



**PLANIFICATION STRATÉGIQUE**  
**TRIENNALE**  
**2015-2018**

**JANVIER 2015**



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



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

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 :



**Mathieu Sénécal**, consultant  
**Patrick Rivard**, associé

Support à la planification :

**Cathy Ward**, conseillère à la formation - CSMOCCGQ  
**Cindy Mathers**, chargée de projet PAMT-RCMO - CSMOCCGQ  
**Frédéric Sirois**, directeur de la mutuelle de formation Grafi'Com - CSMOCCGQ

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

Graphisme : **Dominic Blais**

Impression : **Imprime-Emploi**

Ce répertoire a été réalisé grâce à une aide financière  
de la Commission des partenaires  
du marché du travail.

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec**  

ISBN : 978-2-924458-02-0

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2015

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2015

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.

Imprimé en mars 2015

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>Mot du coprésident patronal</b> .....	<b>4</b>
<b>Mot du coprésident syndical</b> .....	<b>5</b>
<b>Mot du trésorier</b> .....	<b>6</b>
<b>Mot du directeur général</b> .....	<b>7</b>
<b>Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec</b> .....	<b>8</b>
Mandat .....	8
<b>Portrait de l'industrie des communications graphiques du Québec</b> .....	<b>10</b>
1. Portrait du secteur .....	10
2. Portrait de la main-d'œuvre .....	11
3. Portrait de la formation scolaire .....	12
4. Portrait de la formation donnée par l'employeur .....	13
5. Portrait des pratiques en gestion des ressources humaines .....	14
<b>Démarche de planification stratégique 2015-2018</b> .....	<b>15</b>
1. Documents préparatoires .....	15
2. Déroulement et résultats de la journée de réflexion stratégique .....	15
<b>Résultats de la réflexion stratégique</b> .....	<b>17</b>
Conditions essentielles de succès .....	17
Portrait des participants .....	17
Discussion sur les défis de l'industrie (première activité) .....	20
Discussion sur le panier de services (deuxième activité) .....	21
Discussion sur les besoins de formation (troisième activité) .....	24
Priorités stratégiques .....	24
Plan d'action triennal .....	26
<b>Résultats de la démarche de consultation stratégique</b> .....	<b>29</b>
Évaluation de la consultation stratégique .....	29
<b>Annexe – Liste des participants</b> .....	<b>30</b>
<b>Annexe : Liste des pistes d'action classées par orientation de la CPMT</b> .....	<b>32</b>

## CONTEXTE

L'année dernière, nous avons mis en œuvre un troisième plan d'action annuel découlant de notre exercice de planification stratégique 2012-2015. Cette planification triennale se terminant le 31 mars 2015, le moment était venu de déterminer les priorités stratégiques qui guideront nos actions au cours des trois prochaines années.

Pour ce faire, et afin de favoriser une implication active des divers acteurs du milieu, nous avons invité des représentants du secteur à se joindre aux membres du Conseil d'administration dans le cadre d'une conférence stratégique. Nous avons retenu les services d'un consultant externe, soit Alia Conseil, afin de préparer l'exercice de réflexion stratégique et de jouer un rôle de facilitateur lors de la journée de réflexion qui eu lieu le 4 décembre 2014, à l'Hôtel Alt de Brossard.

L'objectif de cet exercice de réflexion était de stimuler les discussions sur les forces, les faiblesses et les perspectives de développement du secteur afin de cerner les enjeux sectoriels et ainsi identifier et ajuster les axes d'intervention prioritaires et les stratégies qui orienteront les trois prochains plans d'action annuels du CSMOCCQ.

Nous tenons à remercier les 52 personnes qui ont assisté à la planification stratégique, dont les 34 acteurs de l'industrie et les 8 partenaires qui s'ajoutaient aux 7 membres de l'équipe du CSMOCCQ. Votre implication à cette rencontre démontre votre engagement envers l'industrie des communications graphiques.

Le présent rapport fait état de la démarche, des travaux réalisés et des constats issus de cet exercice. Il présente également le plan stratégique formulé à partir de cette lecture des préoccupations des partenaires du secteur et de leurs attentes à l'égard de leur Comité sectoriel de main-d'œuvre.

## MOT DU COPRÉSIDENT PATRONAL



**Gilles Blais**  
Coprésident patronal, CSMOCCQ

Mesdames, Messieurs, dirigeants d'entreprises,

Comme vous le savez certainement déjà, l'industrie des communications graphiques est en perpétuelle évolution. En cette période de changements rapides qui affectent inévitablement notre milieu, il est vital que le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec s'assure d'avoir les outils nécessaires afin d'aider adéquatement les entreprises de notre secteur à faire face à l'avenir.

Bien sûr, nous ne pouvons prédire l'avenir, mais nous pouvons développer des stratégies en tenant compte de la nature des changements. Seront-ils techniques? Seront-ils technologiques? Seront-ils en matière de marketing? Nous ne le savons pas avec certitude. Quoi qu'il en soit, nous devons miser sur nos ressources humaines qui sont le cœur et l'âme de nos entreprises.

Nous devons également composer avec de nouvelles façons de faire de nos nouveaux employés, composer avec des enjeux de conciliation travail-famille. Nous devons nous adapter, sinon nos travailleurs qualifiés nous quitteront, et trouverons ailleurs ce que nous ne leur offrirons pas.

Les former sera notre principal défi afin de leur permettre de s'adapter, car ils ont aussi à faire face à une réalité changeante, et c'est notre devoir, en tant qu'employeur, de les préparer aux changements et à nous doter d'outils pour ce faire.

Notre plan stratégique vise principalement à construire, par le biais du Comité sectoriel, des outils qui nous aideront dans cet énorme défi et c'est la fonction essentielle de notre plan pour les trois prochaines années.

## MOT DU COPRÉSIDENT SYNDICAL



**Stéphane Daigneault**  
Coprésident syndical, CSMOCCQ

Travailleurs, travailleuses,

Notre travail n'a pas cessé d'évoluer au courant des dernières années et nous avons dû, comme travailleurs, nous adapter non seulement à ces changements, mais également aux réalités économiques vécues par les entreprises qui nous emploient.

La démarche de planification est vitale pour nous, car elle nous permet de préparer les travailleuses et les travailleurs, via la formation, aux changements perpétuels qu'ils vivent dans leur milieu de travail.

On exige maintenant des travailleurs qu'ils s'adaptent aux nouvelles technologies, aux nouvelles façons de faire, au nouvel environnement de travail, et ce, tout en préservant les valeurs acquises comme la sécurité, la santé au travail, la permanence des emplois ou la réduction du temps de travail.

Les ressources humaines, c'est la force même des entreprises et la formation des travailleuses et des travailleurs est le gage d'une rentabilité accrue pour les employeurs. C'est pourquoi nous devons nous adapter aux nouvelles façons de faire qui sont souvent dictées par la concurrence d'autres entreprises québécoises et étrangères n'obéissant pas aux mêmes règles du marché.

Cela représente un défi énorme pour nos travailleuses et nos travailleurs qui ont, au cours des dernières années, développé une expertise qui aujourd'hui est parfois remise en question. Pour toutes ces raisons, nous appuyons fortement la formation de notre main-d'œuvre afin qu'elle puisse relever ces nouveaux défis.

Les travailleuses et les travailleurs sont l'âme de toutes les entreprises et si l'on veut que cela se continue, il nous faut les aider à s'adapter et à faire face aux changements.

## MOT DU TRÉSORIER



**Benoit Pothier**  
Trésorier, CSMOCGQ

Mesdames, Messieurs,

La démarche de planification stratégique sert principalement à doter le Comité sectoriel de plans annuels d'action cohérents, comme ils sont faits au sein même de nos associations respectives.

En tant que trésorier, il est de mon devoir de m'assurer que l'argent qu'on nous confie soit investi de façon à maximiser les retombés pour l'industrie, autant pour les employeurs que pour les travailleuses et les travailleurs.

La gestion rigoureuse a toujours été la marque de commerce de notre organisation et les plans d'action pour les années subséquentes sont basés sur les stratégies que nous élaborons par consensus. Ainsi, nous sommes en mesure de tirer le maximum des investissements réalisés pour le succès de notre organisme.

