L'AÉROSPATIALE	43
SOURCES DOCUMENTAIRES	45
CRÉDITS	

## DEUXIÈME PARTIE - DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

---

L'état de la situation des quatre conditions présenté dans les pages suivantes est fondé sur les points de vue exprimés par les personnes consultées dans le cadre de cette démarche.

Ces quatre thèmes encadrent les discussions ainsi que les choix stratégiques.

### LES QUATRE CONDITIONS DE SUCCÈS

- |  |    |
|--|----|
| 1) Attirer la relève pour répondre aux nouveaux besoins..... | 21 |
| 2) Ajuster la formation aux nouvelles réalités.....          | 24 |
| 3) Accroître le développement des compétences.....           | 26 |
| 4) Adopter des pratiques de gestion innovantes.....          | 28 |

### Condition 1 : Attirer la relève pour répondre aux nouveaux besoins

#### Principaux constats

*« Pour l'ensemble du secteur, il y a des besoins importants actuellement dans certains métiers, principalement les machinistes. »*

- L'ensemble du secteur est frappé par une pénurie de ressources dans certains métiers professionnels. Le besoin qui apparaît le plus grand est le manque de machinistes, mais d'autres compétences sont aussi soulignées. Les outilleurs ne sont pas suffisamment nombreux et des entreprises doivent même former des machinistes pour exercer ces tâches. On parle également des métiers « indirects », comme les fonctions d'inspections ou d'essais non destructifs. Les compétences en applications informatiques sont aussi en demande et sont l'objet de concurrence de secteurs en croissance (multimédia, biotechnologies).
- Pour sa part, la relève en ingénierie répond bien aux besoins actuels, mais déjà on identifie des besoins nouveaux et stratégiques à moyen terme.
- Tant dans les PME que dans les grandes entreprises, il y a une grande demande pour les mêmes talents. Le problème n'est toutefois pas vécu de la même façon pour ces deux grands types d'entreprises. À l'instar des autres secteurs industriels, les PME de l'aérospatiale embauchent, mais connaissent par la suite des problèmes de rétention de leur personnel qui est attiré par les conditions de travail offertes dans les grandes entreprises. De leur côté, les grandes entreprises sont en concurrence pour combler leurs besoins dans un contexte général de rareté de la main-d'œuvre.
- Le problème s'accroît du fait que des étudiants partent déjà à l'extérieur de nos frontières.

**« Il y a un désintéressement des jeunes pour les matières scolaires techniques dans leur ensemble. »**

- Les écoles techniques « se sont vidées ». À l'ÉMAM, il y avait 1 400 élèves inscrits en 1999-2000. Aujourd'hui, il y en a 680. Ce nombre est insuffisant pour les besoins – même s'il est à la hausse par rapport aux années qui ont suivi septembre 2001.
- À la fin de 2007, un nouveau comité a été créé pour les transporteurs aériens afin d'accélérer la formation du personnel « licencié M, E et S », trois fonctions actuellement en pénurie.
- Les jeunes sont moins attirés par les techniques et les matières d'ordre scientifique en général. Il faut ajouter à cela le problème de décrochage chez les garçons et le peu d'attrait de ces métiers auprès des filles. Tout cela dans un contexte de vieillissement de la population. Le nombre d'inscriptions en secondaire V a fortement diminué.
- Au niveau collégial, on fait le même constat. Après un sommet vers la fin des années 1990, les demandes d'admission à l'ÉNA avaient commencé à fléchir avant même les événements de 2001, ces derniers n'ayant eu comme effet que d'accroître la tendance amorcée. En fait la chute a commencé à se faire sentir dès 1996, pour le secteur de l'avionique, 1997 pour celui de l'entretien et 1998, pour le secteur de la construction aéronautique.

**« Une hausse des inscriptions ne se traduit pas par une hausse proportionnelle des diplômés trois ans plus tard. »**

- Depuis le creux atteint en 2004 et 2005, les inscriptions dans les trois programmes d'enseignement de l'ÉNA se sont remises à monter pour atteindre un total de 669 étudiants. On observe avec plus d'acuité deux phénomènes qui avaient déjà commencé à se manifester depuis quelques années : 1) le rallongement de la durée des études, 2) le faible taux de diplomation. Les deux sont d'ailleurs jumelés.
- Selon les données les plus récentes de l'ÉNA, pour les cohortes de l'automne 2001 et de l'automne 2002, le taux de diplomation moyen dans les trois programmes était de l'ordre de 26 % et 31 % après 3 ans. Après 5 ans, ce taux moyen pour les trois programmes monte à 45 % pour la cohorte de l'automne 2001 et à 57 % pour la cohorte de l'automne 2002.
- Cette tendance à rallonger, volontairement ou non, la durée des études est observée depuis environ 10 ans dans la grande majorité des programmes techniques du Collège Édouard-Montpetit et s'est accentuée durant cette période. Elle a évidemment un impact certain sur la persévérance des étudiants.
- Notons également que la formation technique en aérospatiale est un domaine d'étude qui attire encore majoritairement les garçons, ces derniers comptant pour 612 des 669 inscrits à l'automne 2007, soit un peu plus de 91 % des étudiants.

