

# Diagnostic sectoriel



*Des défis inédits face à une réalité nouvelle  
en ressources humaines*

*Compte rendu des actes du Forum*

*Tenu le 28 février 2008  
Hôtel Sheraton Laval*

Ce forum  
est organisé par le



**25 ANS DÉJÀ !**  
À BÂTIR ENSEMBLE UNE INDUSTRIE  
DE CLASSE MONDIALE

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE EN AÉROSPATIALE

et réalisé grâce à l'aide financière de

**Emploi**  
**Québec**

# 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	

## AVANT-PROPOS

---

*Afin de s'assurer que les actions du CAMAQ répondent bien aux besoins prioritaires de notre industrie en matière de ressources humaines, le conseil d'administration du CAMAQ a décidé, après un appel d'offres, de confier à la firme Bell-Nordic/IPSÉ le mandat de réaliser un diagnostic sectoriel de notre industrie et d'élaborer les bases d'une planification stratégique.*

*Le profil actualisé contenu dans ce document met en évidence la croissance constante de l'industrie aérospatiale mondiale et de ses très grandes occasions d'affaires pour les entreprises aérospatiales au Québec. Ce profil met aussi en relief les contraintes auxquelles nos entreprises et nos gouvernements doivent faire face.*

*Je tiens à souligner ici l'excellente collaboration et le professionnalisme des représentants de Bell Nordic/IPSÉ qui ont su, dans le profil actualisé, présenter sous toutes ses facettes l'industrie aérospatiale au Québec. Parallèlement, les observations qu'ils ont recueillies par entrevues sont représentées dans la première partie de ce cahier de façon succincte et elles mettent en relief les principaux défis, en matière de ressources humaines, auxquels notre industrie doit faire face. Elles ont été bonifiées des commentaires et pistes de travail suggérés par les participants au 3<sup>e</sup> Grand forum de l'aérospatiale organisé par le CAMAQ le 28 février dernier.*

*Cette année, nous célébrons notre 25<sup>e</sup> anniversaire et depuis ses tout débuts, le CAMAQ a veillé à faire la promotion de l'importance de l'industrie aérospatiale au Québec et du bien-fondé d'y faire carrière. Nous nous sommes assurés, au cours des années, que la qualité de la formation, tant à l'ordre secondaire, collégial qu'universitaire, répondait adéquatement aux besoins des entreprises.*

*À la lumière des discussions qui ont eu cours et des recommandations qui s'en sont dégagées, je puis vous assurer que le conseil d'administration du CAMAQ se fera un devoir d'entendre celles-ci et de veiller, dans la limite de ses moyens, à les opérationnaliser.*

*En terminant, je tiens à remercier Emploi-Québec pour sa participation financière à la réalisation de ce diagnostic sectoriel de l'aérospatiale.*

*À tous, merci de votre participation.*



Serge Tremblay  
Directeur général

# PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

---

## Une démarche concertée

Pour réaliser son diagnostic sectoriel et jeter les bases de sa planification stratégique, le comité sectoriel de l'aérospatiale (CAMAQ) a choisi de retenir une démarche participative proposée par Bell Nordic/IPSE. L'analyse a donc été fondée en grande partie sur la consultation des acteurs de l'industrie et l'identification des priorités d'action doit être issue d'une réflexion collective.

C'est à cet exercice que sont conviés les participants de ce grand Forum. L'édition 2008 sera l'occasion de présenter les résultats de cette recherche, mais surtout de permettre aux principaux partenaires et acteurs du secteur de donner leur point de vue sur les enjeux à maîtriser en matière de main-d'œuvre.

Cette journée de réflexion collective a également pour objectif de permettre aux participants d'être parties prenantes aux choix stratégiques adoptés par le CAMAQ dans le cadre de sa prochaine planification stratégique.

Rappelons les grandes étapes de cette démarche réalisées jusqu'à ce jour par Bell Nordic/IPSE.

## **Phase I — La construction de la vision**

La première phase conduit à la publication de ce document synthèse présentant les principaux enjeux et défis du secteur au chapitre des ressources humaines. Les trois étapes suivantes ont conduit à sa réalisation.

### **Étape 1 — Intégration de l'information**

L'équipe de Bell Nordic/IPSE a d'abord synthétisé l'information pertinente présentée dans les différentes analyses faites sur le secteur de l'aérospatiale. Cette intégration de l'information présentée dans la première partie du cahier du participant trace à grands traits le portrait de l'industrie. Il permet de mettre en perspective des constats qui touchent particulièrement la main-d'œuvre.

Enfin, les tendances qui affectent le secteur quant aux emplois sont aussi mises en lumière. Ceci donne un éclairage plus précis sur les défis à relever à court, moyen et long terme.

Cette étape a aussi permis de fixer le cadre de référence qui sera utilisé tout au long de la démarche.

### **Étape 2 — Établissement des conditions de succès**

À la base de la démarche de Bell Nordic/IPSE, on retrouve l'adoption d'une chaîne de valeur c'est-à-dire que l'on identifie les conditions qui ajoutent de la valeur, qui contribuent à l'atteinte du but visé.

