

**ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION  
POUR LE CONSEIL CANADIEN SECTORIEL DES PLASTIQUES  
RAPPORT FINAL**

*Préparé pour le :*  
**Conseil canadien sectoriel des plastiques**  
[www.cpssc-ccsp.ca](http://www.cpssc-ccsp.ca)

*Préparé par :*  
**R.A. Malatest & Associates Ltd.**

Janvier 2011

**Renseignements :**  
Mme Eleanor Hamaluk  
Téléphone : (780) 448-9042  
Courriel : [e.hamaluk@malatest.com](mailto:e.hamaluk@malatest.com)  
Site Web : [www.malatest.com](http://www.malatest.com)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>3</b>
<b>PARTIE 1 : CADRE ET OBJECTIFS DU PROJET</b> .....	<b>11</b>
1.1 CADRE DU PROJET .....	11
1.2 OBJECTIFS DU PROJET .....	11
<b>PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>13</b>
2.1 ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	13
2.2 ENTREVUES AVEC LES INFORMATEURS CLÉS .....	13
2.3 GROUPES DE CONSULTATION .....	14
2.4 ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYEURS .....	14
2.5 CARACTÉRISTIQUES DES SUJETS INTERROGÉS.....	16
<b>PARTIE 3 : ANALYSE DOCUMENTAIRE</b> .....	<b>17</b>
<b>PARTIE 4 : RÉSULTATS DU PROJET</b> .....	<b>28</b>
4.1 BESOINS ACTUELS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET DE RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR CANADIEN DES PLASTIQUES.....	28
4.2 OBSTACLES ET DÉFIS EN MATIÈRE DE PRESTATION DE FORMATION .....	30
4.3 BESOINS ET LACUNES ACTUELS EN MATIÈRE DE FORMATION DANS LE SECTEUR CANADIEN DES PLASTIQUES .....	34
4.4 SOLUTIONS POSSIBLES POUR SURMONTER LES OBSTACLES À LA FORMATION .....	40
4.5 RÔLE DU CCSP ET D'AUTRES INTERVENANTS POUR FAIRE FACE AUX OBSTACLES ET DÉFIS EN MATIÈRE DE FORMATION .....	45
<b>PARTIE 5 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>50</b>
5.1 PROMOUVOIR L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS DE FORMATION .....	50
5.2 ÉLABORER UN PROGRAMME DE FORMATION SUR LES PLASTIQUES .....	51
5.3 ÉLABORER DES PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR EMBAUCHER DES TRAVAILLEURS ÉTRANGERS .....	51
5.4 TENIR UN INVENTAIRE EN LIGNE DES POSSIBILITÉS DE FORMATION EXISTANTES .....	52
5.5 IMPLIQUER DES REPRÉSENTANTS DE L'INDUSTRIE DANS L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES DE FORMATION .....	53
<b>ANNEXE A – OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES</b> .....	<b>54</b>
ENQUÊTE AUPRÈS DES EMPLOYEURS .....	54
GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES INFORMATEURS CLÉS .....	62
GUIDE À L'INTENTION DES GROUPES DE CONSULTATION .....	70
<b>ANNEXE B – ANALYSE DOCUMENTAIRE - RÉFÉRENCES</b> .....	<b>74</b>
<b>ANNEXE C – GRAPHIQUES DE SUIVI (ANALYSE PAR RÉGION ET PAR TAILLE D'ORGANISATION)</b> .....	<b>76</b>

# RÉSUMÉ

## CONTEXTE

Le Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP) est une association nationale sans but lucratif créée dans le but d'étudier et de traiter les enjeux de ressources humaines émergents dans l'industrie de la transformation des matières plastiques. Fruit d'un partenariat entre employeurs et employés, le Conseil coopère également avec un grand nombre d'acteurs de l'industrie des plastiques, entre autres des entreprises, établissements de formation, syndicats, associations professionnelles et gouvernements, pour entreprendre diverses activités. Travaillant en étroite collaboration avec eux, le CCSP adopte une approche consultative pour soutenir et promouvoir ses activités.

La mission du Conseil consiste à « améliorer la compétitivité du secteur canadien des plastiques tant sur le plan national qu'international, en s'efforçant de garantir qu'il existe une main-d'œuvre qualifiée suffisante. » Après avoir consulté l'industrie des plastiques, le CCSP a relevé plusieurs domaines de résultats clés axés sur les objectifs suivants :

- élaborer des normes professionnelles nationales et les diffuser sur une vaste échelle;
- mettre en place et entretenir un système national pour reconnaître le travail de personnes qui ont suivi avec succès les études requises ou sont dotées des connaissances, des compétences, de l'expérience et autres exigences reconnues pour exercer efficacement un emploi donné;
- amener l'industrie à utiliser les programmes existants de développement des compétences de base et d'enseignement professionnel;
- attirer et fidéliser les travailleurs dans les professions de l'industrie des plastiques; et
- constituer une référence fiable pour tous les enjeux se rapportant aux RH et à l'information sur le marché du travail dans l'industrie des plastiques.