**« L'image de l'aérospatiale n'est pas associée à un secteur vigoureux et dynamique. »**

- Les difficultés du secteur sont souvent mises à l'avant-plan comparativement à ses succès. Il ressort une image d'une industrie en difficulté qui demande de l'aide gouvernementale pour l'aider à survivre. Pour le public, il s'en dégage une impression de fragilité.
- L'image de l'aérospatiale n'est pas portée par un organisme ou un regroupement qui démontre son dynamisme.
- L'image est associée simplement aux grands constructeurs. La concentration de l'industrie et son importance au Québec sont ignorées : peu de gens savent qu'il y a plus de 225 entreprises dans le secteur réparties dans 12 régions du Québec – même chez de nombreux politiciens. Cette méconnaissance touche l'ensemble des jeunes.
- Par ailleurs, la perception de l'industrie est relativement bonne chez les personnes qui y œuvrent. Elle serait même très positive chez les étudiants engagés dans des domaines scientifiques et techniques. Le domaine aérospatial est en soi attirant pour plusieurs. Par exemple, les étudiants en génie mécanique expriment spontanément un intérêt pour l'aérospatiale. Par contre, ils questionnent son avenir plus souvent qu'auparavant.
- Le choc causé par les événements de septembre 2001 a accentué l'impression que l'aérospatiale au Québec est fortement influencée par des cycles. Plusieurs parlent d'une industrie en dents de scie alors que les chiffres du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation indiquent une croissance continue du chiffre d'affaires entre 1984 et 2001 au Québec et une forte reprise depuis 2003.

**« L'alternance travail-études serait une bonne façon de favoriser une relève. »**

- Emploi Québec a mis sur pied un programme jugé intéressant. Il s'agit d'un programme de 800 heures qui offre à des opérateurs la possibilité de partager le temps entre l'école et l'entreprise. C'est, entre autres, une façon de récupérer du personnel d'autres secteurs industriels moins vigoureux.
- Plus l'industrie ouvre ses portes à l'alternance étude-travail, plus elle peut compter sur du personnel lorsqu'elle fait face à des besoins subits de nombreux employés.

**« L'immigration est une avenue possible : l'intégration peut très bien se faire. »**

- L'immigration peut combler des postes pour tous les niveaux d'emploi. Le personnel de l'aérospatiale est très mobile et le Québec peut offrir une valeur ajoutée : conditions de vie, salaires, environnement.
- Le recours à l'immigration est complexe. Il faut cibler les ressources, assurer un mécanisme d'accueil facilitant et aborder la question de reconnaissance des diplômes. Le gouvernement est ouvert, mais des ordres professionnels y voient des difficultés.
- Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) a diminué ses exigences pour attirer les travailleurs spécialisés. La reconnaissance des acquis des travailleurs étrangers pourrait s'inspirer des actions de la Commission scolaire de Montréal qui a mis sur pied un centre dédié à cet aspect dans le secteur de la santé. Le Costa Rica a beaucoup investi dans la formation aérospatiale et on y trouve un programme équivalent. Le Mexique présente également de l'intérêt à cet égard.
- Pour les étudiants qui ont besoin d'apprendre le français, l'ÉMAM offre un cours de francisation sur place.
- L'immigration en provenance de certains pays pose cependant des difficultés supplémentaires compte tenu des règles de restriction imposées par les États-Unis, notamment celles émises dans le cadre de l'ITAR.