Dans le cas de la présente démarche, quatre conditions de succès ont été retenues par le CAMAQ à la suggestion de Bell Nordic/IPSE :

- Attirer la relève pour répondre aux nouveaux besoins
- Ajuster la formation aux nouvelles réalités
- Accroître le développement des compétences
- Adopter des pratiques de gestion innovantes

Ces quatre conditions servent d'armature au diagnostic que l'on retrouve dans la seconde section de ce document intégrateur. Il s'agit dans chaque cas d'identifier les points forts et les points faibles du secteur et d'identifier des pistes d'amélioration.

Ce fût aussi l'occasion de dresser le bilan de l'action du CAMAQ à l'égard de ces conditions de succès et d'apporter des suggestions pour que le Comité sectoriel puisse, selon son souhait, s'ajuster aux défis actuels de l'aérospatiale.

Rappelons que cette partie de la recherche a été faite grâce à une consultation de terrain menée au cours des derniers mois. Des entrevues ont eu lieu avec des experts du secteur, des dirigeants d'entreprises, des conseillers en ressources humaines, des directeurs de production, des représentants des travailleurs et des formateurs ainsi qu'auprès des principaux partenaires de l'industrie.

Le portrait de situation qui se dégage dans les pages qui suivent doit permettre aux principaux acteurs de l'industrie d'évaluer précisément les efforts à faire pour améliorer la performance du secteur notamment en ce qui concerne la main-d'œuvre, un élément indissociable à la croissance de l'aérospatiale.



## **Phase II — La mobilisation des acteurs**

Il s'est agi le 28 février, d'entreprendre la deuxième phase de la démarche c'est-à-dire : faire en sorte que les acteurs de l'industrie de l'aérospatiale partagent la lecture de la situation et fassent de façon collégiale des choix stratégiques qui inspireront la planification du CAMAQ.

Cette phase de mobilisation va bien au-delà du partage d'un rapport. Elle doit susciter une dynamique d'échange pour favoriser l'adhésion à une vision commune.

### **Étape 3 — Le cahier du participant**

Chacun des participants a reçu le document présentant le diagnostic sectoriel. Ce document est important, car il facilite l'appropriation de la vision lors de la session animée et il pointe aussi les éléments déclencheurs de la discussion.

### **Étape 4 — Le 3<sup>e</sup> Grand forum de l'aérospatiale**

Le but de la rencontre du 28 février 2008 était de renforcer la vision commune et de faciliter le passage à l'action en s'assurant d'un consensus solide sur les objectifs et les axes prioritaires. Ainsi, les participants auront pu franchir un pas de plus sur le plan de la concertation en jetant les bases d'une véritable stratégie.

L'animation confiée à Bell Nordic/IPSE a été menée dans cet esprit. Voici le déroulement de cette journée :

- **Se donner une vision commune et évaluer la situation** — L'état de situation de chacune des conditions est présenté sous format PowerPoint selon une approche visuelle très dynamique où l'interactivité est optimisée. Tel qu'il a déjà été mentionné, les conditions examinées sont toutes reliées aux enjeux et défis à relever par l'industrie en matière de formation, de perfectionnement, d'innovation et de gestion des ressources humaines.
- Sont aussi présentées des pistes d'actions ou d'améliorations déjà suggérées lors des entrevues individuelles.
- À la suite de la présentation de chacune des conditions, les participants seront appelés à donner leur appréciation de « l'état de santé » de chacune des conditions. Un consensus suffisamment fort doit être établi lors de cette étape avant de pouvoir dégager des priorités auxquelles il faudra s'attaquer pour améliorer rapidement la situation.
- **Identifier des axes prioritaires** — Prenant acte des résultats de l'évaluation, les participants peuvent identifier des axes prioritaires et suggérer des pistes d'actions visant l'amélioration de ces axes prioritaires.
- **Proposer des actions stratégiques** — Ensuite, il s'agit de déterminer un certain nombre d'actions stratégiques à mettre de l'avant pour chacun des axes retenus. Ce travail se fait en ateliers au cours desquels chaque équipe est appelée à trouver des pistes d'actions concrètes afin de combler les lacunes identifiées.
- C'est l'un des temps forts de la rencontre. Les participants travaillent en petits groupes selon les centres d'intérêt de chacun en regard des conditions priorisées. Chaque groupe doit définir un projet, puis le présenter à l'ensemble du groupe pour obtenir son adhésion.
- À la fin de l'exercice, les participants auront jeté les bases d'un plan d'action qui viendra nourrir la réflexion du CAMAQ. Le comité sectoriel pourra par la suite raffiner les objectifs stratégiques en précisant les résultats attendus et mesurables, puis établira les conditions de mise en œuvre.

### **Étape 5 — La préparation du compte-rendu (partie II du présent document)**

Tout au long de cette rencontre, des observateurs de Bell Nordic/IPSE sont présents pour noter les faits saillants des discussions afin de rédiger le compte-rendu analytique issu de ce grand Forum en tenant compte du point de vue des participants.

Le but est de rendre disponible le document témoin des échanges. Les axes prioritaires et les pistes d'actions retenus sont présentés à la fin avec les objectifs et les résultats attendus, des éléments essentiels pour disposer d'un bon guide de pilotage stratégique.