Nous avons énormément évolué au cours des trois dernières années couvertes par l'actuel plan stratégique et nos réalisations démontrent hors de tout doute que nous avons utilisé les sommes de façon optimale et la valeur ajoutée a été et est très appréciée par tous les acteurs de l'industrie.

Maintenir cette rigueur financière constituera toujours une préoccupation omniprésente dans la réalisation des plans d'action. J'y travaillerai en collaboration avec tout le personnel du siège social du CSMOCGQ.

Nous sommes dans une ère de reddition de comptes pour l'utilisation des sommes qui nous sont confiées et je puis vous assurer que notre bilan sera à la hauteur des attentes des autorités de nos partenaires gouvernementaux.

## MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



**Christian Gendron**  
Directeur général du CSMOCCGQ

Aux intervenants du Comité sectoriel,

La démarche de planification est vitale pour le comité sectoriel, car elle nous permet d'élaborer des plans d'action pour les trois prochaines années. Les actions qui seront réalisées par le CSMOCCGQ se doivent de respecter le cadre de cinq orientations spécifiques, en conformité avec la Politique d'intervention sectorielle et du modèle de reddition de comptes, adoptés par la Commission des partenaires du marché du travail du Québec le 25 mars 2010. Ces orientations ont donc servi d'assises dans l'élaboration de ce plan triennal.

- Orientation 1 :** Assurer la représentativité du 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.
- Orientation 2 :** Développer le partenariat et la concertation entre les partenaires au sein des structures du comité sectoriel de main-d'œuvre.
- Orientation 3 :** Contribuer au développement, à la reconnaissance et à la pleine utilisation des compétences de la main-d'œuvre (incluant les activités hors Cadre).
- Orientation 4 :** Contribuer au renforcement et à l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines dans les entreprises.
- Orientation 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.

Cette réflexion guide nos actions afin que nous soyons à l'écoute du milieu et que nous répondions à ses attentes.

Ainsi nous vous dévoilerons ce que les participants nous ont confié et tenterons de dresser un plan consensuel entre nos opinions et celles du milieu que nous devons servir.

De cette façon, nous serons assurés d'arrimer nos actions avec celles de la Commission des partenaires tout en nous harmonisant avec les principes à la base de l'Intervention sectorielle, moteur de toute notre action.



# COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES DU QUÉBEC

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec (CSMOCGQ), est un organisme sans but lucratif, regroupant des représentants des associations patronales, des entreprises, des syndicats et des organismes gouvernementaux. Soutenu financièrement par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), le CSMOCGQ a pour mission de participer activement au développement de la main-d'œuvre et de l'emploi du secteur des communications graphiques. Le CSMOCGQ se veut un lieu de concertation et de mobilisation des différents acteurs de l'industrie dans l'amélioration et le maintien des compétences des travailleurs de l'industrie. Le CSMOCGQ soutient et conseille les partenaires de l'industrie et de l'éducation dans le développement de solutions. Ses activités visent à approvisionner l'ensemble de ses partenaires en outils, en programmes et en informations. Il joue un rôle de premier plan dans la collecte et l'analyse des données et des tendances du secteur d'activité.

## MANDAT

Le mandat du CSMOCQG consiste à :

- contribuer au développement continu des compétences et de la formation de la main-d'œuvre;
- identifier les besoins spécifiques d'un secteur en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et développer des pistes et des moyens d'intervention pour répondre aux problématiques identifiées;
- définir et à réaliser des actions pertinentes pour la main-d'œuvre et pour les entreprises afin de permettre le maintien, la stabilisation et la création de l'emploi pour ainsi accroître le taux d'emploi dans le secteur;
- prendre en compte les problématiques de clientèles ciblées sur le plan de l'emploi et proposer aux entreprises du secteur des pistes de solution lorsque ces clientèles constituent une proportion significative de la main-d'œuvre du secteur ou lorsque des possibilités d'intégration ou de réintégration de ces clientèles au marché du travail peuvent être envisagées de façon réaliste dans le secteur;
- faire la promotion et faire connaître auprès des entreprises et des travailleurs du secteur les diagnostics, les plans d'action, les études, les outils et toute autre information ou tout document produit;
- réaliser les mandats déterminés par la Commission des partenaires du marché du travail en regard de son soutien financier.

## PORTRAIT DE L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES DU QUÉBEC

### 1. PORTRAIT DU SECTEUR<sup>1</sup>

- En 2010, le secteur compte 2 241 entreprises, ce qui représente une diminution de 5 % par rapport à 2006 (2 352 entreprises). Les entreprises se répartissent comme suit entre les sous-secteurs :

3222 – Fabrication de produits en papier transformé (sauf 32223 et 32229) : 77 entreprises;

3231 – Impression et activités connexes de soutien : 1 098 entreprises;

5111 – Édition (sauf 51113) : 326 entreprises;

54143 – Services de design graphique : 555 entreprises.

- Près de la moitié des entreprises (49 %) comptent moins de cinq employés et 84 % moins de vingt employés.
- Plus du tiers des entreprises du secteur (37 %) sont situées dans la région de Montréal.
- Les exportations du secteur ont diminué, principalement pour le sous-secteur de l'impression et activités connexes de soutien où une baisse de 54 % a été observée entre 2004 et 2010.
- Les étapes de la chaîne de production, réalisées en partie ou en totalité à l'interne par les entreprises, varient de la manière suivante :
  - 70 % pour la prépresse;
  - 64 % pour l'impression;
  - 55 % pour la finition;
  - 41 % pour les procédés complémentaires.
- Parmi les entreprises qui réalisent l'étape de l'impression à l'interne (en partie ou en totalité), les procédés d'impression les plus utilisés sont le procédé numérique (68 %) et le procédé offset à feuilles (55 %).
- Le principal changement technologique effectué dans les trois dernières années par les entreprises est l'achat de nouveaux équipements ou de logiciels informatiques (49 %).
- Parmi les entreprises qui prévoient des changements technologiques sur une échelle de trois ans (51 % des entreprises), c'est également l'achat de nouveaux équipements ou de logiciels informatiques qui est prévu par la plus grande proportion des entreprises (54 %).

<sup>1</sup> **Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques** (2013). « Sommaire » (chap. 1), dans *Diagnostic sectoriel de l'industrie des communications graphiques du Québec 2010-2013*. Montréal, p. 12-17.

## 2. PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

■ En 2012, le secteur des communications graphiques compte 42 320 employés, soit une baisse de 22,8 % depuis 2008.

■ Les employés qui œuvrent dans un poste en lien avec les communications graphiques se répartissent selon les sous-secteurs suivants :

3222 – Fabrication de produits en papier transformé (sauf 32223 et 32229) : 5 451 employés;

3231 – Impression et activités connexes de soutien : 17 200 employés;

5111 – Édition (sauf 51113) : 6 499 employés;

54143 – Services de design graphique : 8 823 employés;

56143 – Centres de services aux entreprises : 4 347 employés.

■ Plus de la moitié des employés du secteur (56 %) sont âgés entre 35 et 55 ans.

■ Approximativement, le secteur compte : (% secteur 3231; % secteur 54143; % autres secteurs)

1 776 chargés de projet (86 %; 15 %; 19 %);

1 781 coordonnateurs au service à la clientèle (58 %; 13 %; 29 %);

1 312 estimateurs (71 %; 11 %; 18 %);

835 aides-pressiers – presse offset à feuilles (86 %; 0 %; 14 %);

296 aides-pressiers – presse offset rotative (76 %; 0 %; 24 %);

538 préposés à la reprographie (58 %; 3 %; 45 %);

1 596 pressiers – presse offset à feuilles (82 %; 0 %; 18 %);

567 pressiers – presse offset rotative (65 %; 0 %; 35 %);

2 537 pressiers – flexographie (63 %; 0 %; 37 %);

286 pressiers – sérigraphie (98 %; 0 %; 2 %);

1 070 techniciens en impression numérique (72 %; 0 %; 28 %).