### **Le CAMAQ en action**

- Les données sur les perspectives d'emploi collectées chaque année par le CAMAQ sont très utiles à l'identification des besoins de formation pour la relève; le comité sectoriel est très actif et il a une grande crédibilité dans ce domaine. Par exemple, l'ÉMAM peut mieux répondre aux besoins identifiés grâce à ces données.
- Le CAMAQ joue bien son rôle de sensibilisation et de mobilisation de la relève avec l'organisation d'événements comme le Salon des carrières en 2006 et l'Aérosalon qui a été mis sur pied pour la première fois en 2007. Tout y est : visibilité, organisation, financement. C'est une très grande force du CAMAQ et ces événements ont une force d'impact qui envoie un message clair sur les perspectives d'emploi de l'industrie. Par contre, certains interrogent le retour sur l'investissement d'un événement comme l'Aérosalon 2007 qui est moins ciblé auprès de la relève disponible à court terme et dont les retombées directes sont peut-être moins grandes qu'un salon de l'emploi.
- Si le projet d'édition 2008 de l'Aérosalon est approuvé sans modification, il serait composé de deux volets indissociables, soit 1) le salon des carrières en aérospatiale de Montréal, et 2) une tournée des régions. Le salon, qui se tiendrait dans la région métropolitaine, ferait appel à des technologies de communication hautement sophistiquées (sans papier). Il serait également précédé d'une importante campagne de diffusion auprès de clientèles ciblées afin de maximiser la présence de candidats affichant un fort potentiel pour les employeurs de l'aérospatiale. La tournée des régions, quant à elle, miserait sur une stratégie bien orchestrée de relations publiques et de relations de presse dans chacune des régions visitées.
- Le CAMAQ est très disponible pour informer et référer les étudiants même s'ils sont éloignés de la région de Montréal.
- Le CAMAQ s'est bâti une grande expertise et une grande crédibilité qui pourraient être mises davantage à profit pour favoriser la relève.

### **Suggestions pour la planification stratégique**

- Promouvoir l'industrie, ses qualités et ses besoins chez les jeunes, dès le primaire. Augmenter l'offre de visites des entreprises et les stages. Favoriser l'attrait des sciences et des techniques auprès des jeunes dès le primaire.
- Augmenter la visibilité de l'industrie dans les centres de carrières, chez les orienteurs. Augmenter la fréquence des événements publics (salons) dans la région de Montréal en renforçant un lien direct entre 1- la promotion de l'industrie et 2- le recrutement. Utiliser davantage le site Internet du CAMAQ pour la promotion du secteur.
- Accentuer des actions de promotion ciblées auprès de décideurs et de personnes clés de façon à faire valoir la vitalité et l'importance du secteur.
- Poursuivre la promotion de la formation par la formule alternance travail-études afin de réduire le temps de qualification.
- Faciliter l'accès à des formations complémentaires pour attirer des ressources désirant quitter d'autres secteurs industriels (ex. formation d'appoint pour un machiniste automobile).
- Intervenir pour accélérer la possibilité de recourir à des effectifs de pays étrangers, notamment la reconnaissance des diplômes et l'assouplissement des règles. Favoriser des liens avec des pays ciblés.
- Établir une base d'action avec Aéro Montréal pour favoriser une synergie dans la promotion du secteur et les efforts de recrutement. Statuer sur la réalité des cycles dans l'aérospatiale au Québec.



## **Condition 2 : Ajuster la formation aux nouvelles réalités**

### **Principaux constats**

***« Les institutions d'enseignement répondent bien aux demandes du milieu industriel. Toutefois, des échanges plus étroits seraient souhaitables entre les institutions et les entreprises. »***

- La formation au Québec est de classe mondiale. Les trois niveaux – secondaire, collégial, universitaire – partagent bien leurs créneaux et les écoles techniques offrent des spécialisations et des équipements d'un haut niveau. L'ÉMAM est particulièrement reconnue pour s'adapter rapidement et bien répondre aux besoins des entreprises. Le dialogue avec les entreprises est continu.
- Par contre, certains estiment que de façon générale la force des liens des institutions d'enseignement avec les entreprises s'est affaiblie avec le temps et qu'il y aurait lieu de les rapprocher. De l'avis de tous, la formation est pertinente et de qualité, mais de part et d'autre on souhaite un rapprochement. D'un côté, les entreprises souhaitent une plus grande proactivité de la part des institutions et, de l'autre, on aimerait que les entreprises expriment davantage leurs besoins à venir.
- Les liens entre les entreprises et les institutions d'enseignement ont donné lieu à plusieurs succès, notamment les commissions industrielles de l'ÉMAM et de l'ÉNA sous l'égide du CAMAQ, composées des représentants de l'industrie. On reconnaît que c'est une excellente plateforme d'échanges où sont analysées rapidement et sans coût les pratiques de formation de la main-d'œuvre. Des besoins, qui apparaissent de plus en plus importants, peuvent être pris en compte.
- On déplore que des institutions puissent gaspiller des ressources. Ainsi, une institution peut consacrer des efforts à construire un cours alors que le contenu est déjà offert ailleurs. On peut être également tentés de « suréduquer » des étudiants en leur donnant des compétences qu'ils ne souhaitent pas et qui ne sont pas requises ou considérées prioritaires par les entreprises.
- Les compétences de base faisant appel au savoir-être par rapport au savoir-faire mériteraient d'être renforcées : sens des responsabilités, esprit d'équipe, souci du client, volonté d'apprendre, etc.

