

A woman with brown hair tied back is focused on her work in a workshop. She is using a large metal compass to draw on a piece of paper. The background is slightly blurred, showing other people and equipment in the workshop.

Septembre 2018

PLANIFICATION STRATÉGIQUE TRIENNALE

RAPPORT FINAL



Comité sectoriel de main-d'œuvre
des communications graphiques
du Québec

2018

2021



8150, boul. Métropolitain Est, bureau 350,
Montréal (Québec) H1K 1A1
Téléphone : (514) 387-0788
Télécopieur : (514) 387-9456
info@communicationsgraphiques.org
communicationsgraphiques.org

Direction du projet :

Christian Gendron, directeur général - CSMOCCGQ

Consultants :

SOM.ca

Vincent Bouchard, Vice-président marketing
Corine Laberge, Chargée projet

Direction artistique : **Cindy Myles**,
conseillère en communication - CSMOCCGQ

Graphisme : **Dominic Blais**

Photographies : **Yves Lacombe et CSMOCCGQ**



ISBN : 978-2-924458-19-8

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2018

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2018

La forme masculine est employée dans ce document uniquement pour alléger le texte et n'est en aucun cas discriminatoire.

Toute reproduction à des fins non commerciales est autorisée à condition qu'il y soit mentionné la source, c'est-à-dire le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec.

Avec la contribution financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec





TABLE DES MATIÈRES

Contexte et mandat du Comité sectoriel de main-d'œuvre	2
Objectif de la planification stratégique	3
Méthodologie	4
1 Résultats de la planification stratégique	5
2 Priorités stratégiques	10
3 Pistes d'actions	17

CONTEXTE ET MANDAT DU COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec (CSMOCGQ) est un organisme sans but lucratif, qui intervient auprès des entreprises de l'industrie depuis 1996. Il a été mis sur pied et animé par des représentants d'employeurs, de syndicats et des membres affiliés.

Le Comité sectoriel représente le secteur de l'imprimerie et ses activités connexes, l'emballage, l'enseigne ainsi que les services graphiques. Dans le cadre de son mandat, il offre de la formation continue et un soutien en matière de gestion des ressources humaines. Il a également pour mandat de :

- Instaurer un système de reconnaissance des compétences basé sur des normes professionnelles;
- Déterminer les compétences actuelles et futures de la main-d'œuvre et de la relève et établir des mesures visant le maintien de l'emploi;
- Développer une vision prospective de l'évolution du travail en lien avec les changements dans l'industrie;
- Développer une culture de formation continue en entreprise et fournir les outils appropriés.

Par ailleurs, le Comité sectoriel de main-d'œuvre réalise tous les trois ans, un exercice de planification stratégique qui lui permet de mettre en œuvre un plan d'action visant à aider les entreprises de l'industrie.

C'est dans ce contexte que l'industrie et les partenaires du CSMOCGQ ont été appelés à nouveau, en 2018 à participer à cet exercice, afin de dégager les grandes orientations et les stratégies à privilégier par le Comité sectoriel pour les trois prochaines années. Il s'agit maintenant du 7^e exercice de planification stratégique pour le CSMOCGQ.

Pour ce faire, le CSMOCGQ a retenu les services de la firme de recherche SOM qui a été responsable de la préparation de l'exercice de planification stratégique, de l'animation des rencontres et de l'identification des priorités d'actions pour le CSMOCGQ.



OBJECTIF DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'objectif de l'exercice de réflexion stratégique a pour but de stimuler la discussion entre les divers intervenants du milieu afin de cerner les défis de l'industrie, identifier les orientations prioritaires et déterminer les pistes d'actions qui permettront d'orienter le plan d'action du CSMOCCGQ au cours des trois prochaines années.

La réalisation de l'exercice de planification stratégique repose sur une méthodologie que l'on présente à la page suivante.

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont participé à l'exercice de planification stratégique. L'implication des divers intervenants du milieu à cette rencontre démontre leur engagement et intérêt envers l'industrie des communications graphiques.

Le présent rapport fait état de la démarche et des résultats issus de l'exercice de planification stratégique. Il présente également les grandes priorités stratégiques formulées à partir des préoccupations de l'industrie ainsi que les pistes d'actions qui aideront le Comité sectoriel de main-d'œuvre à établir son plan d'action pour les prochaines années.



MÉTHODOLOGIE

1) ORGANISATION ET TENUE DES RENCONTRES

Quatre rencontres ont été réalisées auprès de divers intervenants de l'industrie, du 28 février au 21 mars. Le profil des participants est présenté en annexe.

