

CSMO Textile

Compte rendu de la planification stratégique 2011-2014



Mars 2011

SOMMAIRE

Dans les pages qui suivent, le lecteur prendra connaissance du *Compte rendu de la planification stratégique 2011-2014*, exercice tenu par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile (CSMO Textile). Considérant le fait que le CSMO Textile arrive à la fin de son plan stratégique 2008-2011 en mars, une démarche de planification stratégique devait se tenir dans le but d'établir le plan d'action triennal pour les années 2011 à 2014.

Pour parvenir à élaborer ce plan, une démarche a été effectuée entre octobre 2010 et février 2011. Celle-ci a tenu compte de trois éléments importants pour s'assurer la réussite et la validité de l'exercice. Premièrement, le diagnostic sectoriel provincial élaboré en cours d'année 2010 duquel se dégage des enjeux du secteur. Deuxièmement, le lac-à-l'épaule des employés du CSMO Textile tenu le 14 décembre 2010 pour partager leur vision idéale de l'industrie et d'explorer les chemins pour tendre vers ce futur. Finalement, le Café stratégique des 7 et 8 février 2011 avec des acteurs de l'industrie pour cibler les enjeux prioritaires et générer des pistes d'action pour chacun de ceux-ci.

Une analyse de l'ensemble des informations recueillies, par le biais de ces différentes activités, a permis d'élaborer le plan d'action triennal qui guidera l'organisme dans ses décisions et dans ses actions quotidiennes. Le CSMO Textile pourra ainsi remplir efficacement son mandat et répondre aux besoins exprimés par l'industrie. Ce plan oriente les actions autour des quatre priorités stratégiques déterminées par les participants du Café consultation stratégique :

1. Contribuer à la formation continue de la main-d'œuvre et à la préparation de la relève.
2. Fidéliser la main-d'œuvre dans l'industrie en valorisant les pratiques d'excellence en ressources humaines.
3. Promouvoir l'image de l'industrie pour attirer la main-d'œuvre.
4. Favoriser la collaboration et le réseautage au sein de l'industrie.

En terminant, le plan d'action triennal présenté dans ce compte rendu expose pour chacune des priorités, aussi appelées *enjeux*, les actions qui ont été ajoutées, adaptées ou confirmées au plan d'action annuel 2011-2012 du CSMO Textile.



La firme Alia Conseil a été retenue pour accompagner le CSMO Textile dans l'élaboration de cette planification stratégique triennale 2011-2014.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	2
Le CSMO Textile.....	4
<i>Origine.....</i>	4
<i>Mandat.....</i>	4
<i>Vision</i>	4
<i>Valeurs</i>	4
Le profil du secteur textile.....	5
Bilan du plan stratégique 2008-2011	6
<i>Mandat 1 : Développer une culture de formation continue</i>	6
<i>Mandat 2 : Soutenir les entreprises en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail</i>	6
<i>Mandat 3 : Développer des outils pour répondre aux besoins et problématiques des clientèles cibles... </i>	7
<i>Mandat 4 : Participer à l'amélioration de l'image et à la connaissance de l'industrie textile.....</i>	7
La démarche de plan stratégique 2011-2014.....	8
1. <i>Le diagnostic sectoriel provincial 2010.....</i>	8
2. <i>Le lac-à-l'épaule des employés du CSMO.....</i>	11
3. <i>Le Café stratégique</i>	12
Les résultats de la démarche du Café stratégique	13
<i>Portrait des participants.....</i>	13
<i>Discussion et priorisation des enjeux.....</i>	15
<i>Génération de pistes d'action par enjeu et sélection des coups de cœur</i>	16
<i>Évaluation du café stratégique</i>	20
Le plan stratégique 2011-2014	22
<i>Priorités stratégiques.....</i>	22
<i>Plan d'action triennal</i>	22
Remerciements	26

LE CSMO TEXTILE

Origine

La création du CSMO Textile en 1996 découle de la volonté des employeurs et des travailleurs de l'industrie de mettre en commun leurs ressources en vue d'agir comme interlocuteurs privilégiés en matière de développement de la main-d'œuvre. L'organisation est financée par la Commission des partenaires du marché du travail. Le conseil d'administration paritaire du CSMO Textile est composé de dix membres représentatifs du secteur, désignés par les employeurs et les travailleurs de l'industrie textile du Québec. Il est dirigé par deux coprésidents représentant les parties syndicale et patronale.

Le CSMO Textile est membre de diverses organisations : l'Association nationale des textiles, le Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile, le Groupe CTT, le Comité consultatif des 45 ans et plus, la Carte routière technologique de l'industrie canadienne des textiles, les créneaux d'excellence ACCORD affectés aux textiles techniques et la Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec. Ces implications permettent au CSMO Textile d'être branché sur les besoins du secteur et de nous faire connaître.

Mandat

Le mandat du CSMO Textile se définit comme suit :

- développer une culture de formation continue au sein des entreprises textiles québécoises;
- identifier les besoins spécifiques du secteur textile en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail;
- développer des outils pour répondre aux besoins et problématiques des clientèles cibles;
- participer à l'amélioration de l'image et de la compétitivité de l'industrie textile ainsi que contribuer à l'enrichissement de la connaissance du marché du travail.

Vision

Le CSMO Textile s'engage à devenir la référence pour toutes les entreprises textiles québécoises en gestion des ressources humaines, en formation et en promotion du secteur. Il s'engage à faire le nécessaire pour garder à jour un portrait juste et actuel du secteur, de sa réalité, de ses défis et de ses besoins.

Au CSMO Textile, la satisfaction de la clientèle est la priorité. C'est pourquoi chacun des membres de l'équipe s'engage à offrir un service personnalisé. Pour ce faire, chacun s'engage à se remettre en question, à revoir ses façons de faire et à développer de nouvelles expertises selon les besoins du secteur.

Valeurs

Au CSMO Textile, la passion du travail, une approche humaine respectueuse, la communication, l'esprit d'équipe, les standards de qualité, l'innovation et l'engagement en regard du développement durable font la renommée de notre équipe. Chaque membre de l'équipe s'engage à traiter ses clients et ses partenaires avec respect et considération et à être des acteurs importants pour les projets ayant un avantage réel pour notre secteur.