***« L'enjeu majeur actuel est le besoin de flexibilité. »***

- Le manque de flexibilité dans l'organisation du travail est identifié comme une faiblesse pour l'aérospatiale au Québec. Nous avons l'expérience et la compétence mais, compte tenu de l'environnement concurrentiel, il devient essentiel d'ajouter la polyvalence dans les objectifs de formation.
- Il est suggéré de décloisonner les compétences et d'augmenter les compétences transversales.

***« L'innovation est la planche de salut de notre industrie et le pouvoir d'innover prend sa source dans les écoles. »***

- De façon à favoriser l'innovation à tous les échelons de l'industrie, de la fabrication à la mise en marché, la culture de l'innovation devrait imprégner tous les programmes d'études.
- Il faudrait dépasser l'enseignement des compétences techniques et passer du « faire » au « faire-faire » et même à la gestion comme telle de l'innovation en entreprise.

***« Différents besoins deviennent importants et doivent être mieux pris en compte. »***

- Les partenariats à l'échelle internationale sont de plus en plus importants et il y a un savoir-faire à développer. Ce domaine est nouveau et complexe. À cet égard, la formation doit dépasser le niveau technique pour faire acquérir des compétences transversales comme les processus d'achats et d'évaluation des risques, le développement des affaires à l'échelle internationale. Il faut aussi des spécialistes du marketing et les sensibiliser à l'environnement concurrentiel très particulier de l'aérospatiale. Il y a aussi un manque au Québec de personnes compétentes pour le service après-vente qui ont une expérience concrète de l'industrie.
- Il faudrait mettre plus d'emphasis sur les métiers indirects (inspection, essais non destructifs, gestion des stocks). Ce sont des métiers dont les exigences ont beaucoup augmenté.
- Le monde de l'aérospatiale est en pleine transformation, les produits sont de plus en plus complexes et exigent plus que jamais une excellente maîtrise de la haute technologie. C'est la même situation dans le domaine de l'as-

semblage, du montage de structure, ou de la soudure par friction au plasma. Faudrait-il penser à des champs de spécialisation au niveau technique notamment?

- Nous avons des forces dans le traitement de surface, mais il y a des enjeux à venir et il faut voir à développer une formation de pointe. Il faudrait privilégier la formation au secondaire pour favoriser les compétences des jeunes appelés à demeurer sur le plancher de l'usine. Il faut éviter de former du personnel suréduqué pour les procédés de fabrication : actuellement, la formation est donnée uniquement au cégep et elle est insuffisante.
- Le domaine des composites doit être intégré encore davantage à l'enseignement pour répondre à un besoin très présent d'ici quatre ou cinq ans. De façon générale, les institutions ont tout le potentiel pour développer ce type de domaine en émergence. D'autres besoins précis sont identifiés : des cours plus spécialisés en gestion de programmes, en maintenance, dans le développement des applications informatiques pour les équipementiers.
- Par ailleurs, la formation pourrait jouer un rôle significatif dans la culture d'entreprise de façon à ce que les employés comprennent et participent davantage aux enjeux de l'entreprise. Par exemple, la formation pourrait leur donner des outils pour mieux comprendre les enjeux financiers et favoriser ainsi leur participation à la santé économique de l'entreprise.

**« La collaboration devrait être plus étroite pour faciliter des séjours en entreprise. »**

- Pour plusieurs, offrir aux étudiants des stages en entreprise comporte de multiples avantages aux plans de la pédagogie et de l'intégration en entreprise. Des efforts sont présentement faits en ce sens par le CAMAQ.
- Certaines réserves sont toutefois exprimées sur l'importance à donner à l'apprentissage en milieu de travail. Dans un environnement normé et de haute technologie comme celui de l'aérospatiale, on fait valoir que l'acquisition des compétences par un jeune employé ne peut être efficace que si elle est soutenue par un solide bagage de compétences de base.
- Par ailleurs, des chefs d'entreprise souhaiteraient de plus grandes possibilités de cours donnés le soir à temps partiel pour que l'employé puisse demeurer en emploi.