Le CSMOCGQ était responsable du recrutement des participants à chacune des rencontres. Celles-ci se sont tenues en français dans quatre régions du Québec, soient en Chaudière-Appalaches, Québec, Centre-du-Québec et Grand-Montréal. Elles étaient d'une durée d'environ 3 h 30 chacune, incluant une pause et un repas. Au total, 39 représentants du secteur, 2 membres d'instances gouvernementales (CPMT et Emploi-Québec) et 6 membres du CSMOCGQ ont participé aux rencontres.

2) ANIMATION DES RENCONTRES

L'animation des rencontres a été réalisée en utilisant la technique de gestion des priorités (GPS) dont les étapes sont décrites dans les lignes qui suivent.

ÉTAPES DE RÉALISATION DU GPS

1. Après une mise en contexte du projet et l'explication de l'exercice du GPS, les défis du secteur ont été déterminés individuellement lors d'une période de réflexion d'environ 10 à 15 minutes. Les participants devaient répondre à la question suivante :

D'après vous, au cours des 3 prochaines années, quels seront les défis pour les entreprises de l'industrie des communications graphiques ?

2. Ils ont ensuite été partagés avec l'ensemble du groupe par des tours de table successifs et projetés sur grand écran. Chaque participant devait suggérer un défi qui n'avait pas encore été soulevé par les autres membres du groupe. Lorsque l'on avait atteint un point de saturation, c'est-à-dire que les défis soulevés étaient secondaires ou que les principaux défis avaient été déjà soulevés ou que les participants n'étaient plus en mesure de générer un nouveau défi, on mettait alors un terme à la mise en commun des défis;
3. Les participants étaient ensuite invités à voter, dans un premier temps, sur les défis de manière à isoler les enjeux prioritaires. Ainsi, chaque participant devait choisir les huit défis qu'il jugeait prioritaires;
4. Dans un second temps, les participants devaient placer en ordre d'importance chacune des huit priorités retenues, en leur accordant une note de 1 à 8, 1 étant le défi le moins important, et 8, le plus important;
5. Les défis prioritaires de chacun des participants ont ensuite été compilés par l'animatrice afin de faire ressortir un portrait des priorités pour l'ensemble du groupe. Une discussion a suivi afin de s'assurer que le portrait obtenu correspondait bien aux perceptions de l'ensemble des participants du groupe. Un partage d'idées a également permis de générer des actions concrètes pour le CSMOCGQ en lien avec les enjeux prioritaires soulevés par les participants.

1

RÉSULTATS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE



1

RÉSULTATS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

EXPLICATION DE LA DÉMARCHE ET COMPILATION DES RÉSULTATS

La technique du GPS utilisée dans les rencontres (et décrite précédemment), a permis de faire ressortir les principaux défis des entreprises de l'industrie des communications graphiques. Ainsi, les participants des quatre groupes ont généré un total de 95 défis en réponse à la question suivante :

« D'après vous, au cours des trois prochaines années, quels seront les défis pour les entreprises de l'industrie des communications graphiques ? »

Ces défis ont ensuite été analysés et classés en 8 grands thèmes afin de faciliter la compilation des réponses obtenues aux quatre groupes.

Pour évaluer le degré d'importance accordé aux défis soulevés, deux types d'informations ont été utilisés dans l'analyse, soit :

- Le nombre de fois que les défis ont été choisis comme étant importants (étape 3 du GPS);
- Le nombre de points recueillis par ces défis jugés importants (étape 4 du GPS).

Comme le nombre de points a l'avantage de conjuguer l'importance accordée aux défis et leur popularité, il s'agit de la mesure à partir de laquelle nous établissons l'ordre d'importance des thèmes. Malgré l'utilisation de points, il faut se rappeler que l'exercice du GPS est avant tout de nature qualitative. Ainsi, les points sont utilisés essentiellement pour faciliter l'analyse et orienter l'exercice de planification stratégique.

Les trois prochains tableaux présentent l'ensemble des défis mentionnés dans les quatre groupes, accompagnés du nombre total de points octroyés par les participants ainsi que du pourcentage du total de points. Plus le nombre de points attribués à un défi est élevé, plus l'importance qui lui est accordée est grande. Les défis sont présentés en ordre décroissant du nombre de points obtenus. Notez que seuls ceux ayant récolté au moins un point sont présentés dans les tableaux.

Enfin, un code de couleur est attribué à chacun des défis. Celui-ci correspond au grand thème dans lequel le défi a été regroupé lors de l'étape suivante d'analyse. Des tableaux regroupant les défis par grand thème sont présentés au chapitre 2.

UNE GRANDE VARIÉTÉ DE DÉFIS

Les défis mentionnés par les participants touchent une grande variété de sujets qui ont été classés en huit grands thèmes, soit le recrutement de la main-d'œuvre, la promotion du secteur, la gestion des ressources humaines, la formation, l'automatisation des équipements et la productivité dans les entreprises, les facteurs économiques, la clientèle et les marchés ainsi que la santé et la sécurité liées aux activités des entreprises. Dans le tableau suivant, chaque thème est représenté par une couleur (voir légende).