■ Les diplômes exigés lors de l'embauche varient d'un poste à un autre. Voici les principaux exigés selon le poste :

estimateur, chargé de projet et représentant : aucun diplôme exigé (30 % des entreprises);

infographe en préimpression : DEC infographie en préimpression (41 % des entreprises) et DEP procédés infographiques (33 % des entreprises);

graphiste : DEC graphisme (67 % des entreprises);

designer graphique : DEC graphisme (43 % des entreprises) et baccalauréat en design graphique — B.A.V. — (37 % des entreprises);

aide-pressier : aucun diplôme exigé (46 % des entreprises);

pressier : DEP imprimerie (43 % des entreprises);

préposé à la reprographie : DEP procédés infographiques (22 %).

- Plus de deux entreprises sur cinq (43 %) prévoient des embauches sur une échelle de trois ans. Il y a approximativement 6 107 embauches à pourvoir dans le secteur au cours des trois prochaines années dont :

2 504 pour la création de nouveaux postes (41 %);

1 282 pour remplacer les départs à la retraite (21 %);

2 382 pour pallier le roulement de personnel (39 %).

- Les principaux postes prévus pour l'embauche par les entreprises sont :

graphiste (30 %);

représentant (29 %);

employé à la finition (28 %).

### 3. PORTRAIT DE LA FORMATION SCOLAIRE

- De manière générale, les programmes en lien avec l'infographie ou la conception graphique (graphisme) se portent plutôt bien, alors que les programmes liés à l'imprimerie connaissent des difficultés de recrutement et voient leur nombre d'inscriptions diminuer.

- Le nombre de diplômés issus des programmes de DEP en lien avec le secteur des communications graphiques a connu une baisse entre 2007 et 2011, sauf pour le DEP reprographie et façonnage où le nombre de diplômés est assez marginal :

DEP procédés infographiques (français et anglais) : 365 à 316 diplômés;

DEP imprimerie (français et anglais) : 113 à 56 diplômés;

DEP en reprographie et façonnage : 5 à 9 diplômés.

- La situation concernant le nombre d'inscriptions dans les programmes de DEP en lien avec le secteur des communications graphiques entre 2007 et 2011 varie d'un programme à l'autre :

DEP procédés infographiques (français et anglais) : hausse du nombre d'inscriptions (973 à 1 133);

DEP imprimerie (français et anglais) : baisse du nombre d'inscriptions (235 à 142);

DEP en reprographie et façonnage : maintien du nombre d'inscriptions (28 à 31).

- Le nombre de diplômés issus du DEC en lien avec les communications graphiques varie en fonction du programme :

DEC graphisme : hausse du nombre de diplômés (247 à 272);

DEC infographie en préimpression : baisse du nombre de diplômés (68 à 28);

DEC techniques de l'impression : maintien du nombre de diplômés (12);

DEC gestion de projet en communications graphiques : baisse du nombre de diplômés (13 à 5).

- Les programmes DEC graphisme et DEC infographie en préimpression ont connu une hausse des inscriptions entre 2007 et 2011 alors que le DEC techniques de l'impression et le DEC Gestion de projet en communications graphiques sont en baisse :

DEC graphisme : 1 205 à 1 269 inscriptions;

DEC infographie en préimpression : 193 à 232 inscriptions;

DEC techniques de l'impression : 36 à 21 inscriptions;

DEC gestion de projet en communications graphiques : 68 à 45 inscriptions.

- Plus de la moitié des employés sondés (55 %) n'ont pas suivi de formation en lien avec les communications graphiques avant d'œuvrer dans le secteur. De ce nombre, deux sur cinq (41 %) pensent qu'une formation scolaire préalable aurait pu être utile dans l'exécution de leurs fonctions.
- Les employés sondés qui ont suivi des formations ont principalement suivi le DEP imprimerie (20 %), le DEC graphisme (15 %) et le DEP procédés infographiques (14 %).
- Parmi les employés qui ont suivi une formation scolaire préalable à leur entrée en fonction, 89 % s'en disent satisfaits.

#### 4. PORTRAIT DE LA FORMATION DONNÉE PAR L'EMPLOYEUR

- Plus de deux entreprises sur cinq (44 %) n'ont offert aucune formation à leurs employés dans les trois dernières années.
- Deux méthodes de formation continue semblent plus utilisées par les entreprises qui offrent de la formation, soit :
  - les ateliers de formation en entreprise par un formateur externe (45 %);
  - la participation à des séminaires et des congrès (42 %).
- Près de la moitié (49 %) des entreprises et plus des deux tiers (67 %) des employés sondés ne connaissaient pas les PAMT avant la présente étude.
- La totalité des entreprises qui utilisent les PAMT (13 % des entreprises) est satisfaite du le PAMT utilisé.
- Plus des trois quarts (77 %) des employés se disent satisfaits de la formation reçue lors de l'entrée en fonction.
- Plus de deux employés sondés sur cinq (44 %) n'ont reçu aucune formation continue de la part de leur employeur dans les trois dernières années. Parmi eux, 43 % des employés qui ne reçoivent pas de formation de la part de leur employeur pensent que l'ajout de formation serait bénéfique dans l'exécution de leurs tâches.
- Presque la totalité (97 %) des employés qui reçoivent de la formation de leur employeur se dit satisfaite.
- Près de deux employés sur cinq (39 %) prévoient des besoins de formation dans les trois prochaines années, contre 40 % qui n'en prévoient pas et 21 % qui ne sont pas en mesure de se prononcer.

## 5. PORTRAIT DES PRATIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Plus des trois quarts des entreprises du secteur (77 %) ne disposent pas d'un département de ressources humaines.
- La quasi-totalité des entreprises (91 %) n'est pas syndiquée.
- La moitié des entreprises (50 %) considèrent que la majorité de leurs employés sont polyvalents, contre 17 % qui affirment que la majorité de leurs employés sont spécialisés et 30 % que leurs employés sont également répartis entre des employés polyvalents et des employés spécialisés.
- Les deux principaux changements observés par les entreprises en termes d'organisation du travail sont :
  - plus de polyvalence dans les différents postes (42 %);
  - réorganisation de certains postes (39 %).
- Presque la totalité des employés sondés (94 %) est fière de travailler dans le secteur.
- La grande majorité des employés qui ont participé au sondage Web (82 %) recommanderait le secteur des communications graphiques à un ami.
- Sur une échelle de 1 à 4, 1 signifiant très satisfait ou tout à fait en accord et 4 très insatisfait ou totalement en désaccord, les éléments dont les employés se disent les plus satisfaits ou en accord sont :
  - les femmes sont bien intégrées dans l'usine (moyenne 1,38);
  - les immigrés sont bien intégrés dans l'usine (moyenne 1,46).
- Sur une échelle de 1 à 4, 1 signifiant très satisfait ou tout à fait en accord et 4 très insatisfait ou totalement en désaccord, les éléments dont les employés se disent les plus insatisfaits ou en désaccord sont :
  - les primes et les bonis (moyenne 2,43);
  - les possibilités d'augmentation de salaire (moyenne 2,39).
- Plus du tiers des employés ont démontré de l'insatisfaction ou du désaccord envers les éléments suivants :
  - les possibilités d'augmentation de salaire (39 %);
  - la température ambiante dans les lieux de travail (34 %);
  - mon employeur me dit ou me montre qu'il est satisfait lorsque je fais bien mon travail (33 %).

# DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2015-2018

La démarche de planification stratégique s'est effectuée en deux temps. Premièrement, des documents préparatoires ont été réalisés par les équipes d'Alia Conseil et du CSMOCCGQ afin de faire ressortir les caractéristiques propres à l'industrie. Deuxièmement, une consultation stratégique a eu lieu le 4 décembre 2014 avec des partenaires et des acteurs de l'industrie, le conseil d'administration et les employés du CSMOCCGQ, pour identifier et sélectionner les défis prioritaires de l'industrie et générer des pistes d'action pour chacun d'eux. De plus, des exercices de réflexion sur le panier de services offerts par le CSMOCCGQ ainsi qu'une réflexion sur les besoins de formation et sur la pertinence des PAMT ont été réalisés lors de cette journée. Le détail de chacune de ces étapes est présenté ci-dessous. Cette démarche s'est effectuée en concertation avec près de cinquante partenaires des différents sous-secteurs de l'industrie.