**« Il faut arriver à former davantage d'étudiants en génie aérospatial. »**

- De l'avis des entreprises et des institutions concernées, le programme de maîtrise conjoint en génie aérospatial répond bien aux attentes de l'industrie. Le fait de mettre l'accent sur la formation pratique des ingénieurs, les stages, les études de cas ainsi que l'obligation de s'inscrire à deux cours dispensés dans deux autres universités constituent des atouts indéniables. Par contre, il y aurait lieu de mieux faire connaître le programme. Soulignons qu'il y a cette année, 123 étudiants d'inscrits au programme de maîtrise conjoint; le taux d'inscription affiche une légère baisse.
- L'une des universités consultées considère que le programme de maîtrise en génie aérospatial est insuffisant et qu'il faudrait ajouter un programme de niveau baccalauréat. L'importance de l'aérospatiale à Montréal justifierait entièrement des ressources de ce niveau. Plusieurs raisons sont invoquées : besoin déjà présent d'un plus grand nombre d'ingénieurs de très haut niveau; diminution graduelle du nombre d'étudiants au cégep; limite de la capacité des structures en place.
- Des hésitations sont toutefois présentes quant à la nécessité d'un baccalauréat compte tenu de l'ignorance des besoins réels à venir et de ralentissements toujours possibles de l'industrie.
- Déjà des entreprises ont amorcé un partenariat avec les universités pour augmenter le niveau de connaissances dans certains domaines comme l'informatique appliquée à la navigabilité par exemple. Mais il faudrait accentuer les efforts. Les matériaux composites vont également solliciter des compétences d'ingénieurs à moyen terme tout comme des services de génie en réparation/réfection. Il faut également développer des ingénieurs de systèmes pour lesquels aucune formation n'existe présentement. Pour former des intégrateurs de systèmes, il y aurait aussi lieu de donner un second souffle à la maîtrise – en ce qui a trait à l'environnement virtuel par exemple.

## **Le CAMAQ en action**

- Tous reconnaissent que le CAMAQ joue un rôle de catalyseur. Dans une approche de partenariat, il entretient d'excellents liens avec les institutions d'enseignement et les entreprises et il apporte des solutions concrètes aux besoins de main-d'œuvre. Ces liens sont une force du CAMAQ.
- Le CAMAQ vise à s'assurer que les programmes de formation soient en lien avec l'évolution technologique et les besoins des entreprises. Il en résulte une formation pertinente et de qualité.
- Le CAMAQ est appuyé par des institutions d'enseignement qui offrent des programmes de formation jugés très

appropriés comparativement à ceux offerts à l'étranger. Le CAMAQ y a d'ailleurs activement contribué par le rôle essentiel qu'il a joué dans la création de l'ÉMAM, de la maîtrise en aérospatiale et de son option Environnement virtuel, puis récemment de l'Institut de formation en aérospatiale. Le CAMAQ a été un pionnier au Canada. L'IFA, par exemple, constitue une première dans le domaine de l'aérospatiale. Tous reconnaissent le leadership que le CAMAQ a exercé dans ce dossier.

- Pour la planification des ressources humaines, les rapports du CAMAQ sur les besoins de main-d'œuvre sont attendus et consultés avec confiance et intérêt. Le comité sectoriel jouit d'une grande crédibilité et joue un rôle très apprécié à ce niveau. Ce rôle pourrait être encore plus grand si le CAMAQ pouvait cerner les besoins de formation avec davantage de précision. Le CAMAQ joue déjà un rôle important, mais « il faut aller plus loin » disent des acteurs de l'industrie et de l'enseignement.

### **Suggestions pour une planification stratégique**

- Augmenter la qualité des informations recueillies auprès des entreprises sur les besoins en main-d'œuvre. À cet effet, mener des entrevues avec le personnel stratégique des entreprises pour obtenir des informations plus riches et plus ciblées sur les besoins à court et à moyen terme.
- Accroître la concertation pour approfondir la réflexion sur les besoins de formation et les ressources à consacrer à court et à moyen terme. Ainsi, favoriser encore davantage les échanges entre les entreprises et les institutions d'enseignement pour qu'il y ait une meilleure connaissance des besoins et des attentes mutuelles.
- Cibler certains enjeux identifiés prioritaires : ex. gestion de l'innovation, flexibilité, compétences transversales, développement d'intégrateurs.
- Encourager les enseignants de tous les niveaux à faire des stages en entreprise de façon à enrichir l'enseignement et les occasions de réseautage avec les entreprises.
- Préciser les besoins à venir en génie aérospatial et les ressources optimales à mettre en place.
- Identifier des contenus spécifiques de formation à ajouter ou à accentuer tels que : matériaux composites, gestion de programmes, maintenance, applications informatiques, compréhension des enjeux économiques des entreprises.