LE PROFIL DU SECTEUR TEXTILE

L'industrie du textile c'est 525 entreprises au Québec qui offrent en tout 12 609 emplois (2010). Parmi ces entreprises, 23 % sont syndiquées et 17 % des employés le sont.

L'industrie du textile dessert au moins douze secteurs d'application qui indiquent la grande diversité de ses produits et qui permettent d'affirmer que « Le textile est partout! Le saviez-vous? ». Il s'agit des secteurs de l'industriel, de l'emballage, de la construction, du vêtement, du transport, du mobilier, du sport, de la médecine, de la protection, de l'environnement, du génie civil et de l'agriculture.

Le diagramme suivant présente les types d'entreprises faisant partie de l'industrie du textile.



Notre industrie, tout comme plusieurs autres, est en transformation. Une tendance se dessine : les textiles techniques. Pensons aux propriétés thermiques ou infrarouges de certains tissus dans le domaine balistique ou le tissage de fibres de matériaux composites pour l'aéronautique ou l'aviation. Encore plus spécialisés, les textiles « intelligents », capables de réagir à des signaux électriques, calorifiques ou physiologiques, permettent de transmettre des renseignements précieux sur une foule de sujets. La recherche est déjà bien amorcée et les débouchés commerciaux promettent d'être nombreux.

■ Un diagnostic sectoriel provincial a été effectué en 2010. Pour obtenir le détail du portrait de l'industrie, visitez le www.csmotextile@qc.ca ou contactez-nous au 819 477-7910.

BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2011

Ayant ce portrait en tête et considérant le fait que le CSMO Textile est arrivé à la fin de son plan stratégique 2008-2011 et souhaite élaborer son plan 2011-2014, il est essentiel de clôturer le cycle de gestion du plan stratégique précédent en établissant le bilan des années 2008 à 2011.

Voici donc les principales réalisations du CSMO Textile classées selon ses quatre mandats.

Mandat 1 : Développer une culture de formation continue

- Augmentation de l'offre de formation des compagnons.
- Implantation de programmes d'apprentissage en milieu de travail.
- Offre de formation pour les gestionnaires en ressources humaines, superviseurs, chefs d'équipe et syndicats.
- Identification de besoins de formation en entreprise.
- Soutien aux entreprises pour la recherche de subventions à la formation.
- Élaboration d'un tableau informant des subventions disponibles à l'embauche et à la formation.
- Ajout d'une nouvelle ressource à la promotion de la formation.
- Ajout d'un nouveau service, le coaching personnalisé pour compagnons.
- Offre de formation en région et en entreprise pour les groupes de dix à douze personnes.

Mandat 2 : Soutenir les entreprises en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail

- Formations en gestion des ressources humaines (évaluation du rendement, gestion d'employés souffrant de maladie mentale, équité salariale, motivation du personnel, résolution de conflits, etc.).
- Réseau RRH Textile (130 membres) : un réseau virtuel auprès duquel les entreprises peuvent demander conseils et références.
- Édition d'un bulletin électronique mensuel, le *Textile Express*, qui propose des textes d'intérêt et des formations.
- Développement, validation et offre d'une formation en contrôle de qualité.
- Mise sur pied d'un projet de transfert intergénérationnel des compétences impliquant trois commissions scolaires et trois entreprises textiles.
- Promotion et soutien à l'implantation des outils du Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME.
- Présence au « Boulevard des textiles » de la Foire de l'emploi de Drummondville.
- Ajout d'un site jeunesse www.textiletechno.ca.
- Colloques annuels : Les bons coups de l'industrie (2008), Oser innover! (2009), La flexibilité dans l'organisation du travail (2010) – Conférences, ateliers, outils reliés aux thèmes.
- 278 visites en entreprise pour capter les besoins.
- Plus de 850 demandes de service reçues.

BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2011 (SUITE)

Mandat 3 : Développer des outils pour répondre aux besoins et problématiques des clientèles cibles

- Promotion de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO).
- Soutien à l'implantation d'outils tirés du coffre à outils de GPMO pour la main-d'œuvre d'expérience et la relève en entreprise.
- Promotion de profils de la relève.
- Promotion et implantation de programmes de francisation des personnes immigrantes en milieu de travail.
- Promotion de la main-d'œuvre immigrante.

Mandat 4 : Participer à l'amélioration de l'image et à la connaissance de l'industrie textile

- Promotion du secteur auprès des jeunes dans les écoles, auprès des chercheurs d'emploi lors de salons des carrières et Foire de l'emploi, auprès des gens du secteur lors d'événements sectoriels ainsi qu'auprès du réseau d'Emploi-Québec.
- Promotion des carrières en textile et des formations donnant accès à ces postes.
- Organisation de visites industrielles visant à faire connaître le secteur auprès des intervenants économiques, du réseau d'Emploi-Québec, des conseillers en orientation et autres.
- Révision de l'image de notre site Internet corporatif, mise à jour en continu et promotion de nos deux sites : www.csmotextile.qc.ca et www.textiletechno.ca.
- Diagnostic de la main-d'œuvre 2008.
- Portrait de la main-d'œuvre immigrante 2008.
- Diagnostic provincial sectoriel 2010.
- Édition du *Textile INFO*, un bulletin qui rejoint le grand réseau textile québécois et ses partenaires.
- Veille sectorielle et veille médiatique.

LA DÉMARCHE DE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2014

La démarche de planification stratégique s'est effectuée en trois temps. Premièrement, un diagnostic sectoriel provincial a été élaboré. Deuxièmement, les employés du CSMO Textile ont tenu un lac-à-l'épaule pour partager leur vision idéale de l'industrie. Finalement, un Café stratégique a eu lieu les 7 et 8 février 2011 avec des acteurs de l'industrie pour cibler les enjeux prioritaires et générer des pistes d'action pour chacun de ceux-ci.

1. Le diagnostic sectoriel provincial 2010

Dans un souci de mieux répondre aux besoins de l'industrie et de proposer des solutions toujours mieux adaptées aux entreprises du secteur, le CSMO Textile souhaitait réaliser un diagnostic actualisé sur la situation de l'industrie québécoise du textile s'intéressant à la fois à la main-d'œuvre et aux grands enjeux du secteur pour les prochaines années. Le CSMO Textile a fait appel à la firme-conseil ST marketing afin de mener à bien ce diagnostic sectoriel.