## 1. DOCUMENTS PRÉPARATOIRES

Dans un souci de mieux répondre aux besoins de l'industrie et de proposer des solutions toujours mieux adaptées aux entreprises du secteur, en termes de gestion des ressources humaines, Alia Conseil et le CSMOCCGQ ont élaboré un document préparatoire qui reflète la réalité de l'industrie avec l'aide du plus récent diagnostic sectoriel.

Le document préparatoire présente de l'information actualisée de l'industrie sur plusieurs aspects clés tels que la taille et la structure du secteur, la production et les activités commerciales de l'industrie, le contexte d'affaires, le portrait de la main-d'œuvre, la gestion des ressources humaines et la formation.

Afin de pouvoir livrer un document représentant l'état actuel de l'industrie, deux rencontres de travail ont eu lieu avec la permanence du CSMOCCGQ ainsi qu'avec l'équipe d'Alia Conseil. Ces rencontres ont servi à dresser une liste des services offerts par le CSMOCCGQ, à déterminer l'utilisation ainsi que l'appréciation de ces derniers et à échanger autour des enjeux de l'industrie. Ces rencontres ont été essentielles dans l'établissement des bases de la réflexion stratégique.

## 2. DÉROULEMENT ET RÉSULTATS DE LA JOURNÉE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Tous les trois ans, le CSMOGQ entreprend un exercice de planification stratégique. Les orientations et les actions retenues doivent s'appuyer sur les attentes et les besoins exprimés par l'industrie. Par conséquent, une consultation des acteurs de l'industrie doit être réalisée afin de susciter des échanges riches et un consensus partagé.

Une rencontre de concertation, s'est tenue à l'hôtel ALT du Quartier DIX30, le 4 décembre 2014. Celle-ci regroupait 52 personnes, dont 34 acteurs de l'industrie, 8 partenaires, 7 membres de l'équipe du CSMOGQ et 3 consultants d'Alia Conseil. La rencontre visait à établir un consensus sur les défis majeurs de l'industrie, à générer des pistes d'action pour soutenir les entreprises dans leurs défis à relever en matière de main-d'œuvre, à exposer et prioriser les services offerts par le CSMOGQ et à outiller les membres du C. A. du CSMOGQ pour l'élaboration finale de la planification stratégique triennale 2015-2018.

JEUDI 4 DÉCEMBRE 2014
<b>A.m.</b>
Introduction et déroulement Présentation du bilan 2011-2014 du CSMOGQ Échange sur les principaux défis de l'industrie Échange sur les moyens pour faire face aux défis
<b>P.m.</b>
Analyse du panier de services du CSMO Identification et validation des besoins de formation Questions sur les PAMT Conclusion et évaluation



# RÉSULTATS DE LA RÉFLEXION STRATÉGIQUE

## CONDITIONS ESSENTIELLES DE SUCCÈS

Avant de commencer l'exercice de réflexion, les équipes du CSMOCCQ et d'Alia Conseil se sont entendues sur des conditions essentielles qui ont fait en sorte que l'exercice de planification stratégique soit un succès :

1. une très bonne préparation tant au niveau de l'élaboration des documents préparatoires que de l'équipe de consultants;
2. des stratégies d'animation qui favorisent des échanges riches et l'atteinte de consensus;
3. assurer le respect du mandat du CSMOCCQ à l'intérieur des discussions;
4. développer un plan stratégique qui tient compte de la capacité de livraison du CSMOCCQ.

### **Systeme de votation électronique**

Afin de faciliter la compilation de statistiques et d'obtenir un résultat en temps réel des questions posées durant la rencontre, un système de votation électronique a été mis à la disposition des participants. Ce système, anonyme, permet à chaque participant de se prononcer sur les questions soumises au vote. Des discussions ont ensuite pu avoir lieu sur les réponses aux questions, qui apparaissaient en temps réel.

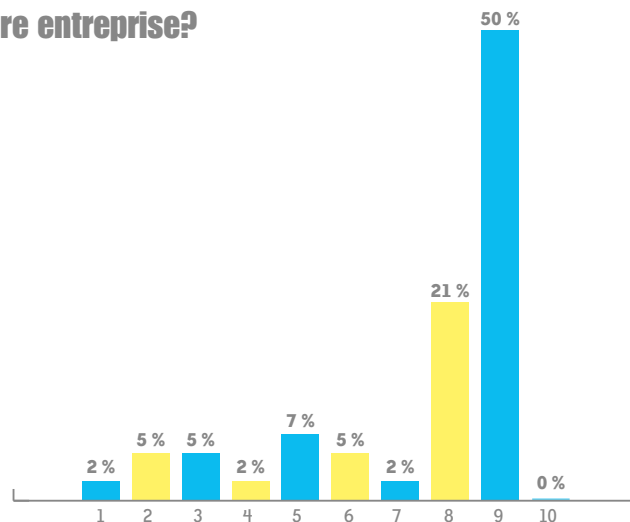
## PORTRAIT DES PARTICIPANTS

Des représentants d'entreprises de l'industrie ainsi que des partenaires participaient à la rencontre. Au total, cinquante-deux personnes ont participé à la consultation stratégique. Les graphiques suivants permettent de constater que le portrait des participants offrait une bonne représentativité des secteurs d'activités de l'industrie et des fonctions occupées. La liste complète des participants est présentée à la fin du document.

Le résultat de ce vote n'étonne personne; la majorité des entreprises de l'industrie se trouvant dans la grande région de Montréal, il est normal que la plupart des participants proviennent de cette région.

### **Dans quelle région est installée votre entreprise?**

1. Capitale-Nationale
2. Centre-du-Québec
3. Chaudières-Appalaches
4. Estrie
5. Lanaudière
6. Laurentides
7. Laval
8. Montérégie
9. Montréal
10. Autre région



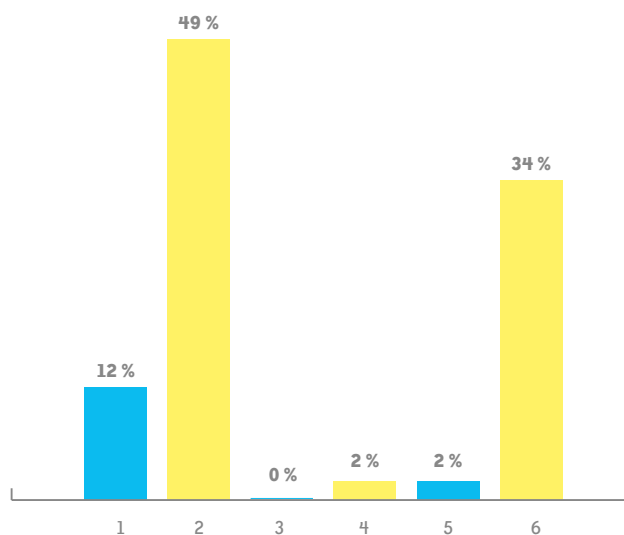
On note une grande concentration de participants provenant du secteur de l'impression et activités connexes de soutien. Le résultat n'étonne personne, car la grande majorité des entreprises qui sont membres du CSMOCCGQ proviennent du code SCIAN 3231- Impression et activités connexes de soutien. La représentation de l'industrie est donc bonne.

Certaines personnes présentes lors de la planification stratégique représentaient plusieurs sous-secteurs à la fois, mais ne pouvaient voter que pour un seul d'entre eux. Ce qui explique la représentativité de certains sous-secteurs de l'industrie.

Il est à noter que nous incluons, dans les partenaires de l'industrie, les acteurs de l'éducation, des différents ministères, représentants syndicaux et associations.