## **Condition 3 : Accroître le développement des compétences**

### **Principaux constats**

#### ***« La formation en emploi est une des voies privilégiées par les entreprises. »***

- La compétence de la main-d'œuvre est un atout de l'aérospatiale au Québec et la formation en emploi y contribue avec des améliorations tous les ans.
- Le rôle de l'IFA dans ce domaine est de plus en plus connu; l'Institut est en mesure de répondre aux besoins des entreprises.
- Le développement des compétences est un domaine dynamique. Certaines grandes entreprises peuvent posséder leur propre service de formation; d'autres la sous-traitent à l'extérieur. Certaines instaurent également des formules comme le mentorat pour le développement des compétences. Des PME y sont également très sensibilisées. Certaines accordent des efforts constants d'amélioration pour le perfectionnement technique de leurs employés. On rapporte aussi que des professeurs offrent des sessions de formation en entreprises pour fournir des informations d'appoint sur les pratiques et connaissances actuelles.
- La formation en emploi est une des voies de développement privilégiées par les entreprises, mais on évoque un manque de repères pour juger de sa valeur. On souhaiterait évaluer cette pratique par rapport à ce qui se fait ailleurs et en lien avec les besoins en émergence (partenariats internationaux, gestion de plus en plus complexe des stocks, importance des intégrateurs...).
- Le transfert du savoir et des compétences devient un atout essentiel pour conserver la mémoire de l'entreprise.

#### ***« L'apprentissage en milieu de travail n'est pas nécessairement une voie à privilégier. »***

- Certains apportent certaines réserves. Ils sont d'avis que l'apprentissage en milieu de travail n'est pas une approche à privilégier dans l'aérospatiale pour les futurs employés. Dans un secteur de haute technologie, il est important de miser avant tout sur une formation de base bien étoffée. Face à la complexité des tâches et à l'adaptation

nécessaire, un nouvel employé ne peut être vraiment efficace que s'il possède un bon bagage de connaissances et de compétences de base.

**« Le développement des compétences : pour arriver à faire plus et mieux avec moins d'employés. »**

- Plusieurs PME considèrent que l'amélioration de la productivité est une question de survie pour elles. Des employés plus performants, plus flexibles constituent un enjeu où le développement des compétences est prioritaire.
- Par contre, d'autres priorités peuvent s'interposer. Ainsi, les efforts requis pour l'intégration de nouveaux employés peuvent faire passer le développement des compétences au second plan.
- Les PME ont aussi moins de moyens pour former leur personnel aux nouvelles compétences requises pour jouer un rôle d'intégrateur. Les PME doivent être accompagnées dans l'intégration de ces nouvelles façons de faire touchant plusieurs aspects de leurs activités. L'IFA peut jouer ce rôle.

**« Il faut aussi s'assurer que le développement des compétences soit en lien avec l'évolution technologique. »**

- Le développement des compétences peut toucher plusieurs aspects mais, pour plusieurs, il ne doit jamais perdre de vue l'évolution technologique. Cet aspect est prioritaire et, à cet égard, le domaine des matériaux composites apparaît très important.

**« L'Institut de formation aérospatiale peut apporter beaucoup. »**

- Avec ses trois ordres d'enseignement réunis, l'IFA est un modèle unique et son carnet de formation en entreprise augmente chaque année.
- Elle sert un important bassin de candidats reliés aux entreprises situées au nord de Montréal. De toute évidence, l'IFA répond à un besoin.
- Plusieurs considèrent que le rôle de l'IFA est stratégique et pourrait être renforcé.
- L'École nationale d'aérotechnique, l'École de technologie supérieure (ÉTS) et l'ÉMAM offrent un bon support aux entreprises dans le développement des compétences des employés.

## **Le CAMAQ en action**

- Le CAMAQ a joué un véritable rôle de leader dans la création de l'Institut de formation aérospatiale.
- Le CAMAQ fait une bonne analyse des besoins du milieu.
- On reconnaît aussi l'importance de son apport dans les progrès de l'amélioration continue. Son programme de formation en amélioration continue offert à l'ensemble de l'industrie est considéré comme un succès.
- Plusieurs considèrent que le CAMAQ doit continuer à favoriser l'apprentissage en milieu de travail en identifiant les meilleures façons pour arriver à faire plus avec moins d'employés.