PRIORITÉ AU RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

On constate que les plus grandes préoccupations des entreprises gravitent autour du recrutement de la main-d'œuvre (vert foncé). En effet, les défis jugés les plus importants (ceux qui obtiennent le plus grand nombre de points) concernent la difficulté à recruter une main-d'œuvre pour des postes d'ouvriers spécialisés (ex. : pressiers) et non spécialisés (ex. : manœuvres), comme le démontrent d'ailleurs les résultats du récent diagnostic sectoriel.

Par ailleurs, le manque d'étudiants dans les programmes de formation en communications graphiques a entraîné la fermeture de plusieurs d'entre eux, menant à une pénurie de main-d'œuvre formée disponible sur le marché du travail, faisant en sorte que le recrutement continue d'être un défi majeur pour les entreprises.

D'autres défis sont également jugés importants par les participants, notamment la formation (bleu foncé), plus spécifiquement le transfert des connaissances, ainsi que la promotion du secteur (thème représenté par le vert pâle), particulièrement la communication des opportunités d'emplois dans les entreprises.

Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ¹	Couleur thème
Recrutement d'ouvriers spécialisés	12	82	6 %	
Recrutement de manœuvres	8	51	4 %	
Assurer le transfert des connaissances	12	50	4 %	
Manque de main-d'œuvre formée	6	46	3 %	
Assurer la relève	8	44	3 %	
Communiquer les bonnes perspectives d'emploi dans le secteur	9	38	3 %	
Attirer les jeunes	6	36	3 %	
Faire connaître les professions du secteur	6	33	2 %	
Assurer la rétention du personnel	7	32	2 %	
Mise à niveau des équipements d'impression	6	31	2 %	
Recrutement de vendeurs	5	29	2 %	
Manque d'étudiants dans les programmes de communication graphiques (Cégep)	5	27	2 %	
Mise à niveau de l'équipement	5	27	2 %	
Assurer la formation des pressiers	4	25	2 %	
Assurer la conciliation travail-famille	7	24	2 %	
Assurer la polyvalence des employés	9	24	2 %	
Perte d'expertise	4	22	2 %	
La hausse des départs à la retraite	5	21	2 %	
Augmentation du nombre de travailleurs autonomes	3	21	2 %	
Coûts élevés des formations	4	21	2 %	
Gérer l'augmentation des salaires	6	20	1 %	
Assurer la rétention du personnel journalier	4	20	1 %	
Valoriser les carrières du secteur	5	20	1 %	
Développer un sentiment d'appartenance chez les jeunes	4	20	1 %	
Recrutement d'étudiants pour les programmes de formation professionnelle	3	19	1 %	
Formation continue pour les nouvelles technologies	5	19	1 %	
Valoriser le secteur de l'imprimerie	3	18	1 %	
Gérer l'augmentation des salaires des infographistes	4	17	1 %	
Faire connaître le domaine aux jeunes	4	17	1 %	
Changer la perception de l'industrie (donner une image positive)	3	17	1 %	
Gérer la croissance	3	17	1 %	
Intégrer les travailleurs étrangers	7	17	1 %	
Gérer la croissance de la production et des ventes	3	16	1 %	

Légende de codes de couleur associés aux grands thèmes

 Recrutement de la main-d'œuvre	 Productivité / automatisation	 Promotion du secteur
 Formation de la main-d'œuvre	 Gestion des ressources humaines	 Facteurs économiques
 Clients et marchés	 Santé et sécurité	

¹ En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes.

Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ²	Couleur thème
Investir dans l'automatisation	4	16	1 %	
Gérer les différences intergénérationnelles	7	16	1 %	
Gérer l'automatisation des processus	3	15	1 %	
Prévoir la hausse du coût des matières	3	14	1 %	
Manque de plateforme unique de recherche d'emploi	4	13	1 %	
Gérer les délais serrés de production	4	13	1 %	
Gestion prévisionnelle des ressources humaines (main-d'œuvre)	3	13	1 %	
Mettre en place des conditions de travail attrayantes (salaire, avantages sociaux)	4	12	1 %	
Choisir un logiciel de gestion (ERP)	3	12	1 %	
Assurer la relève d'assembleur-soudeur	2	12	1 %	
Assurer la rétention des ouvriers spécialisés	2	12	1 %	
Faire connaître le domaine	2	10	1 %	
Améliorer la productivité de la production	3	10	1 %	
Gérer l'absentéisme	2	10	1 %	
Assurer la rétention des jeunes	2	10	1 %	
Manque de main-d'œuvre formée en soudure	2	10	1 %	
Développer des outils web pour faire connaître l'industrie	2	10	1 %	
S'adapter à la concurrence étrangère	4	10	1 %	
Recrutement de cadres	2	9	1 %	
Offrir des horaires flexibles	2	8	1 %	
Formation inadéquate d'infographie prépresse	2	8	1 %	
Concurrence sur les prix (pressions)	1	8	1 %	
Recrutement de professionnels	1	8	1 %	
Mobilité de la main-d'œuvre locale	2	8	1 %	
Assurer l'approvisionnement de la matière première (papier)	1	7	1 %	
Coûts des équipements neufs	3	7	1 %	
Absence d'accréditation CSA ³	1	7	1 %	
Pertes des sous-traitants à proximité	1	7	1 %	
Suivi évolution technologique (employé)	2	7	1 %	
Formation en continu	2	7	1 %	
Programmes de formation professionnelle inadaptés (AEC, DEC, DEP)	2	7	1 %	
Gérer les délais serrés	1	7	1 %	