La réalisation de ce diagnostic sectoriel avait pour principal objectif d'en arriver à une lecture actualisée de la situation de l'industrie québécoise du textile tant sur les aspects liés à la main-d'œuvre que sur ceux liés aux grands enjeux des entreprises du secteur.

Ainsi, grâce à :

- onze entretiens téléphoniques réalisés en mai 2010 auprès des principaux acteurs de l'industrie tels que représentants d'associations, de centres de formation, de ministères, de centres de recherche, etc.;
- des entrevues téléphoniques menées du 4 au 16 juin 2010 auprès de trente des entreprises de l'industrie du textile, dont dix entreprises dites aux « pratiques innovantes » en ressources humaines;
- une enquête autoadministrée réalisée du 30 juin au 18 août 2010 auprès de soixante-neuf entreprises du secteur;

le diagnostic présente un portrait actualisé de l'industrie sur plusieurs aspects clés tels que la taille du secteur, les activités commerciales de l'industrie, l'environnement d'affaires, la gestion des ressources humaines et la formation, la production, la recherche et développement et le développement durable.

À la lumière du portrait actuel de l'industrie du textile au Québec et des résultats des diverses consultations menées dans le cadre du présent diagnostic auprès des intervenants et entreprises du secteur, les **recommandations** suivantes ont été faites :

- Développer davantage une vision claire et commune de l'industrie auprès des intervenants clés et entreprises du secteur.
- Favoriser une meilleure collaboration et concertation entre les différents intervenants de l'industrie.
- Axer le rôle et les interventions du CSMO Textile sur une sensibilisation et un soutien accrus des entreprises en matière de compétitivité.
- Améliorer et développer les programmes et activités de formation en lien avec les besoins prioritaires de l'industrie.
- Accroître la visibilité du CSMO Textile, mais surtout, de son rôle et de son offre de service auprès des entreprises du secteur.

Par ailleurs, **six enjeux majeurs** ont été identifiés au sein de l'industrie.

1. **Attirer et fidéliser la main-d'œuvre** qualifiée.

Le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée tant au niveau du personnel de production et de recherche et développement que des cadres et gestionnaires est un défi de taille. Le vieillissement du bassin de main-d'œuvre actuel et l'image peu favorable de l'industrie expliqueraient ce défi majeur. Ce défi de recrutement devient de plus en plus important dans un contexte d'efforts accrus d'innovation et de développement de nouveaux marchés des entreprises.

2. **Former la main-d'œuvre** en entreprise et **préparer** adéquatement **la relève**.

Le vieillissement de la main-d'œuvre, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et la fermeture de deux diplômes d'études collégiales en textile au Canada expliquent l'importance de l'enjeu de relève et de formation. Or, actuellement cet enjeu ne fait pas partie des préoccupations de gestion des dirigeants.

3. **Développer la capacité à innover**.

Depuis 2003, le nombre d'entreprises impliquées dans les activités de recherche et développement s'est accru de 10,7 %. Toutefois, le personnel affecté à ces activités a diminué de 6,2 %. À titre de comparaison, le nombre d'entreprises du secteur de la fabrication au Québec ayant des activités de recherche et développement intra-muros s'est accru de 21,4 % entre 2003 et 2006 et le personnel affecté à la recherche et développement a augmenté de 8,2 %. Depuis 2002, les dépenses totales en recherche et développement ont diminué de 33,3 % alors qu'elles n'ont diminué que de 6,2 % dans le secteur de la fabrication.

4. **Revoir les modèles d'affaires** en profondeur pour bon nombre d'organisations pour maintenir ou développer la capacité concurrentielle.

Une des principales préoccupations des dirigeants concerne l'accroissement de leur compétitivité. Plusieurs entreprises auront à prendre un virage quant à leur modèle d'affaires (innovation, adaptation des produits, développement des marchés extérieurs, approvisionnement, etc.) de manière à accroître leur compétitivité et dégager un avantage concurrentiel. Ce virage engendrera des besoins en formation, en développement des compétences, en réorganisation du travail.

5. Accroître et **favoriser la collaboration et le réseautage plus actif** entre les entreprises et entre industries.

Il existe un manque de collaboration et de réseautage entre les entreprises québécoises pour trouver des solutions à des défis et à des enjeux communs, par exemple la visibilité sur le marché international, l'adoption de meilleures pratiques d'affaires, les regroupements d'achats à l'étranger, etc.

6. **Promouvoir activement l'industrie** en général (tant auprès de la population active que des gouvernements).

L'industrie a une image peu favorable et fait l'objet de très peu de représentations auprès des gouvernements pour faire connaître ses perspectives de croissance et ses besoins particuliers.

Ces données ont permis d'alimenter le lac-à-l'épaule et le Café stratégique en fournissant de l'information sur le portrait de l'industrie et en proposant des défis, des enjeux et des préoccupations des employeurs rencontrés.

LA DÉMARCHE DE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2014 (SUITE)

2. Le lac-à-l'épaule des employés du CSMO

Le 14 décembre 2010, tous les employés du CSMO Textile ont été réunis de façon à partager leur vision de l'industrie et des moyens, en tant que CSMO, pour aider les entreprises à tendre vers cette direction. De cette rencontre, animée par Alia Conseil, sont ressortis des éléments sur le futur désiré :

- une industrie rajeunie;
- le problème de relève enrayé;
- une image positive de l'industrie;
- les entreprises réseautées, etc.;

et sur les chemins pour tendre vers ce futur :

- le CSMO doit être la référence pour les entreprises en matière de besoins liés à la main-d'œuvre et accompagner les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques d'affaires;
- le CSMO doit jouer un rôle d'agent de liaison entre les entreprises et les organismes partenaires, en plus de favoriser le réseautage entre entreprises;
- le CSMO doit réfléchir à la possibilité de jouer un rôle de guichet unique pour les entreprises;
- le CSMO doit adapter son offre de formation aux contraintes et aux opportunités d'aujourd'hui (e-learning, petits groupes, YouTube, maître-compagnon, etc.);
- le CSMO doit augmenter ses efforts de promotion de l'industrie vers le grand public et doit, entre autres, miser sur les nouvelles technologies du Web 2.0 pour y parvenir (YouTube, Facebook, blogues, etc.);
- le CSMO doit faciliter le recrutement de main-d'œuvre qualifiée et augmenter le bassin de main-d'œuvre qualifiée.