## **Suggestions pour une planification stratégique**

- Identifier les besoins en émergence qui profiteraient le plus du développement des compétences : ex. : polyvalence, partenariats internationaux, passage au rôle d'intégrateur, technologies et fonctions stratégiques (applications informatiques, matériaux composites...).
- Faire connaître des modèles en cours, des initiatives qui sont menées avec succès.
- Offrir des occasions de réflexion et de mise à niveau des pratiques de formation en emploi.

## **Condition 4 : Adopter des pratiques de gestion innovantes**

### **Principaux constats**

**« Les conditions de travail sont bonnes en général par rapport à d'autres secteurs. »**

- Les conditions de travail en aérospatiale n'ont généralement rien à envier aux autres secteurs industriels. Elles seraient même avantageuses au Québec.



- De façon générale, le niveau de satisfaction des employeurs est élevé et les employés sont stimulés par des occasions de promotion intéressantes.

**« De nouveaux moyens devraient être développés pour retenir la main-d'œuvre. »**

- Les PME sont particulièrement concernées par la rétention de la main-d'œuvre face aux grandes entreprises. Elles ont le double défi de trouver la relève et, ensuite, la retenir.
- Une meilleure utilisation de la main-d'œuvre serait favorisée par une plus grande mobilité. Ainsi, il serait possible de transférer des ressources compétentes d'une entreprise à l'autre. Certaines règles de fonctionnement et les listes de rappel des grandes entreprises limitent cette possibilité.

**« L'implication des employés est moins grande. »**

- On constate certains reculs quant au niveau d'engagement des employés envers leur entreprise. L'optimisation du capital humain profiterait d'une meilleure prise en compte des conditions de vie personnelle des employés. Les entreprises sont portées à « surcompenser » sous forme monétaire alors que les différences de salaire ne sont pas si importantes en regard de l'environnement et des conditions de travail (avec des horaires plus souples par exemple). Les entreprises gagneraient ainsi à s'adapter à certaines valeurs particulièrement présentes chez les jeunes employés de 18-30 ans.
- L'esprit de participation des employés peut être affecté par deux autres facteurs qui ont été relevés. D'abord, on indique que la question de la sous-traitance peut nuire à la mobilisation du personnel. Certains estiment qu'il est important que les chefs d'entreprises misent davantage sur leur main-d'œuvre et remettent en question le trop grand recours à l'impartition. En deuxième lieu, il serait important que les gestionnaires aient des objectifs rassembleurs et qu'ils les communiquent. « Les employés sont prêts à ramer s'ils estiment avoir des chances de gagner ». On signale que l'employabilité est la responsabilité de chaque travailleur, mais que l'implication des employés est du ressort des employeurs.

**« La peur de mises à pied met des freins à l'amélioration continue. »**

- L'amélioration continue a progressé au cours des dernières années au sein des entreprises. Tous reconnaissent la nécessité de l'amélioration continue, mais des obstacles importants demeurent présents. Les représentants syndicaux sont d'avis que l'implantation des pratiques liées à l'amélioration continue est fortement susceptible d'entraîner des suppressions de postes. De leur côté, les entreprises s'attendent à l'amélioration continue, mais elles ne sont généralement pas prêtes à offrir des garanties d'emplois. Il apparaît donc que, dans le lien entreprises-syndicats, le progrès sera au rendez-vous quand les modifications à l'organisation du travail seront accompagnées d'assurances sur le nombre d'emplois. La peur des mises à pied ne peut que freiner l'adoption de mesures d'amélioration continue.

**« Nos modes de fonctionnement ne sont pas tous propices aux pratiques innovantes. »**

- L'innovation dans la gestion des ressources humaines est de plus en plus présente et commencerait même à faire partie de la culture de nos entreprises. Des programmes sont en place. Tous croient véritablement que l'organisation du travail doit s'orienter vers une plus grande productivité, mais certaines conditions rendent difficiles les progrès dans ce sens.
- Les modes de fonctionnement varient d'une entreprise à l'autre, mais certains estiment que les pratiques dans l'aérospatiale sont traditionnelles, très hiérarchisées et utilisent beaucoup de contrôles. Les processus sont robustes, mais seraient également « poussiéreux ». Le modèle de relations de travail est inspiré du principe de précaution qui prévaut partout dans un secteur comme l'aérospatiale où la sécurité est une priorité. La redondance est un exemple d'un critère privilégié dans l'aérospatiale : si le système manque, un autre peut prendre la relève... Ce type de mentalité est nécessaire et bien ancré. Or, l'omniprésence de la sécurité n'est pas un contexte facilitant au moment où il est primordial que les entreprises soient le plus agiles possible et que la flexibilité pour l'accomplissement des tâches concoure à la performance globale.
- La réalité syndicale est aussi à considérer. Le niveau de syndicalisation de l'aérospatiale au Québec est de 8 % à 10 % supérieur à celui de l'Ontario et la plupart des grandes entreprises sont syndiquées. On constate que les relations patronales/syndicales sont dans la dynamique normale d'une grappe industrielle. Les syndicats comprennent bien la réalité des choses et ils savent que leurs intérêts sont liés à ceux de l'industrie. Les représentants syndicaux font preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'engagement vis-à-vis de l'industrie, mais certains s'interrogent sur la possibilité réelle que cet état d'esprit puisse vraiment être partagé par l'ensemble des travailleurs syndiqués.