Légende de codes de couleur associés aux grands thèmes

 Recrutement de la main-d'œuvre	 Productivité / automatisation	 Promotion du secteur
 Formation de la main-d'œuvre	 Gestion des ressources humaines	 Facteurs économiques
 Clients et marchés	 Santé et sécurité	

Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ⁴	Couleur thème
Disponibilité main-d'œuvre non spécialisée	1	7	1 %	
Gérer l'évolution des logiciels de prépresse (mise à jour)	1	7	1 %	
Connaître les logiciels d'impression	2	7	1 %	
Communiquer les innovations du domaine de l'imprimerie	1	6	Moins de 1 %	
Perte de sous-traitants en finition	2	6	Moins de 1 %	
Achat d'équipement technologiquement à jour	2	6	Moins de 1 %	
Absence de normes de sécurité du secteur de l'enseigne ⁵	1	6	Moins de 1 %	
Rappeler aux jeunes que le secteur de l'imprimerie existe	2	6	Moins de 1 %	
Accessibilité aux formations en équipement	2	6	Moins de 1 %	
Accélérer la formation à l'interne	3	6	Moins de 1 %	
Attirer la main-d'œuvre provenant d'autres régions	1	5	Moins de 1 %	
Faire connaître les produits de l'imprimerie	1	5	Moins de 1 %	
Manque de formation dans le secteur de l'enseigne	1	5	Moins de 1 %	
Formation inadéquate en soudure pour les nouvelles technologies	1	5	Moins de 1 %	
Faire connaître les produits de l'industrie	2	5	Moins de 1 %	
Attirer la main-d'œuvre étrangère	2	4	Moins de 1 %	
Manque de mises à niveau des infographes et des graphistes	2	4	Moins de 1 %	
Améliorer la productivité des employés de bureau	1	4	Moins de 1 %	
Formation inadéquate de graphisme pour l'impression	1	4	Moins de 1 %	
L'exportation	1	3	Moins de 1 %	
Faire connaître la formation de fabrication d'enseigne	1	3	Moins de 1 %	
Promouvoir l'achat local	1	3	Moins de 1 %	
Assurer l'approvisionnement en matières premières	1	2	Moins de 1 %	
Automatisation de la chaîne de production	1	2	Moins de 1 %	
Délais d'approvisionnement de la matière première	1	2	Moins de 1 %	
Automatisation de la prise de commande	1	1	Moins de 1 %	
Faire connaître aux clients les processus d'imprimerie	1	1	Moins de 1 %	
Connaître le vocabulaire technique	1	1	Moins de 1 %	
Faire une veille technologique (suivre l'évolution des technologies)	1	1	Moins de 1 %	
Manque d'infographes et de graphistes	1	1	Moins de 1 %	
Total des points	304	1368	100 %	

Légende de codes de couleur associés aux grands thèmes

 Recrutement de la main-d'œuvre	 Productivité / automatisation	 Promotion du secteur
 Formation de la main-d'œuvre	 Gestion des ressources humaines	 Facteurs économiques
 Clients et marchés	 Santé et sécurité	

² En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes.

³ Ce défi a été soulevé par les représentants du sous-secteur de l'enseigne car il s'agit d'une particularité liée à celui-ci.

⁴ En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes.

⁵ Ce défi a été soulevé par les représentants du sous-secteur de l'enseigne car il s'agit d'une particularité liée à celui-ci.



2

PRIORITÉS
STRATÉGIQUES

2

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

QUATRE GRANDES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Bien que les huit grands thèmes représentent des enjeux jugés importants pour l'industrie, une sélection a dû être effectuée afin qu'un plan d'action réaliste puisse être mis de l'avant par le CSMOCGQ. Ainsi, quatre grandes priorités ont été retenues pour établir la planification stratégique 2018-2021, sur la base du nombre total de points obtenus par les différents défis liés à chacune des priorités. Ces priorités cadrent par ailleurs parfaitement avec le mandat du CSMOCGQ.