### Dans quel secteur travaillez-vous ?

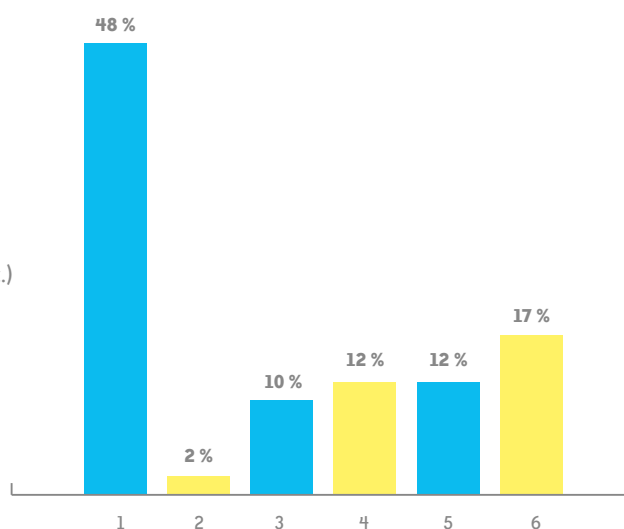
1. Fabrication de produits en papier transformé
2. Impression et activités connexes de soutien
3. Édition
4. Service de design graphique
5. Centres de services aux entreprises
6. Partenaire de l'industrie



Selon le plus récent diagnostic sectoriel, la moitié des entreprises ont une taille de moins de vingt employés. Nous notons ici une plus grande représentation de la moyenne et grande entreprise, ce qui est normal, compte tenu du fait que le CSMOCCGQ se doit d'être paritaire, donc d'avoir des représentants syndicaux au sein de son groupe de travail. Ces représentants sont plus souvent présents dans la grande entreprise, ce qui fait en sorte qu'il y a une plus forte représentation des moyennes et grandes entreprises lors de ce genre d'événement. Il est à noter également que les partenaires du milieu de l'éducation ainsi que des différents ministères viennent influencer à la hausse le résultat.

### Quelle est votre fonction dans l'organisation ?

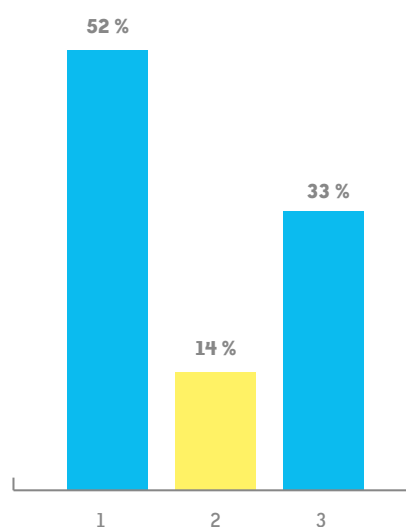
1. Administration (direction, bureau, achats, finances, etc.)
2. Commercialisation (mise en marché, vente et service à la clientèle, etc.)
3. Service technique (ingénierie, R&D, qualité, etc.)
4. Production (production, assemblage, entretien, etc.)
5. Ressources humaines
6. Conseillers/intervenants pour l'industrie



La surreprésentation des acteurs provenant des fonctions administratives s'explique aisément. Ce sont eux qui font affaire avec le CSMOCCGQ et qui ont de l'intérêt pour la réflexion stratégique en majorité, ce sont donc ces représentants que nous retrouvons en plus grand nombre.

### Qui représentez-vous aujourd'hui ?

1. Représentant de l'employeur
2. Représentant des employés
3. Autre



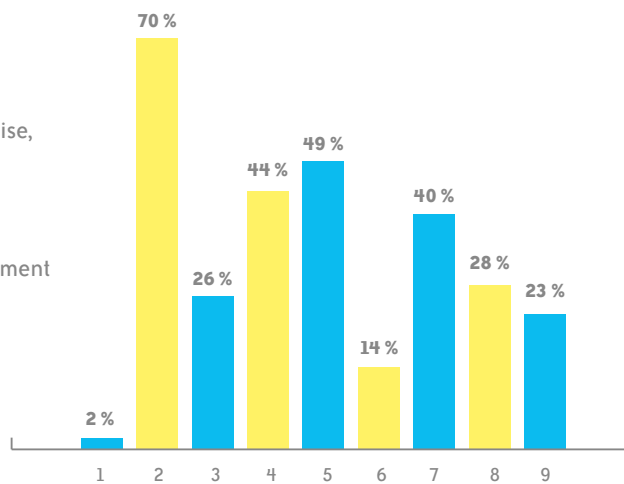
Ici encore, nous pouvons démontrer que la rencontre a atteint son objectif d'être paritaire. 52 % des participants représentent l'employeur tandis que 48 % représentent les employés et partenaires.

## DISCUSSION SUR LES DÉFIS DE L'INDUSTRIE (PREMIÈRE ACTIVITÉ)

Afin de mieux cerner les défis actuels et futurs de l'industrie des communications graphiques du Québec, le groupe a d'abord été invité à voter sur les trois défis majeurs ressentis au sein de l'industrie. Le groupe avait également la possibilité de reformuler les énoncés afin que ces derniers représentent mieux la réalité de l'industrie. En voici le résultat.

### Quels sont les trois défis sur lesquels le CSMOCCGQ devrait agir pour aider les entreprises?

1. Faire face à la compétition (déloyale) québécoise, canadienne et internationale
2. Recruter de la main-d'œuvre intéressée et/ou compétente
3. Relève de personnel-clé et pallier au vieillissement de la main-d'œuvre
4. Assurer la formation initiale des nouveaux travailleurs
5. Répondre aux nombreux besoins de développement de compétences (formation et langues)
6. Retenir son personnel (conciliation travail-famille)
7. S'adapter aux transformations de l'industrie (arrivée de nouveaux médias de communication)
8. Optimiser l'efficience et l'efficacité (productivité et francisation)
9. Transfert des connaissances (savoirs)



Suite à la votation, le groupe s'est séparé en quatre sous-groupes de travail et un exercice de réflexion a été fait. Cet exercice avait pour but d'explorer avec les participants les moyens concrets pour faire face aux défis priorisés. Les quatre principaux défis qui sont ressortis lors de l'exercice de votation sont les suivants et ce sont sur ces défis que les sous-groupes se sont penchés. Les sous-groupes de travail avaient également la tâche d'identifier des pistes d'action pour faire face à ces défis. La majorité des pistes d'action qui ont été élaborées par les sous-groupes de travail se retrouve dans les différents plans d'action qui sont à la fin de ce document.

En effet, l'exercice avait deux objectifs, soit de sensibiliser les participants aux défis majeurs de l'industrie, mais également de les mettre à contribution afin de fournir des moyens à la permanence du CSMOCCGQ de développer des outils pour aider les entreprises à faire face à ces défis.

### Principaux défis de l'industrie

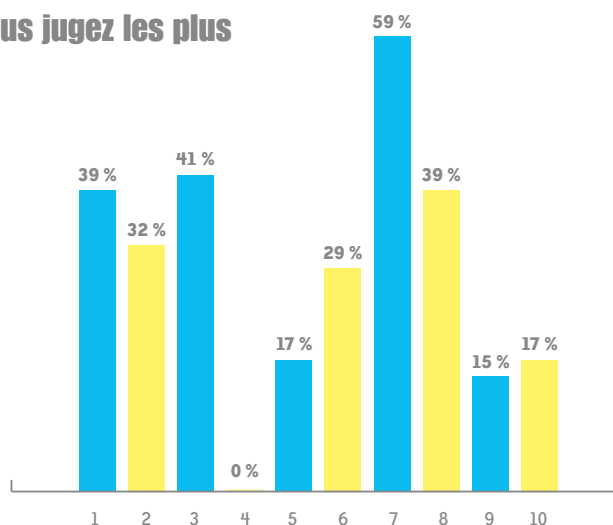
1. Recruter de la main-d'œuvre intéressée et/ou compétente
2. Répondre aux nombreux besoins de développement de compétences (formation et langues)
3. Assurer la formation initiale des nouveaux travailleurs
4. S'adapter aux transformations de l'industrie (arrivée de nouveaux médias de communication)

## DISCUSSION SUR LE PANIER DE SERVICES (DEUXIÈME ACTIVITÉ)

Afin de répondre aux attentes de l'industrie, une activité de réflexion sur les services offerts par le CSMOCCGQ a été conduite. Le but de cette activité était de sonder les participants sur la pertinence des services offerts et d'estimer les efforts futurs à déployer pour chacun des services. Ce n'est pas la totalité des services qui a été exposée, car certains services sont automatiquement reportés chaque année. Les services à évaluer ont été exposés par l'équipe du CSMOCCGQ et les participants ont été invités à voter, en grand groupe, sur chacun des points suivants.