LA DÉMARCHE DE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2014 (SUITE)

3. Le Café stratégique

Les changements démographiques combinés plus récemment au contexte de crise économique, à la hausse du dollar et à l'entrée sur le marché de plusieurs pays émergents, créent des défis majeurs pour les entreprises qui doivent rester compétitives tout en retenant et développant leur personnel.

C'est par le biais d'une rencontre regroupant une quarantaine d'acteurs de l'industrie du textile que s'est tenu à l'hôtel Le Dauphin, les 7 et 8 février 2011, l'exercice de réflexion stratégique, baptisé le Café stratégique. La rencontre visait à établir un consensus sur les enjeux majeurs de l'industrie et à générer des pistes d'action pour contrecarrer ou amenuiser ces enjeux. C'est l'équipe d'Alia Conseil qui a animé cette rencontre.

L'exercice de réflexion stratégique pour la période 2011-2014 a donc été réalisé dans un esprit d'ouverture et d'échanges entre les participants. Pour ce faire, la stratégie d'animation du World Café a été utilisée. Le World Café est une approche ludique et axée sur la participation. Son objectif : reproduire l'ambiance informelle d'un café dans le but de susciter des échanges riches et dynamiques, tout en favorisant la pollinisation des idées. Cette approche s'appuie sur des études qui affirment que les meilleures discussions se tiennent autour d'un café, dans une cuisine, dans un bar, entre amis, aux pauses, bref, lors de moments informels. Cette méthode a donc permis à chaque participant d'émettre son opinion, d'être partie prenante des discussions, d'améliorer sa compréhension des enjeux de l'industrie, de réseauter, de reconnaître sa contribution et d'adhérer au projet final, qui consiste en la rédaction d'un plan stratégique triennal.

Les principaux éléments du déroulement étaient les suivants :

Lors de la **soirée du 7 février**

- Présentation des mandats du CSMO et du bilan du dernier plan stratégique triennal.
- Activité de réseautage « Quel est notre point en commun au sein de l'industrie? » et « Quel est notre point commun personnel? ».
- Présentation du Journal du Café stratégique.

Lors de la **journée du 8 février**

- Quiz sur le portrait et le diagnostic de l'industrie.
- Présentation des enjeux tirés du diagnostic sectoriel 2010.
- Ateliers World Café pour déterminer les enjeux sur lesquels doit travailler le CSMO.
- Ateliers World Café pour générer des pistes d'action en lien avec les enjeux retenus.
- Sélection des coups de cœur des participants envers les actions identifiées.

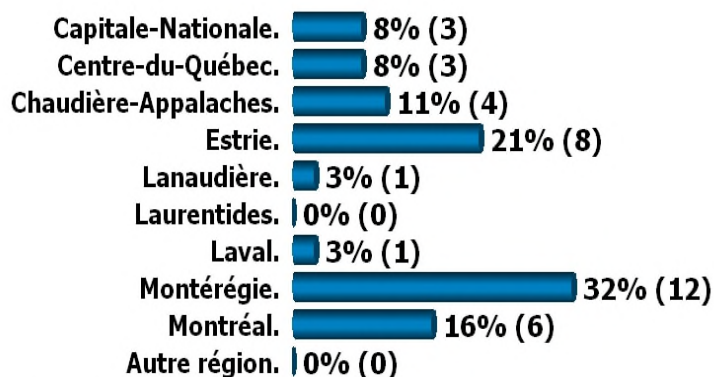
Au cours des prochaines pages seront présentés les détails de la démarche de même que les résultats issus de celle-ci.

LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE DU CAFÉ STRATÉGIQUE

Portrait des participants

- Quarante personnes, incluant les membres du C. A., ont participé à la planification stratégique du CSMO. À ce groupe s'est jointe l'équipe du CSMO Textile.
- Une quarantaine de personnes ont voté par le biais du système de votation interactif et provenaient majoritairement de la Montérégie et de l'Estrie.

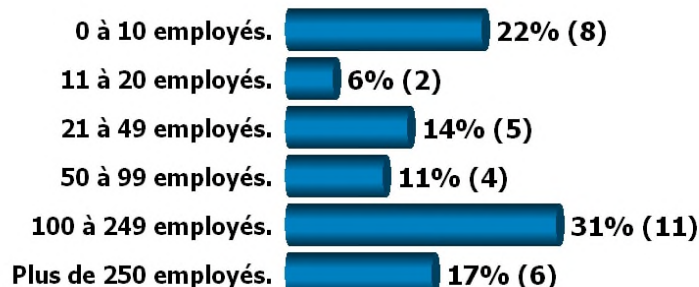
Question 1 : De quelle région provenez-vous?



Total: 38

- La provenance des participants en fonction de la taille de l'organisation s'établit comme suit :

Question 3 : Quelle est la taille de votre organisation?



Total: 36

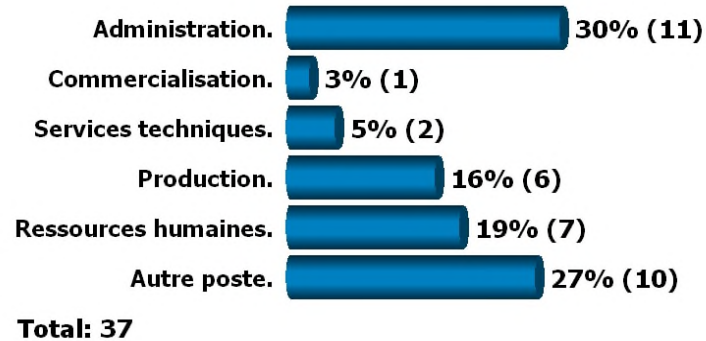
Ainsi, 48 % des participants font partie d'une entreprise ou d'une organisation qui compte plus de cent employés tandis que 22 % des participants sont issus d'une petite entreprise de moins de dix employés.

Portrait des participants (suite)

- Les fonctions (postes) occupées par les participants sont réparties comme suit :

Question 4 :

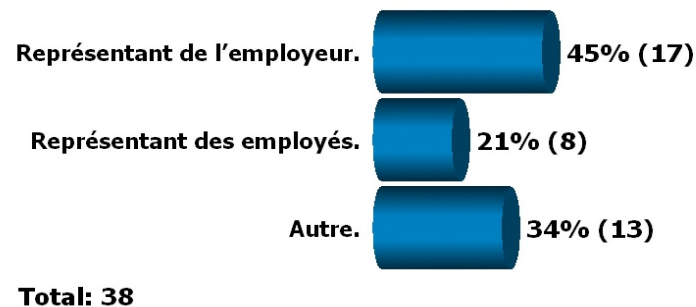
Quelle est votre fonction dans l'organisation?