- De plus, dans un environnement paritaire comme le CAMAQ, il est important d'obtenir un consensus de toutes les parties avant d'implanter de nouvelles approches de gestion.

**« La flexibilité de la main-d'œuvre s'impose. »**

- La flexibilité de la main-d'œuvre est une nécessité si l'on veut vraiment faire face aux enjeux d'impartition à l'étranger.
- L'implantation de la polyvalence n'entraîne pas nécessairement plus de difficultés pour la grande entreprise ou pour la PME.
- Les problématiques liées à la flexibilité de l'organisation du travail font l'objet de discussion depuis un certain temps, mais aucun consensus ne se dégage malgré l'importance que tous accordent à ce sujet. Il apparaît primordial de progresser dans ce domaine et que le CAMAQ continue à encourager les discussions.

**« Il est difficile de planifier nos besoins en main-d'œuvre. »**

- Plusieurs entreprises avouent ne pas planifier, à moyen et long terme, les besoins en main-d'œuvre et en formation.
- Certains font part de la grande variabilité des besoins de production qui fait souvent craindre des situations de surplus de personnel. L'impossibilité de prévoir un calendrier de production sur des périodes suffisamment longues les oblige sans cesse à la prudence par rapport à l'embauche.

## **Le CAMAQ en action**

- Tous reconnaissent que le CAMAQ est efficace dans son rôle de concertation patronale/syndicale. Certains suggèrent que le CAMAQ continue dans ce sens tout en bonifiant sa démarche d'une vision pour orienter cette concertation.
- Le CAMAQ a acquis une excellente crédibilité et constitue un lieu très favorable pour traiter de sujets délicats et qui comportent des enjeux importants.
- Les rencontres tripartites (gouvernement, entreprises, syndicats) donnent lieu à des échanges constructifs.
- On souligne la participation particulièrement appréciée du CAMAQ à la Table métropolitaine de l'emploi.
- Le CAMAQ doit continuer à susciter les échanges sur les bonnes pratiques. On souhaite qu'il poursuive son rôle d'éclaireur stratégique et qu'il pousse encore davantage la recherche sur les besoins des entreprises en matière de gestion de ressources humaines.

## **Suggestions pour une planification stratégique**

- Favoriser les échanges entre tous les acteurs de l'industrie ainsi qu'avec les institutions en vue de créer un consensus sur les gestes à poser pour l'avancement de la flexibilité et de l'amélioration continue dans l'organisation du travail.
- Assurer une diffusion accrue des meilleures pratiques d'organisation du travail. Offrir aux PME des services de coaching.
- Poursuivre les rencontres, les échanges entre les entreprises pour faire avancer des dossiers comme l'intégration des autochtones, des personnes handicapées et du personnel recruté dans les pays étrangers.

## **~~TROISIÈME PARTIE - LE PASSAGE DE L'ACTION~~**

---

### **~~Vers l'action concertée~~**

~~Le 28 février 2008, sous le thème Des défis inédits face à une nouvelle réalité, plus de 70 acteurs de l'aérospatiale québécoise ont répondu à l'invitation du CAMAQ et se sont réunis pour une journée de réflexion stratégique. Cette journée s'est tenue dans le cadre des Grands Forums de l'aérospatiale et regroupait toutes les parties intéressées au développement de l'aérospatiale québécoise et de sa main-d'œuvre : entreprises, syndicats, organismes gouvernementaux et milieux institutionnels.~~

~~Le directeur général du CAMAQ, monsieur Serge Tremblay, et les deux coprésidents, messieurs André Lavigne et Gérard Tremblay, ont invité les nombreuses personnes présentes à participer activement à cet exercice de réflexion commune en vue de proposer au CAMAQ des axes à considérer dans sa planification stratégique triennale.~~