### Quels sont les trois services que vous jugez les plus importants?

1. Identification des besoins de formation
2. Développement de plans de formation
3. Service de planification, organisation, gestion d'activités de formation et analyse des retombées
4. Création de vocabulaire et lexique spécifique au secteur
5. Groupes de codéveloppement
6. Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
7. Répondre aux nombreux besoins de développement de compétences
8. Développement et mise à jour de PAMT
9. Formations en francisation
10. Développement de e-learning (outils d'apprentissage en ligne)

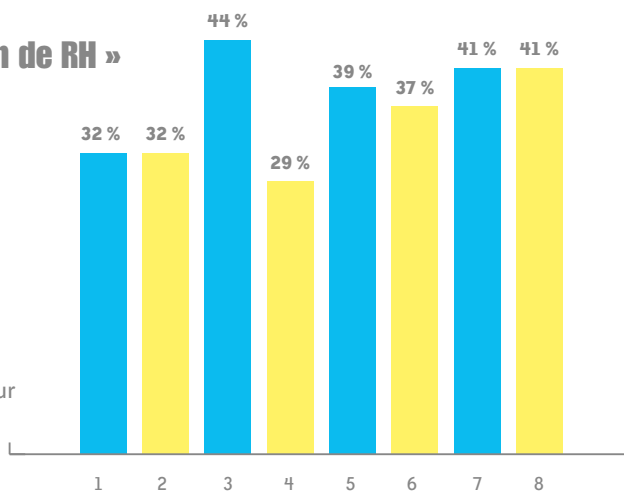


Il est à noter qu'il y a une corrélation directe entre les services priorisés et les principaux défis qui ont été identifiés à l'activité précédente. Cette corrélation nous démontre la pertinence du CSMOCCGQ et la nécessité pour ce dernier de poursuivre ses activités afin d'aider les entreprises à faire face à leurs défis. Il est important de rappeler que le CSMOCCGQ doit concentrer ses services selon les orientations de la CPMT, orientations qui sont présentées dans ce document.

L'équipe d'animation a décidé de pousser un peu plus loin la réflexion sur le panier de services en divisant ces services en grandes catégories afin de pouvoir bonifier la réflexion et orienter les efforts du CSMO. Cette deuxième partie de l'activité a permis d'identifier, à l'intérieur de catégories de services, lesquels sont les plus importants pour l'industrie. En voici les résultats.

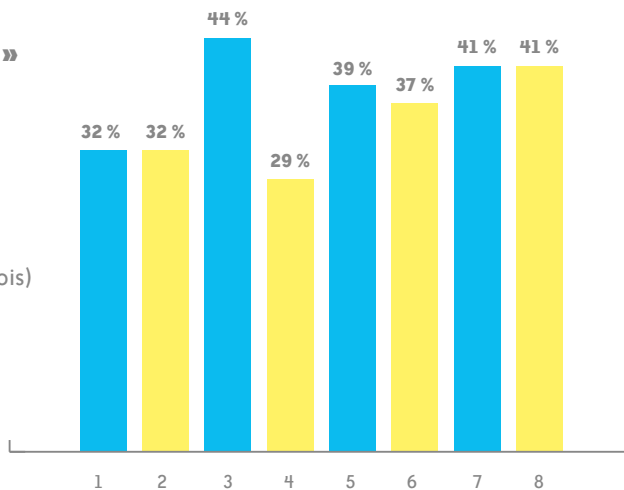
**Parmi les services de la catégorie  
 « Améliorer les pratiques en gestion de RH »  
 quels sont les trois que vous jugez  
 les plus importants?**

1. Conférence RH
2. Développement des guides RH
3. Conciliation travail-vie personnelle
4. Diagnostic d'entreprise
5. Soutien à la gestion RH dans l'entreprise
6. Site d'affichage d'emplois spécialisés au secteur
7. Transfert intergénérationnel
8. Identification et rétention des employés  
 heut potentiel



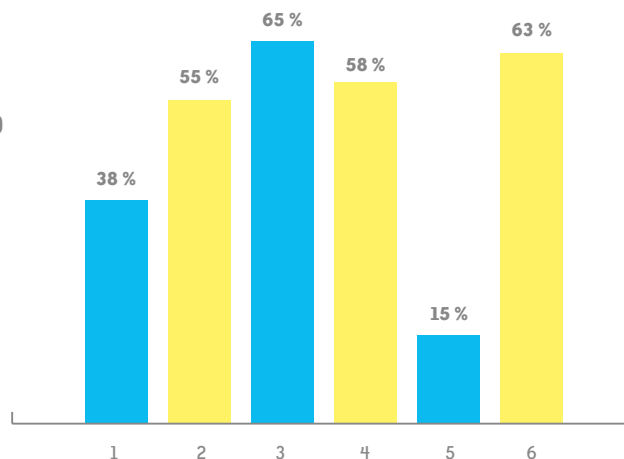
**Parmi les services de la catégorie  
 « Collecter et diffuser l'information »  
 quels sont les trois que vous jugez  
 les plus importants?**

1. Diagnostic sectoriel
2. Étude sur la rémunération
3. Étude sur l'emploi (embauches, pertes d'emplois)
4. Répertoire d'entreprises
5. Étude sur la formation dans le secteur
6. Veille sectorielle
7. Répertoire des formations
8. Visiter les entreprises pour promouvoir  
 les outils et services du CSMO



## Parmi les services de la catégorie « Promouvoir le secteur auprès de la relève » quels sont les trois que vous jugez les plus importants?

1. Capsule vidéo présentant le secteur des communications graphiques
2. Visites d'entreprises pour les étudiants
3. Participation à des événements de promotion de carrière auprès de jeune de niveau secondaire (commission scolaire)
4. Participation à des événements de promotion de carrière auprès des chercheurs d'emploi
5. Remise de bourses pour la relève
6. Campagne de sensibilisation auprès de la population concernant le secteur de l'imprimerie



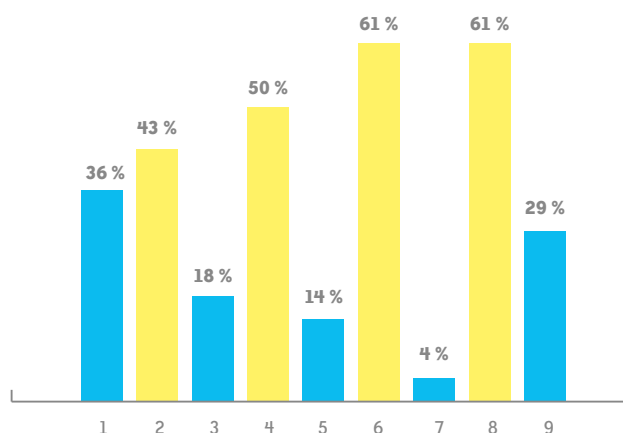
### Réflexion suite au sondage

L'équipe du CSMOCCGQ devra réfléchir sur les efforts à mettre sur les services qui ont été sondés. En effet, comme le CSMOCCGQ possède des ressources limitées, il est tout à fait à propos de concentrer ses énergies sur les services qui sont appréciés et utilisés par les entreprises.

Les PAMT faisant partie intégrale de l'offre de service du CSMOCCGQ, il était primordial de sonder les participants quant à la pertinence des PAMT en place et sur le besoin de mettre certains de ces PAMT à jour.

### Selon vous, quels PAMT devraient être mis à jour?

1. Pressier : presse offset à feuilles
2. Opérateur d'équipement : finition-reliure
3. Pressier : presse offset rotative
4. Opérateur d'équipement : procédés complémentaires
5. Pressier : presse sérigraphique
6. Pressier : presse flexographique
7. Alimenteur en imprimerie
8. Technicien en impression numérique
9. Estimateur (en développement)

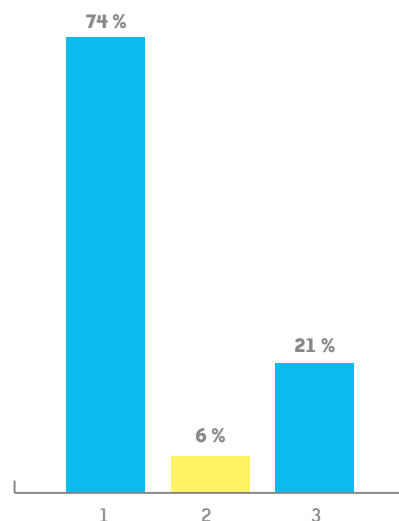


Suite à cette activité, l'équipe du CSMOCGQ aura une réflexion à faire quant à la pertinence de mettre à jour certains PAMT afin de s'adapter à la réalité changeante de l'industrie.