- Le recrutement de la main-d'œuvre;
- La gestion des ressources humaines;
- La formation;
- La promotion du secteur.

Ces quatre grandes priorités sont jugées les plus importantes par les participants rencontrés, et ce peu importe le type d'intervenant, le sous-secteur dans lequel il œuvre ou la taille de l'entreprise. En bref, elles suscitent l'adhésion généralisée des participants.

Les défis se rattachant à ces quatre priorités récoltent le plus grand pourcentage de points en termes d'importance. Le recrutement arrive en tête de liste avec 33 % des points, alors que la gestion des ressources humaines et la formation sont d'importance similaire (17 % des points chacun), suivi de près par la promotion du secteur (14 %).



Les tableaux suivants présentent les défis regroupés en huit grands thèmes. Les grands thèmes apparaissent en ordre décroissant du nombre total de points attribués à chacun.

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ⁶
Recrutement	1. Recrutement d'ouvriers spécialisés	12	82	6 %
	2. Recrutement de manœuvres	8	51	4 %
	3. Manque de main-d'œuvre formée	6	46	3 %
	4. Assurer la relève	8	44	3 %
	5. Attirer les jeunes	6	36	3 %
	6. Recrutement de vendeurs	5	29	2 %
	7. Manque d'étudiants dans les programmes de communication graphiques (Cégep)	5	27	2 %
	8. La hausse des départs à la retraite	5	21	2 %
	9. Augmentation du nombre de travailleurs autonomes	3	21	2 %
	10. Recrutement d'étudiants pour les programmes de formation professionnelle	3	19	1 %
	11. Manque de plateforme unique de recherche d'emploi	4	13	1 %
	12. Assurer la relève d'assembleur-soudeur	2	12	1 %
	13. Manque de main-d'œuvre formée en soudure	2	10	1 %
	14. Recrutement de cadres	2	9	1 %
	15. Mobilité de la main-d'œuvre locale	2	8	1 %
	16. Recrutement de professionnels	1	8	1 %
	17. Disponibilité d'une main-d'œuvre non spécialisée	1	7	1 %
	18. Attirer la main-d'œuvre provenant d'autres régions	1	5	Moins de 1 %
	19. Attirer la main-d'œuvre étrangère	2	4	Moins de 1 %
	20. Manque d'infographes et de graphistes	1	1	Moins de 1 %
Total Recrutement		79	453	33 %

⁶ En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes.

⁷ En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes.

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ⁷
Gestion des ressources humaines	21. Assurer la rétention du personnel	7	32	2 %
	22. Assurer la conciliation travail-famille	7	24	2 %
	23. Assurer la rétention du personnel journalier	4	20	1 %
	24. Développer un sentiment d'appartenance chez les jeunes	4	20	1 %
	25. Gérer l'augmentation des salaires	6	20	1 %
	26. Gérer l'augmentation des salaires des infographistes	4	17	1 %
	27. Intégrer les travailleurs étrangers	7	17	1 %
	28. Gérer les différences intergénérationnelles	7	16	1 %
	29. Gestion prévisionnelle des ressources humaines (main-d'œuvre)	3	13	1 %
	30. Mettre en place des conditions de travail attrayantes (salaire, avantages sociaux)	4	12	1 %
	31. Assurer la rétention des ouvriers spécialisés	2	12	1 %
	32. Assurer la rétention des jeunes	2	10	1 %
	33. Gérer l'absentéisme	2	10	1 %
	34. Offrir des horaires flexibles	2	8	1 %
Total Gestion des ressources humaines		61	231	17 %

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points
Formation	35. Assurer le transfert des connaissances	12	50	4 %
	36. Assurer la formation des pressiers	4	25	2 %
	37. Assurer la polyvalence des employés	9	24	2 %
	38. Perte d'expertise	4	22	2 %
	39. Coûts élevés des formations	4	21	2 %
	40. Formation continue pour les nouvelles technologies	5	19	1 %
	41. Formation inadéquate d'infographie prépresse	2	8	1 %
	42. Suivi évolution technologique (employé)	2	7	1 %
	43. Programmes de formation professionnelle inadaptés (AEC, DEC, DEP)	2	7	1 %
	44. Formation continue	2	7	1 %
	45. Connaître les logiciels d'impression	2	7	1 %
	46. Accélérer la formation à l'interne	3	6	Moins de 1 %
	47. Accessibilité aux formations en équipement	2	6	Moins de 1 %
	48. Formation inadéquate en soudure pour les nouvelles technologies	1	5	Moins de 1 %
	49. Manque de formation dans le secteur de l'enseigne	1	5	Moins de 1 %
	50. Manque de mises à niveau des infographes et des graphistes	2	4	Moins de 1 %
	51. Formation inadéquate de graphisme pour l'impression	1	4	Moins de 1 %
	52. Connaître le vocabulaire technique	1	1	Moins de 1 %
Total Formation		59	228	17 %