- 45 % des participants étaient des représentants de l'employeur, 34 % des intervenants dans le secteur du textile et 21 % des participants étaient des représentants des employés.

Question 5 :

Qui représentez-vous aujourd'hui?



LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE DU CAFÉ STRATÉGIQUE (SUITE)

Discussion et priorisation des enjeux

À partir des six enjeux identifiés par le diagnostic sectoriel, les participants devaient, par table, s'influencer pour déterminer l'ordre de priorité des enjeux. Par la suite, chacun devait dire pour chaque enjeu si le CSMO devait le mettre dans ses priorités ou non. Ainsi, à l'aide de l'outil du vote interactif, les participants se sont exprimés de la manière suivante.

Enjeux	% de oui	N ^{bre} sur...
1. Attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée.	76 %	29/38
2. Former la main-d'œuvre en entreprise et préparer adéquatement la relève.	87 %	34/39
3. Élaborer des processus pour développer la capacité à innover.	24 %	9/38
4. Revoir les modèles d'affaires en profondeur pour bon nombre d'organisations de façon à maintenir ou à développer la capacité concurrentielle.	28 %	11/39
5. Améliorer la collaboration et le réseautage plus actif entre les entreprises et entre les industries.	77 %	30/39
6. Promouvoir plus activement l'industrie en général (tant auprès de la population active que des gouvernements).	87 %	34/39

Quatre enjeux prioritaires ont ainsi été retenus :

- Former la main-d'œuvre en entreprise et préparer adéquatement la relève (87 %).
- Promouvoir plus activement l'industrie en général (tant auprès de la population active que des gouvernements) (87 %).
- Améliorer la collaboration et le réseautage plus actif entre les entreprises et entre les industries (77 %).
- Attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée (76 %).

À la suggestion de l'animateur, l'enjeu d'attraction a été combiné à l'enjeu de promotion de l'industrie. Ainsi, trois ateliers au lieu de quatre ont été tenus pour générer des pistes d'action par enjeu.

Les pages suivantes présentent le détail des actions suggérées et les coups de cœur retenus par les participants à l'aide du vote interactif.

LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE DU CAFÉ STRATÉGIQUE (SUITE)

Génération de pistes d'action par enjeu et sélection des coups de cœur

Afin de susciter le plus d'idées possibles, la stratégie d'animation du World Café a été utilisée. Voici concrètement comment les discussions se sont organisées.

- Ronde 1 (25 min) – **Discussion pour identifier les actions prioritaires.** La question est : Dans une « perspective industrie » et considérant les leviers du CSMO Textile, de quelle(s) façon(s) cet enjeu devrait-il être traité pour bien répondre à vos besoins?
- Ronde 2 (20 min) – **Poursuite des discussions.** Tout le monde devait changer de table sauf l'hôte de la table. Celui-ci devait accueillir les nouvelles personnes à sa table et résumer les idées qui y ont été émises. Ensuite, la discussion continuait pour poursuivre l'identification d'actions prioritaires de cet enjeu.
- **Séance plénière** (15 min) – Les porte-paroles font état de leur liste d'actions et celles-ci sont notées.
- Ronde 3 (20 min) – **Priorisation des actions.** Tout le monde changeait à nouveau de table sauf le porte-parole et devait cette fois discuter pour prioriser les actions qui auraient le plus d'impact pour contrecarrer l'enjeu ou pour pousser les entreprises vers l'avant.
- **Séance plénière sur le top trois** (10 min) – Les porte-paroles présentent les trois actions retenues à leur table.
- **Sélection des coups de cœur** (5 min) – Parmi les actions figurant dans le top trois des tables, les participants doivent identifier leurs deux coups de cœur.

Les résultats sont présentés dans les pages suivantes. Les pictogrammes en forme de cœur représentent les coups de cœur par table. Les actions en jaune ont été sélectionnées selon la priorisation des tables.

Génération de pistes d'action par enjeu et sélection des coups de cœur (suite)

Pistes d'action pour agir sur l'enjeu 1

« Former la main-d'œuvre et préparer la relève adéquatement »

Actions	Votes	Actions	Votes
1. Soutenir la création de comités de formation au sein des entreprises.	♥♥♥♥	11. Élaborer une grille de critères pour sélectionner les formateurs à l'interne.	♥
2. Développer le mentorat technique.	♥♥♥♥♥	12. Créer un réseau d'entraide entre entreprises.	
3. Rendre disponible l'information sur les programmes offerts et la manière de les gérer (guichet unique).	♥♥♥♥♥	13. Continuer l'outillage des entreprises en matière d'analyse de besoins de formation.	
4. Développer des formations en ligne pour faciliter l'accès à la formation.		14. Offrir une formation sur l'utilisation des machines à coudre industrielles.	
5. Élaborer un cours de base en textile et trouver des moyens de diffusion originaux de ces formations (YouTube, DVD, en ligne).	♥♥	15. Élaborer des vidéos sur le transfert d'expertise (plutôt que le format papier).	
6. Colliger les bonnes pratiques des entreprises en matière de formation et les véhiculer.		16. Sensibiliser la haute-direction sur l'importance de la formation grâce à différents outils (ex. : tableaux de bord, ratios, coûts \$\$; développer un pitch de vente!).	♥♥
7. Capter les connaissances et le savoir-faire des employés.	♥♥♥♥	17. Tenter de modifier la structure de subventions d'Emploi-Québec (rôle d'influence); faciliter l'accès aux subventions.	
8. Mettre sur pied une banque de recrutement en textile.	♥	18. Maintenir la formule de compagnonnage et de coaching.	
9. Personnaliser les programmes de formation internes grâce aux PAMT.	♥	19. Utiliser les équipements des entreprises avec des candidats de l'externe et des professeurs de l'externe (se servir des autres entreprises comme lieu de formation, offrir des possibilités d'embauche auprès des personnes sans emploi grâce à la formation en entreprise.	
10. Poursuivre la francisation, mais orientée vers un langage d'affaires et plus technique.			