De plus, nous avons également eu une discussion à savoir s'il est toujours pertinent d'avoir une ressource dédiée aux PAMT, en voici le résultat.

### **Jugez vous pertinent d'avoir une ressource dédiée à la promotion des normes professionnelles (PAMT/RCMO) ?**

1. Oui
2. Non
3. Ne sais pas, ne peut pas répondre



### **DISCUSSION SUR LES BESOINS DE FORMATION (TROISIÈME ACTIVITÉ)**

Comme l'offre de formation est un service apprécié des entreprises qui font affaire avec le CSMOCGQ, la décision a été prise de fournir une liste complète des formations disponibles et de sonder les participants sur leurs propres besoins de formation. Les participants ont été appelés à évaluer leurs besoins de formation ainsi qu'à se prononcer sur les moyens de diffusion et le nombre d'employés qui pourraient suivre les formations disponibles. L'équipe d'Alia Conseil a compilé les résultats de cette activité et un tableau complet des besoins de formation a été remis à l'équipe du CSMOCGQ. Il est important de savoir que tout ce qui touche la formation fait partie d'un défi majeur pour l'industrie et que le CSMOCGQ est bien positionné pour répondre à ce défi.



## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Suite aux discussions et réflexions avec le groupe de travail ainsi qu'à l'exercice d'analyse avec la permanence du CSMOCGQ, **cinq défis prioritaires** ont été retenus pour établir la planification stratégique 2015-2018.

1. Attirer de la main-d'œuvre intéressée et/ou compétente.
2. Répondre aux nombreux besoins de développement de compétences.
3. Assurer l'adéquation de la formation initiale des nouveaux travailleurs aux besoins du secteur.
4. S'adapter aux transformations de l'industrie.
5. Contribuer à l'amélioration des pratiques ressources humaines en entreprise.

Les tableaux proposés aux pages suivantes contiennent des recommandations liées aux défis énumérés ci-dessus. Elles proviennent tant des groupes de discussion et de la session de travail avec le C. A. que de l'équipe d'Alia Conseil.

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

1. assurer la représentativité du 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.

### PLAN D'ACTION TRIENNAL

La première priorité identifiée fait référence au fait que l'industrie a beaucoup de difficulté à trouver une main-d'œuvre pour combler ses nombreux postes. En effet, comme l'industrie a historiquement eu mauvaise presse, le domaine des communications graphiques ne fait pas partie des choix intéressants de carrière pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail. De plus, les métiers disponibles à travers ce secteur sont méconnus de la population en général. Le CSMOCCGQ peut donc jouer un rôle d'éducation et de sensibilisation pour faire face à ce défi. En démystifiant la réalité du secteur et en redorant l'image de l'industrie, le CSMOCCGQ peut jouer un rôle d'acteur de premier plan face à ce défi.

PRIORITÉ 1 Attirer de la main-d'œuvre intéressée et/ou compétente	Résultats visés et indicateurs	Déploiement			Orientations CPMT 1 à 5
		An 1	An 2	An 3	
<b>Pistes d'action</b>					
1.1 Promouvoir l'industrie auprès de la population étudiante.	Nombre d'institutions rejointes. Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	2-5
1.2 Améliorer la perception du secteur auprès de la population.	Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	5
1.3 Mettre à jour les fiches de balisage sur les salaires et conditions d'emploi afin d'ajuster les politiques d'embauche.	Avoir les fiches à jour.	✓	✓	✓	4-5
1.4 Faire la promotion des différents métiers, en insistant sur les réalités de pratique en milieu de travail.	Poursuivre les activités du CSMOCCGQ.	✓	✓	✓	5
1.5 Explorer de nouvelles façons de faire connaître les métiers de l'industrie.	S/O	✓	✓	✓	5
1.6 Mettre à jour et faire la promotion de la section emploi du site Web du CSMOCCGQ.	Mise à jour mensuelle du site Web.	✓	✓	✓	5
1.7 Développer des outils reflétant les nouvelles réalités de l'industrie.	Outils développés.	✓	✓	✓	5

Le développement des compétences est au cœur même des activités du CSMOCCGQ. La technologie avance à grands pas et de plus en plus de travailleurs se retrouvent avec des compétences désuètes; il est donc primordial de se pencher sur leur formation. De plus, comme la majorité des entreprises de l'industrie sont de petite taille, le volet formation est souvent laissé de côté par manque de ressources. Le CSMOCCGQ est donc l'outil idéal pour faciliter le développement des compétences des travailleurs.

PRIORITÉ 2 Répondre aux nombreux besoins de développement de compétences	Résultats visés et indicateurs	Déploiement			Orientations CPMT 1 à 5
		An 1	An 2	An 3	
<b>Pistes d'action</b>					
2.1 Développer une matrice de compétence. Cette matrice permettrait de faire la différenciation de la classification des emplois selon le niveau de qualification de l'employé.	Développer et faire la promotion de la matrice.		✓	✓	3-5
2.2 Continuer la promotion des PAMT et RCMO.	Poursuivre les activités du CSMOCCGQ en lien avec les PAMT et RCMO.	✓	✓	✓	3
2.3 Promouvoir le compagnonnage en entreprise.	Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	3
2.4 Continuer le développement et la révision d'outils d'inventaire de besoins de formation afin de s'assurer de couvrir le plus de métiers possible.	Développer et réviser des outils d'inventaire de besoins de formation.	✓	✓	✓	3
2.5 Faire connaître davantage les ressources du CSMOCCGQ (formations offertes, mutuelle, etc.).	Augmentation de l'utilisation des services du CSMOCCGQ	✓	✓	✓	3
2.6 Explorer les différents moyens de formation (classes virtuelles, webinaires, etc.), en facilitant l'accessibilité afin de toucher le plus grand nombre de travailleurs possible.	Diffusion de formations de façon non traditionnelle.	✓	✓	✓	3
2.7 Développer des formations spécifiques au secteur.	Nombre de formations développées.	✓	✓	✓	3
2.8 Faire la promotion des formations disponibles dans le secteur.	Augmentation du nombre d'inscriptions aux formations.	✓	✓	✓	3
2.9 Assurer la continuité du mandat de Grafi'Com en tant qu'outil de développement des compétences	Nb de formations Nb de personnes formées Niveau de satisfaction	✓	✓	✓	3

Un constat fort lors de la rencontre de réflexion stratégique fut que les travailleurs n'étaient pas aptes à travailler, dès leur entrée sur le marché du travail. En effet, la formation initiale des travailleurs ne correspond pas toujours aux réalités du marché du travail. De plus, comme la main-d'œuvre formée se fait rare, plusieurs entreprises entreprennent de former elles-mêmes les nouveaux travailleurs, manquant certaines fois d'encadrement dans la démarche. Il serait donc intéressant d'utiliser les services du CSMOCCGQ afin de répondre à ces réalités.

PRIORITÉ 3 Assurer l'adéquation de la formation initiale des nouveaux travailleurs aux besoins du secteur	Résultats visés et indicateurs	Déploiement			Orientations CPMT 1 à 5
		An 1	An 2	An 3	
<b>Pistes d'action</b>					
3.1 Développer un plan de formation propre à l'intégration des nouveaux travailleurs.	Avoir un plan de formation adapté.	✓	✓	✓	3
3.2 Promouvoir/faciliter la mise en place de partenariats entre entreprise et établissement d'enseignement afin de répondre à l'enjeu d'adéquation formation – emploi.	S/O	✓	✓	✓	2-3

Afin de devenir un chef de file dans la production et l'analyse de données sur le marché du travail et de se positionner comme un incontournable en tant qu'expert dans le domaine, le CSMOCCGQ doit s'outiller et faire les démarches nécessaires pour devenir la référence en matière de capital humain dans le domaine des communications graphiques du Québec. Pour ce faire, le CSMOCCGQ doit s'intéresser davantage aux transformations de l'industrie et effectuer une vigie sectorielle.