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ⁸
Promotion du secteur	53. Communiquer les bonnes perspectives d'emploi dans le secteur	9	38	3 %
	54. Faire connaître les professions du secteur	6	33	2 %
	55. Valoriser les carrières du secteur	5	20	1 %
	56. Valoriser le secteur de l'imprimerie	3	18	1 %
	57. Changer la perception de l'industrie (donner une image positive)	3	17	1 %
	58. Faire connaître le domaine aux jeunes	4	17	1 %
	59. Faire connaître le domaine	2	10	1 %
	60. Développer des outils web pour faire connaître l'industrie	2	10	1 %
	61. Rappeler aux jeunes que le secteur de l'imprimerie existe	2	6	Moins de 1 %
	62. Communiquer les innovations du domaine de l'imprimerie	1	6	Moins de 1 %
	63. Faire connaître les produits de l'industrie	2	5	Moins de 1 %
	64. Faire connaître les produits de l'imprimerie	1	5	Moins de 1 %
	65. Faire connaître la formation de fabrication d'enseigne	1	3	Moins de 1 %
	Total Promotion du secteur	41	188	14 %



⁸ En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes.

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points ⁹
Productivité / Automatisation	66. Mise à niveau des équipements d'impression	6	31	2 %
	67. Mise à niveau de l'équipement	5	27	2 %
	68. Investir dans l'automatisation	4	16	1 %
	69. Gérer l'automatisation des processus	3	15	1 %
	70. Gérer les délais serrés de production	4	13	1 %
	71. Choisir un logiciel de gestion (ERP)	3	12	1 %
	72. Améliorer la productivité de la production	3	10	1 %
	73. Gérer l'évolution des logiciels de prépresse (mise à jour)	1	7	1 %
	74. Gérer les délais serrés	1	7	1 %
	75. Coûts des équipements neufs	3	7	1 %
	76. Achat d'équipement technologiquement à jour	2	6	Moins de 1 %
	77. Améliorer la productivité des employés de bureau	1	4	Moins de 1 %
	78. Automatisation de la chaîne de production	1	2	Moins de 1 %
	79. Faire une veille technologique (suivre l'évolution des technologies)	1	1	Moins de 1 %
	80. Automatisation de la prise de commande	1	1	Moins de 1 %
Total Productivité/ Automatisation		39	159	12 %

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points
Facteurs économiques	81. Prévoir la hausse du coût des matières	3	14	1 %
	82. S'adapter à la concurrence étrangère	4	10	1 %
	83. Concurrence sur les prix (pressions)	1	8	1 %
	84. Assurer l'approvisionnement de la matière première (papier)	1	7	1 %
	85. Pertes des sous-traitants à proximité	1	7	1 %
	86. Perte de sous-traitants en finition	2	6	Moins de 1 %
	87. Assurer l'approvisionnement en matières premières	1	2	Moins de 1 %
	88. Délais d'approvisionnement de la matière première	1	2	Moins de 1 %
Total Facteurs économiques		14	56	4 %

⁹ En raison des arrondis, pour certains défis avec un pointage total différent, les pourcentages affichés dans le tableau peuvent être les mêmes

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points
Clients et marchés	89. Gérer la croissance	3	17	1 %
	90. Gérer la croissance de la production et des ventes	3	16	1 %
	91. Promouvoir l'achat local	1	3	Moins de 1 %
	92. L'exportation	1	3	Moins de 1 %
	93. Faire connaître aux clients les processus d'imprimerie	1	1	Moins de 1 %
Total Facteurs économiques		9	40	3 %

Grands thèmes	Défis de l'industrie	Nombre de votes	Total de points	% de points
Santé et sécurité	94. Absence d'accréditation CSA	1	7	1 %
	95. Absence de normes de sécurité du secteur de l'enseigne	1	6	Moins de 1 %
Total Santé et sécurité		2	13	1 %

Total des points		304	1368	100 %
-------------------------	--	------------	-------------	--------------





3

PISTES
D'ACTION

3

PISTES D'ACTION

Ce chapitre présente les pistes d'actions suggérées pour répondre aux quatre grandes priorités stratégiques qui se dégagent de l'exercice de planification stratégique.

Rappelons que le CSMOCGQ doit limiter ses actions à **cinq axes d'intervention** déterminés par la Commission des partenaires du Québec. Ces **cinq axes** sont les suivants :

1

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

2

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

3

Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre;

4

Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises;

5

Contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail par la collecte et la diffusion de l'information stratégique sur les secteurs afin de mieux anticiper les demandes des secteurs et de prévoir leur évolution.

Ainsi, les pistes d'actions proposées viennent à la fois répondre aux défis soulevés par les participants et correspondent à l'un ou l'autre des cinq axes d'intervention de la CPMT.