Génération de pistes d'action par enjeu et sélection des coups de cœur (suite)

Pistes d'action pour agir sur l'enjeu 2 (fusion des enjeux 1 et 6)

« Promouvoir l'image de l'industrie et attirer et fidéliser les employés »

Actions	Votes	Actions	Votes
20. Promouvoir ce que le textile fait dans d'autres créneaux qui utilisent les textiles (ex. : agroalimentaire, marketing ciblé).	♥♥	28. Valoriser la matière et les produits québécois.	
21. Faire connaître le textile en y rattachant les entreprises de la région dans différents médias locaux (petits portraits d'entreprises par région).		29. Amener les jeunes à venir visiter les entreprises.	
		30. Faire du vieillissement de la main-d'œuvre un atout pour attirer les jeunes.	♥♥
22. Utiliser un porte-parole connu qui a une notoriété technique (Julie Payette).	♥♥♥♥♥	31. Mettre en place des pratiques ou des formations auprès des entreprises pour qu'elles deviennent des employeurs de choix.	
23. Faire un « comment c'est fait » pour voir les différents volets du textile.		32. Améliorer ou mettre en place un processus d'accueil et d'intégration.	♥♥
24. Publiciser le secteur textile auprès du grand public (nouveaux produits, recyclage, développement durable, métiers variés et enrichis, témoignages d'employés et de leur progression de carrière, témoignage d'employés dans les visites d'école, Génération inc., Jobs de bras).	♥♥♥♥♥	33. Faire un jeu d'association Entreprise-Produit.	
		34. Faire un plan de communication externe (refaire la semaine du textile, on inonde le marché!, faire exploser le secteur dans les journaux).	♥♥
25. Faire circuler les bonnes pratiques des entreprises entre elles.		35. Faire une exposition au Musée de la civilisation, au Musée du textile, au Centre des textiles contemporains, aller siéger au conseil d'administration du musée du textile, Expo sur les textiles du futur.	
26. Explorer les opportunités sur les réseaux sociaux et sur le Web 2.0 pour joindre les jeunes.	♥♥	36. Mettre sur pied des programmes de valorisation des employés (reconnaissance, « Entreprise en santé », impliquer les employés, défis sociaux i.e. Leucan).	♥
27. Définir ce qui allume et éteint les jeunes.	♥	37. Faire connaître les métiers connexes, les marchés de niche, les entreprises à succès.	

Génération de pistes d'action par enjeu et sélection des coups de cœur (suite)

Pistes d'action pour agir sur l'enjeu 3

« Améliorer la collaboration et le réseautage plus actif entre les entreprises et entre les industries »

Cet enjeu a été traité différemment. En séance plénière, les participants devaient déterminer avec qui ils souhaitent renforcer ou créer des moments d'échange. Les trois catégories suivantes ont été soulevées :

- avec les gouvernements et les organismes;
- entre entreprises (responsables en ressources humaines et représentants des employés);
- autres.

Par la suite, le groupe a été divisé en trois, les gens choisissant à quelle catégorie ils souhaitaient apporter leur contribution (tables représentant chaque catégorie de réseautage). Ils devaient ensuite déterminer leurs besoins de collaboration et de réseautage de même que clarifier le rôle du CSMO à cet égard. Voici les résultats. À noter, aucun vote n'a eu lieu et les animateurs ont senti peu d'engouement de la part des participants alors que l'enjeu a été sélectionné comme étant prioritaire.

Gouvernement et organismes	
Sur quoi? <ul style="list-style-type: none">• Sur le partage des ressources.• Sur la veille.• Sur les subventions disponibles.• Sur « être un guichet unique ».	Comment? <ul style="list-style-type: none">• Profiter de la visibilité du CSMO, faire connaître les outils déjà en place pour éviter la duplication.• Mettre sur pied un réseau avec les intervenants qui peuvent contribuer à l'essor secteur; par thème (innovation, développement durable, etc.).
Entre entreprises	
Sur quoi? <ul style="list-style-type: none">• Sur les suppléments aux PAMT.• Sur les meilleures pratiques d'affaires et sur les pratiques en entreprise (ex. : Kaizen, GPMO).• Réseauter sur les pratiques en gestion des ressources humaines, sur les modèles d'affaires, sur la recherche de candidats.	Comment? <ul style="list-style-type: none">• Organiser des moments pour que les entreprises puissent partager entre elles (ex. : colloque sur les meilleures pratiques d'affaires).• Être un intermédiaire confidentiel entre entreprises.• Colliger le nom des personnes clés en entreprise.
Autres	
Élaborer un bottin confidentiel où les gens s'inscrivent et indiquent les champs d'intérêt sur lesquels ils sont intéressés à obtenir une veille et qui contacter.	

Pistes d'action pour agir sur l'enjeu « Améliorer la collaboration et le réseautage plus actif entre les entreprises et entre les industries » (suite)

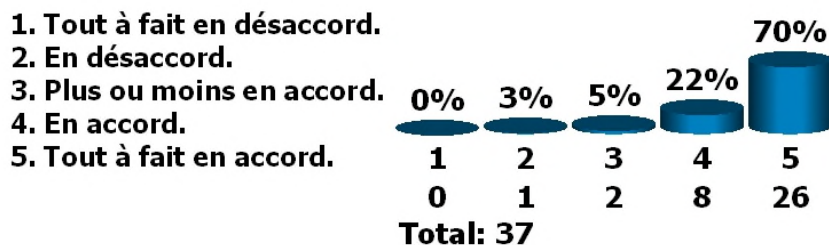
Le tableau suivant présente les actions proposées pour ce dernier enjeu.

Actions identifiées
• Profiter de la visibilité du CSMO, faire connaître les outils déjà en place pour éviter la duplication.
• Mettre sur pied un réseau avec les intervenants qui peuvent contribuer à l'essor secteur; par thème (innovation, développement durable, etc.).
• Organiser des moments pour que les entreprises puissent partager entre elles (ex. : colloque sur les meilleures pratiques d'affaires).
• Être un intermédiaire confidentiel entre entreprises.
• Colliger le nom des personnes clés en entreprise.
• Élaborer un bottin confidentiel où les gens s'inscrivent et indiquent les champs d'intérêt sur lesquels ils sont intéressés à obtenir une veille et qui contacter.