PRIORITÉ 4 S'adapter aux transformations de l'industrie	Résultats visés et indicateurs	Déploiement			Orientations CPMT 1 à 5
		An 1	An 2	An 3	
<b>Pistes d'action</b>					
4.1 Effectuer une vigie sectorielle.	Nombre de publications.	✓	✓	✓	5
4.2 Évaluer et mettre à jour certains programmes de formation.	Avoir une offre de formation à jour.	✓	✓	✓	2-5
4.3 Soutenir la relève entrepreneuriale par la diffusion d'information pertinente	Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	4

## RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE DE CONSULTATION STRATÉGIQUE

En terminant, l'accompagnement à travers plusieurs facteurs touchant les ressources humaines est ressorti à plusieurs reprises au courant de la journée de réflexion. Tel que mentionné plus haut, compte tenu de la taille de la majorité des entreprises qui composent le secteur, l'expertise en gestion des ressources humaines au sein des entreprises est très variable. Il est donc primordial que le CSMOCCQ maintienne et bonifie son offre de service en lien avec cette réalité. Ceci étant dit, il ne faut pas croire qu'une entreprise de moyenne ou grande taille ne peut pas profiter de ces services. Au contraire, la diversité et la disponibilité des services en ressources humaines offerts par le CSMOCCQ peuvent profiter à tous, compte tenu de la complexité de ce domaine.

PRIORITÉ 5 Contribuer à l'amélioration des pratiques ressources humaines en entreprise	Résultats visés et indicateurs	Déploiement			Orientations CPMT 1 à 5
		An 1	An 2	An 3	
<b>Pistes d'action</b>					
5.1 Soutenir la gestion RH en entreprise.	Nombre d'entreprises soutenues.	✓	✓	✓	4
5.2 Promouvoir et diffuser des outils visant le transfert intergénérationnel.	Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	4
5.3 Soutenir l'identification et la rétention d'employés à haut potentiel.	Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	4
5.4 Promouvoir des outils de conciliation travail-famille.	Nombre de personnes rejointes.	✓	✓	✓	4

### ÉVALUATION DE LA CONSULTATION STRATÉGIQUE

Globalement, l'évaluation de l'activité de consultation par les participants a été très bonne. Voici les principaux résultats.

	Plus ou moins en accord	En accord	Tout à fait en accord
Le déroulement était structuré et bien encadré.	3 %	39 %	58 %
Les échanges étaient riches et constructifs.	8 %	55 %	37 %
L'animation était flexible et efficace.	3 %	35 %	62 %
Les objectifs de la rencontre ont été atteints.	11 %	44 %	44 %
De façon globale, je suis très satisfait d'avoir participé à cette rencontre.	8 %	37 %	55 %

ANNEXE – LISTE DES PARTICIPANTS

Nom du participant	Entreprises
Arpin, Maxime	IMS
Aubé, Jean-Phillipe	Collège Beauce-Appalaches
Beauchamps, Denis	PAZAZZ
Beauseigle, Pascal	Syndicat - Winpak
Belcourt, Brigitte	Paragraph Inc.
Bernier, Régent	ATFFEQ
Blais, Dominic	Graphiste
Blais, Gilles	PréciGrafik
Blais, Yannick	Syndicat – Winpak
Blanchard, Yves	Transcontinental Saint-Hyacinthe
Brisebois, Guylaine	Délégué Fédération de l'industrie manufacturière-CSN
Caron, Donald	IMLabels
Cusson, Valérie	Les Entreprises Rolland inc.
Daigneault, Stéphane	Unifor
Deschênes, Isabelle	Cascades
Desjardins, Louis	Mardigrafe
Desjardins, Michel	Musée de l'imprimerie
Dion, André	ICI
Durand, Marcel	Durand Consultant
Duval, Étienne	Groupe Ecco Boîtes Pliantes Itée
Findlay, Joel	Collège Ahuntsic
Fouda, Cyrille	Edicile
Fournier, Caroline	Imprimerie Ste-Julie
Gagnon, Martin	Multi-flex
Grégoire, Manon	Étiquettes CCL Montréal
Ionesco, Laura	CPMT
Laberge, Marie-Claude	Solisco
Lacasse, Normand	Marie-Rollet
Lajeunesse, Manon	Norampac, Division Cascades Canada
Laporte, Julie	L'Empreinte
Larrivière, Marc	DDCIS
Leblanc, Steve	Imprimerie Ste-Julie
Leftakis, Denis	Imprimerie Pub Cité
Linguin, Sylvain	Étiquettes Profecta

Nom du participant	Entreprises
Lynch, Danny	Élopak Canada
Ménard, Marie	APSST
Morin, Michel	Imprime-Emploi
Paul, Robert	Syndicat Marquis Imprimeur Louiseville
Perreault, Ghislain	Promoflex
Therrien, Yves	Papier CCT
Tougas, Benoît	Collège Ahuntsic
Vincent, Véronique	Étiquettes Profecta

## ANNEXE : LISTE DES PISTES D'ACTION CLASSÉES PAR ORIENTATION DE LA CPMT

### ORIENTATION 1

NA

### ORIENTATION 2

- Promotion de l'industrie auprès de la population étudiante
- Promouvoir/faciliter la mise en place de partenariats entre entreprise et établissement d'enseignement afin de répondre à l'enjeu d'adéquation formation – emploi
- Évaluer et mettre à jour certains programmes de formation

### ORIENTATION 3

- Développer une matrice de compétence. Cette matrice permettrait de faire la différenciation de la classification des emplois selon le niveau de qualification de l'employé
- Continuer la promotion des PAMT et RCMO
- Promouvoir le compagnonnage en entreprise
- Continuer le développement et la révision d'outils d'inventaire de besoins de formation afin de s'assurer de couvrir le plus de métiers possible
- Faire connaître d'avantage les ressources du CSMOCCQ (formations offertes, mutuelle, etc.)
- Explorer les différents moyens de formation (classes virtuelles, webinaires, etc.), en facilitant l'accessibilité afin de toucher le plus grand nombre de travailleurs possible
- Développer des formations spécifiques au secteur
- Faire la promotion des formations disponibles dans le secteur
- Développer un plan de formation propre à l'intégration des nouveaux travailleurs
- Promouvoir/faciliter la mise en place de partenariats entre entreprise et établissement d'enseignement afin de répondre à l'enjeu d'adéquation formation – emploi



#### **ORIENTATION 4**

- Mettre à jour les fiches de balisage sur les salaires et conditions d'emploi afin d'ajuster les politiques d'embauche
- Soutien à la gestion RH en entreprise
- Promotion et diffusion d'outils visant le transfert intergénérationnel
- Soutien dans l'identification et rétention d'employés à haut potentiel
- Promotion des outils de conciliation travail-famille

#### **ORIENTATION 5**

- Promotion de l'industrie auprès de la population étudiante.
- Améliorer la perception du secteur auprès de la population.
- Mettre à jour les fiches de balisage sur les salaires et conditions d'emploi afin d'ajuster les politiques d'embauche
- Faire la promotion des différents métiers, en insistant sur les réalités de pratique en milieu de travail
- Explorer de nouvelles façons de faire connaître les métiers de l'industrie
- Mettre à jour et faire la promotion de la section emploi du site web du CSMO CGQ
- Développer des outils reflétant les nouvelles réalités de l'industrie
- Développer une matrice de compétence. Cette matrice permettrait de faire la différenciation de la classification des emplois selon le niveau de qualification de l'employé.
- Effectuer une vigie sectorielle
- Évaluer et mettre à jour certains programmes de formation désuets

**LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE  
EN PHOTOS**







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

8150, boulevard Métropolitain Est, bureau 350,  
Anjou (QC) H1K 1A1

T. : 514 387-0788 ou **1 877 387-0788**

F. : 514 387-9456

[info@communicationsgraphiques.org](mailto:info@communicationsgraphiques.org)

[communicationsgraphiques.org](http://communicationsgraphiques.org)