PRIORITÉ 1 : RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Cette première priorité fait référence aux défis liés à la difficulté pour les entreprises de recruter une main-d'œuvre formée, pour tout type d'emploi, mais plus particulièrement pour des postes de production (spécialisée ou non). De plus, de nombreuses entreprises peinent à attirer les jeunes et à assurer la relève, notamment pour combler les départs à la retraite ou les remplacements de congés.

PISTES D'ACTION	INTERVENTION CPMT
A. Développer une plateforme web (par l'entremise d'une agence de placement) permettant le recrutement ou le partage d'employés entre entreprises (ex : employés saisonniers, remplaçants, à contrat ou retraités souhaitant réintégrer le marché du travail à temps partiel ou à court terme);	2-3-5
B. Offrir un service d'évaluation des candidatures reçues dans les entreprises pour les aider à trouver plus rapidement les bons candidats;	3-5
C. Collaborer plus étroitement avec Emploi-Québec afin de s'assurer que tous les postes disponibles dans les entreprises soient connus des conseillers d'Emploi-Québec et puissent être proposés aux personnes à la recherche d'un emploi;	2-3-5
D. Informer les entreprises de l'existence de programmes de soutien à l'embauche d'une main-d'œuvre immigrante (ex : programme Interconnexion de la chambre de commerce de Montréal et le programme d'aide à l'intégration en emploi des immigrants et des minorités visibles d'Emploi-Québec).	2-3-5

PRIORITÉ 2 : PROMOTION DU SECTEUR

Cette deuxième priorité fait référence aux défis de l'industrie des communications graphiques d'attirer une main-d'œuvre, notamment en raison d'une image perçue comme étant plus ou moins positive. En effet, comme le démontrent les résultats du diagnostic sectoriel, l'industrie des communications graphiques est mal perçue de la population. Par ailleurs, les opportunités de carrière ainsi que les perspectives d'emploi dans le domaine ne sont pas présentées adéquatement aux chercheurs d'emploi et aux jeunes, contribuant négativement à l'image de l'industrie.

Soulignons par ailleurs que les défis liés à cette priorité sont étroitement liés à ceux regroupés dans la première priorité « Recrutement de la main-d'œuvre ». En effet, une plus grande valorisation de l'industrie, de ses innovations et de ses opportunités de carrière permettra d'intéresser à la fois les jeunes et les chercheurs d'emploi au domaine des communications graphiques, faisant ainsi augmenter le bassin de main-d'œuvre disponible, ce qui devrait faciliter par le fait même le recrutement.

PISTES D'ACTION	INTERVENTION CPMT
A. Regrouper les entreprises d'une même région afin que celles-ci développent, en collaboration avec le CSMOCGQ, une action commune de promotion du secteur auprès de la population (concertation de budgets promotionnels);	2-5
B. Mettre en place et coordonner un plan concerté de communication de tous les acteurs du secteur afin de redorer l'image du secteur, d'assurer sa pérennité, la formation et l'embauche;	2-5
C. Rencontrer les orienteurs dans les centres d'emplois et dans les institutions d'enseignement pour les informer des opportunités de carrière qui existent dans le domaine. Produire un support de communication adapté pouvant être utilisé comme outil promotionnel du secteur lors de ces rencontres;	2-5
D. Encourager les entreprises à ouvrir leurs portes au public afin de montrer l'étendue des produits fabriqués par l'industrie des communications graphiques ainsi que l'environnement hautement technologique et innovateur dans lequel œuvrent de nombreuses entreprises du secteur;	2-5
E. Avec la participation de certaines entreprises, rencontrer les jeunes du secondaire en classe, afin de les renseigner sur le secteur, plus précisément sur les produits fabriqués dans l'industrie des communications graphiques, la technologie utilisée, les opportunités de carrière, les perspectives d'emploi et les salaires payés pour les différents métiers et professions. Le développement d'une trousse permettant la présentation du secteur lors d'un atelier offert durant les cours de choix de carrière et/ou de PPO (projet personnel d'orientation) pourrait être une façon de faire.	2-5



PRIORITÉ 3 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les défis en matière de « Gestion des ressources humaines » concernent principalement la rétention des employés et les conditions de travail dans les entreprises.