Évaluation du café stratégique

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

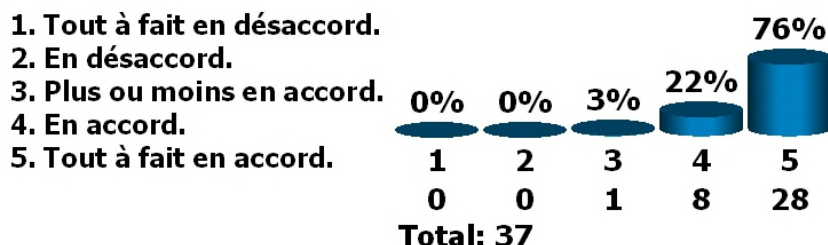
**Question 40 :
Les échanges entre les participants étaient riches en information et ont contribué à mon réseautage.**



Évaluation du café stratégique (suite)

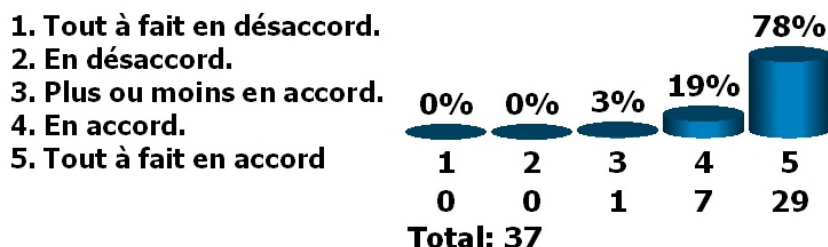
Question 42 :

De façon globale, je suis très satisfait d'avoir participé à cette démarche.



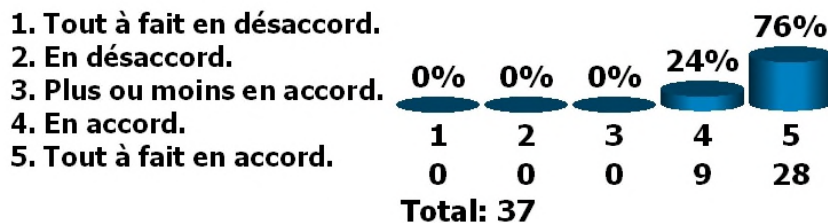
Question 43 :

Cette démarche m'a permis de mieux connaître le CSMO Textile.



Question 44 :

De façon globale, je suis très satisfait de l'atelier de planification stratégique du CSMO Textile.



LE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2014

L'équipe du CSMO Textile a analysé l'ensemble des informations recueillies lors des différentes activités de la démarche entreprise, entre autres du Café consultation stratégique, et a élaboré son plan d'action triennal. Celui-ci guidera l'organisme dans ses décisions et dans ses actions quotidiennes pour les trois prochaines années de façon à remplir efficacement son mandat et à répondre aux besoins exprimés par l'industrie. Ce plan fera l'objet d'une mise à jour annuelle selon l'évolution de la situation et les nouvelles opportunités qui se présentent¹.

Priorités stratégiques

Le CSMO Textile orientera ses actions autour des quatre priorités stratégiques suivantes :

1. Contribuer à la formation continue de la main-d'œuvre et à la préparation de la relève.
2. Fidéliser la main-d'œuvre dans l'industrie en valorisant les pratiques d'excellence en ressources humaines.
3. Promouvoir l'image de l'industrie pour attirer la main-d'œuvre.
4. Favoriser la collaboration et le réseautage au sein de l'industrie.

Plan d'action triennal

Le plan d'action présenté aux pages suivantes expose, pour chacune de ces priorités, les actions qui ont été ajoutées ou adaptées au plan d'action annuel 2011-2012 du CSMO Textile. De plus, les projets majeurs dont la pertinence se trouve confirmée par les résultats de la planification stratégique ont été également ajoutés.

¹ Prendre note que pour sa planification annuelle, le CSMO Textile utilise une grille préétablie par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) qui se base sur les mandats du CSMO et non sur les priorités identifiées lors de l'exercice de planification stratégique 2011-2014. Néanmoins, le CSMO Textile a pris soin d'adapter son plan d'action 2011-2012 pour tenir compte des résultats de cet exercice. Celui-ci sera disponible au www.csmotextile.qc.ca dès le printemps 2011.

PLAN D'ACTION TRIENNAL 2011-2014

ACTIONS	Résultats visés et indicateurs	Déploiement		
		An 1	An 2	An 3
1. Contribuer à la formation continue de la main-d'œuvre et à la préparation de la relève				
1.1. Développer et déployer une formule de mentorat qui contribuera à contrer l'absence de formations techniques spécialisées dans le domaine textile.	Accessibilité d'experts techniques du domaine textile	X	X	X
1.2. Soutenir la culture de formation et la création de comités de formation au sein des entreprises et aider les entreprises à définir leurs besoins de formation. a. Rôle de promotion de la formation continue en milieu de travail et des outils liés à celle-ci par le coordonnateur à la promotion de la formation.	Création de comités de formation au sein des entreprises	X	X	X
1.3. Faire un répertoire de l'offre de formation disponible pour le secteur textile au Québec, Canada et ailleurs.	Répertoire rendu disponible aux entreprises en version papier	X		
1.4. Expérimenter les outils de formation Web 2.0 disponibles, dont ceux du CRHIT (<i>e-learning</i> , gestion des connaissances, etc.), pour le secteur textile québécois et accompagner les entreprises dans leur utilisation. 1.4.1 Adapter l'offre de formation aux contraintes et aux opportunités d'aujourd'hui (<i>e-learning</i> , petits groupes, coaching, etc.) et la faire connaître.	Déploiement de nouvelles méthodes de formation et accroissement de leur utilisation	X	X	
1.5. Promouvoir la francisation de la main-d'œuvre immigrante dans la grande région de Montréal et faire la promotion de cette main-d'œuvre dans notre secteur.	Amélioration du français (Implantation de programme de francisation au sein des entreprises) et augmentation du taux d'embauche de la main-d'œuvre immigrante	X		
1.6. Reconnaître les compétences des travailleurs non en-emploi dans les métiers ciblés par les PAMT (métier à filer, métier à tisser, machines de préparation de fibres textiles et de filés). a. Validation (an 1) b. Déploiement (ans 2 et 3)	Validation du processus de reconnaissance Nombre de travailleurs qualifiés	X	X	X
1.7. Poursuivre le déploiement du programme de formation et de coaching des compagnons.	Nombre de compagnons formés, coachés et qualifiés Nombre d'entreprises touchées	X	X	X
1.8. Développer des normes professionnelles pertinentes pour l'industrie. a. Norme pour mécanicien industriel (projet multisectoriel) b. Norme pour opérateur ou opératrice de machine à coudre industrielle	Avancement selon le processus établi par la CPMT	X	X	X