PISTES D'ACTION	INTERVENTION CPMT
A. Mettre à jour l'outil actuel d'assistant RH et le rendre disponible en ligne. Celui-ci devrait permettre d'encadrer et de proposer de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises pour les aider à attirer et retenir la main-d'œuvre, et plus particulièrement à l'égard : - des conditions de travail (aménagement d'horaires et avantages sociaux attrayants); - des façons de travailler en entreprise (ex : découplage des tâches pour favoriser la polyvalence, implication des employés dans certaines décisions pour favoriser la valorisation et le sentiment d'appartenance); - de l'intégration des nouveaux employés et des employés immigrants; - de l'implantation d'un programme de conciliation travail-vie personnelle ou familiale; - de la gestion intergénérationnelle dans les entreprises.	4
B. Continuer de promouvoir le guide de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre actuellement disponible par l'entremise du CSMOCGQ;	4
C. Continuer de promouvoir la formation portant sur l'industrie 4.0 actuellement offerte par le CSMOCGQ;	3
D. Organiser des rencontres de type groupes de discussion, permettant aux entreprises de partager leurs bons coups et bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines;	2-4
E. Organiser des rencontres de type conférences pour partager et promouvoir les bonnes pratiques économiques et salariales dans l'industrie et favoriser une meilleure rétention de main-d'œuvre ainsi qu'une pérennité de l'industrie;	2-4-5

PRIORITÉ 4 : FORMATION

Cette quatrième priorité concerne les défis liés à la difficulté des entreprises de former un nouvel employé ou celui occupant déjà un poste dans l'entreprise pour assurer le remplacement d'un employé expérimenté qui quitterait l'entreprise ou qui s'absenterait pour un congé.

La difficulté des entreprises vient principalement du fait qu'elles ont peu de temps ou de ressources à l'interne disponibles pour former les employés tout en assurant la continuité de leurs activités de production. Rappelons qu'environ le tiers seulement des entreprises de l'industrie des communications graphiques est doté d'un service ou d'une direction des ressources humaines.

Cette réalité fait donc en sorte que les défis en matière de gestion des ressources humaines, notamment la formation, peuvent être plus difficiles à relever.

PISTES D'ACTION	INTERVENTION CPMT
A. Continuer de promouvoir le guide de transfert des connaissances actuellement disponible par l'entremise du CSMOCGQ;	4
B. Se déplacer dans les entreprises des diverses régions ou des différents sous-secteurs de l'industrie afin de déterminer leurs besoins spécifiques dans le but d'élaborer une formation répondant à un besoin régional ou sous-sectoriel;	3-4
C. Regrouper les entreprises utilisant de l'équipement similaire ou ayant des défis de main-d'œuvre pour les mêmes postes afin d'élaborer des formations communes (sous forme de tutoriel) comprenant des vidéos, qui seraient ensuite partagées entre elles (via une plateforme commune) et offertes aux employés pouvant être appelés à occuper ces postes. 1. Formations de base sur l'utilisation d'équipements; 2. Formation de base montrant les tâches que requièrent certains postes (couper, plier, estimer).	3-4
D. Continuer de promouvoir les PAMT, notamment celle pour la profession de pressier, un poste difficile à combler et en demande, comme le démontrent les résultats du récent diagnostic sectoriel.	3-5
E. Jumeler les PAMT à une formation théorique expliquant les techniques de base liées à une profession ou un métier afin de combler le manque de formation théorique;	3
F. Développer une filière de formation ou un PAMT en infographie répondant aux besoins actuels des entreprises, c'est-à-dire touchant plusieurs volets (prépresse, imprimé, web).	3

Une autre action importante à mettre de l'avant consiste à **faire connaître davantage le CSMOCCGQ aux entreprises de tous les sous-secteurs de l'industrie.**

En effet, celles-ci doivent comprendre que le mandat du CSMOCCGQ consiste à aider aussi bien les entreprises du sous-secteur de l'impression et des activités connexes, que celles des autres sous-secteurs de l'industrie comme l'emballage, la finition, la reliure, les agences de communication et de service de design graphique ainsi que les fabricants d'enseignes.

Être mieux connu de l'ensemble des entreprises de l'industrie permettra ainsi au CSMOCCGQ de mieux promouvoir les formations et outils déjà à la disposition des entreprises ainsi que ceux à venir.

Enfin, une autre action à envisager consiste à effectuer une veille stratégique concernant les avancements technologiques dans l'industrie notamment en terme d'équipements et de machinerie. Ceci aurait pour but d'aider les entreprises à relever les défis concernant l'automatisation et la productivité, un enjeu jugé important pour plusieurs participants rencontrés. Ainsi, le CSMOCCGQ pourrait en effet jouer un rôle au chapitre de la diffusion de l'information notamment à propos :

- **Des salons internationaux présentant les avancées technologiques dans le secteur;**
- **Des nouvelles tendances et innovations technologiques et logistiques;**
- **Des programmes ou subventions disponibles pour les entreprises pour leur permettre d'acquérir ou de mettre à jour leurs équipements**



**PLANIFIER
POUR MIEUX
AGIR !**



Comité sectoriel de main-d'œuvre
des communications graphiques
du Québec

8150, boul. Métropolitain Est, bureau 350
Montréal (Québec) H1K 1A1
T. **514 387-0788** • F. 514 387-9456
info@communicationsgraphiques.org
communicationsgraphiques.org