PLAN D'ACTION TRIENNAL 2011-2014

ACTIONS	Résultats visés et indicateurs	Déploiement		
		An 1	An 2	An 3
1.9. Poursuivre le déploiement du programme de formation et de coaching en contrôle qualité développée pour le secteur textile (2011-2012).	6 sessions sur 2 ans Nombre de travailleurs formés et coachés Nombre d'entreprises touchées	X		
1.10. Déployer le projet de transfert intergénérationnel des compétences par la mise à contribution des travailleurs expérimentés au sein des entreprises.	Outils développés et disponibles Nombre de postes touchés Nombre d'entreprises impliquées	X	X	X
2. Fidéliser la main-d'œuvre dans l'industrie en valorisant les pratiques d'excellence en ressources humaines				
2.1 Poursuivre la diffusion des meilleures pratiques de fidélisation des employés. 2.1.1 Ateliers de formation en GRH. 2.1.2 Promotion et déploiement des guides RH, gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) et analyse des besoins de formation (ABF). 2.1.3 Diffusion de capsules RH et de bons coups sur le réseau RRH, colloque, site Internet, bulletin, etc. 2.1.4 Identification et développement de nouveaux outils selon les besoins observés de même que la bonification des outils existants.	Appropriation des outils et des pratiques par les entreprises (Nbre de participants, demandes réseau RRH, nbre de consultation du site, etc.)	X	X	X
2.2 Poursuivre les visites d'entreprises pour contribuer à identifier des besoins de formation et en GRH et soutenir la mise en place de pratiques d'excellence en gestion des ressources humaines.	80 visites par année Nombre d'entreprises rejointes	X	X	X
3. Promouvoir l'image de l'industrie pour attirer la main-d'œuvre				
3.1 Promouvoir l'industrie textile auprès de la main-d'œuvre immigrante.	Meilleure connaissance des communautés et de leur réseau d'employabilité	X	X	X
3.2 Explorer de nouveaux moyens pour publiciser le secteur textile auprès du grand public (nouveaux produits techniques, développement durable, porte-parole reconnu, métiers variés et enrichis, témoignages d'employés et de leur progression de carrière, etc.). 3.2.1 Faire connaître le textile en y rattachant les entreprises de la région dans différents médias locaux.	Déploiement de nouveaux moyens et de nouvelles collaborations (CLD, Chambre de commerce, Groupe CTT, etc.)	X	X	X
3.3 Expérimenter la promotion de l'industrie dans des créneaux connexes utilisateurs de produits textiles (ex. : agroalimentaire, aérospatiale, etc.).	Participation à des événements dans des industries connexes	X		

PLAN D'ACTION TRIENNAL 2011-2014

ACTIONS	Résultats visés et indicateurs	Déploiement		
		An 1	An 2	An 3
3.4 Se former afin d'analyser, de développer et d'exploiter les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) dans nos stratégies de communication.	Améliorer la visibilité du CSMO Textile et du secteur auprès des jeunes et du grand public	X		
3.5 Poursuivre les activités de promotion du secteur textile et de ses carrières auprès des jeunes, des conseillers en orientation, des chercheurs d'emploi, etc. 3.5.1 Organisation de visites industrielles pour faire connaître les entreprises et les métiers	25 interventions/an 5 visites industrielles/année Nombre de personnes rejointes	X	X	X
3.6 Poursuivre le déploiement des communications du comité. 3.6.1 Bulletins trimestriels et mensuels (Textile INFO et Textile Express) 3.6.2 Veilles sectorielle et médiatique 3.6.3 Sites Web (www.csmotextile.qc.ca et www.textiletechno.ca) 3.6.4 Activités sectorielles (Hightex, etc.)	Nombre de parution par année Nombre de lecteurs Achalandage des sites Web	X	X	X
4. Favoriser la collaboration et le réseautage au sein de l'industrie				
4.1 Remettre sur pied des rencontres d'échange avec des membres du Réseau RRH Textile sur des pratiques d'excellence.	Nombre de participants et tenue de rencontres	X		
4.2 Expérimenter les outils Web de réseautage disponibles pour favoriser les échanges dans le secteur (Web 2.0 dont les Réseaux de connaissances, etc.).	Utilisation des outils disponibles, nombre de participants	X	X	
4.3 Revoir le site Internet du CSMO pour lui donner une orientation de type « guichet unique » regroupant un ensemble de renseignements utiles pour l'industrie textile. 4.3.1 Recenser une liste d'intervenants spécialisés (innovation, recherche et développement, développement durable, etc.) pouvant contribuer activement à soutenir l'essor du secteur et favoriser le réseautage avec ces intervenants spécialisés. 4.3.2 Mettre sur pied une banque de recrutement en textile.	Révision du site Taux de consultation	X	X	X
4.4 Maintenir à jour et rendre disponible l'information sur les programmes de soutien financier offerts pour l'embauche, la rétention et la formation de la main-d'œuvre.	Répertoire rendu disponible aux entreprises en version papier	X	X	X
4.5 Mettre sur pied un comité de formation ayant pour mandat d'identifier les besoins, les priorités et les projets en matière de formations existantes et nouvelles spécifiquement pour l'industrie.	Deux à quatre rencontres par année Mise en œuvre de projets de formation	X	X	X
4.6 Poursuivre le développement du Réseau provincial RRH Textile afin qu'il devienne une référence en RH pour ses membres, un moyen rapide d'obtenir le pouls de l'industrie sur des questions pointues et de faire vivre ce réseau virtuel sur une base régulière.	Augmentation des échanges (20 par an) Accroissement de la satisfaction des membres	X	X	X

REMERCIEMENTS

Le CSMO Textile remercie les entreprises, les représentants des employés, les intervenants clé et les partenaires qui ont participé à la réussite de cet exercice très important pour le développement stratégique triennale du secteur textile québécois.

Nous tenons à remercier aussi la firme Alia Conseil pour son accompagnement et ses efforts soutenus dans l'élaboration et la réalisation de ce projet.

Ce rapport 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 