Le but de l'étude en cours constituait à recueillir les avis des employeurs et des employés de façon à améliorer les systèmes de formation actuels. Plus précisément, ce projet cherchait à déceler si, oui ou non, les besoins du secteur en matière de formation étaient comblés et à déterminer la nature des partenariats requis pour élaborer puis dispenser avec succès la formation.

De multiples méthodes de compilation des données ont été employées pour réaliser ce projet. Cette diversité a permis de mieux cerner le secteur des plastiques ainsi que ses besoins en formation et les solutions éventuelles aux préoccupations relevées. Parmi ces méthodes figuraient une analyse documentaire, réalisée afin de conceptualiser l'étude, des entrevues avec 16 informateurs clés représentant les partenaires industriels et les employeurs, quatre groupes de consultation dont les participants provenaient d'une liste fournie par le CCSP et d'employeurs du secteur des plastiques et, enfin, la participation de 184 personnes à une enquête réalisée auprès des employeurs. Les conclusions tirées des données recueillies selon les diverses méthodes ont été analysées et synthétisées dans le rapport final.

## **POINTS SAILLANTS DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE**

Après plus d'une décennie d'une croissance surpassant celle de tous les autres secteurs manufacturiers, le secteur des plastiques a subi une contraction notable de sa production et de ses emplois. Depuis 2005, ce secteur a connu un déclin régulier de ses exportations, qui sont passées de 9,6 milliards de \$ en 2005 (montant le plus élevé) à 8,8 milliards de \$ en 2007. De plus, d'après l'Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière, le nombre d'employés et d'établissements dans le secteur des plastiques a décliné au cours des quatre dernières années.

L'industrie des plastiques est principalement constituée de petites et moyennes entreprises, dont 85 % comptent moins de 100 employés. La main-d'œuvre du secteur des plastiques possède pour sa part des caractéristiques qui la distinguent du reste du marché du travail canadien. La majorité (51,2 %) des employés du secteur sont âgés de 25 à 44 ans. En outre, on y trouve une forte proportion de travailleurs dont la langue maternelle n'est pas une langue officielle (33,5 %), qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires (22,6 %) et qui n'ont pas suivi d'études postsecondaires (57 %).

La clientèle de l'industrie des plastiques se répartit globalement en trois grands groupes : les emballages, les matériaux de construction et l'automobile. Cette situation risque de rendre le secteur des plastiques plus vulnérable, comme en témoignent les baisses de demandes en produits de construction et produits automobiles pendant le ralentissement économique. Même si les effets de la récession sur le secteur de la construction devraient être temporaires (on s'attend à ce que ce secteur retrouve son niveau de croissance pré-récession), les effets sur le secteur automobile semblent plus durables et restreindront probablement la demande en produits en plastique à plus ou moins brève échéance.

L'ensemble de l'industrie des plastiques a également fait l'objet d'une publicité négative devant les effets jugés néfastes des plastiques sur l'environnement. Plusieurs initiatives ont été largement adoptées, tant au Canada qu'à l'étranger; mentionnons par exemple la réduction ou l'interdiction des sacs plastiques dans les commerces de détail. L'Association canadienne de l'industrie des plastiques a réagi aux critiques en créant un comité directeur, le Environment and Plastics Industry Council (Conseil de l'environnement et de l'industrie des plastiques), chargé d'informer et d'éduquer sur les effets des plastiques sur l'environnement et sur les mesures prises pour réduire ces effets.

### **Besoins en formation et disponibilité**

L'industrie des plastiques fait beaucoup appel à la technologie. Les efforts entrepris pour augmenter les économies d'échelle et réduire les coûts de main-d'œuvre ont conduit à l'introduction de procédés de fabrication de plus en plus techniques et complexes. Même si certaines compétences techniques et pratiques sont nécessaires au sein de l'industrie, leur diversité et leur étendue peuvent varier grandement d'une entreprise à l'autre. Les compétences requises dans les entreprises plus petites évoluent relativement lentement, et ces dernières vont chercher les nouvelles compétences à l'extérieur plutôt que de former en interne. Par contre, il n'est pas rare pour des entreprises plus grandes de dispenser une formation interne pour faciliter la progression de leurs employés dans l'entreprise. Le niveau supérieur de formation et d'études dans les entreprises plus grandes leur permet davantage de tirer profit des innovations de production et d'en développer d'autres.

La fermeture de grands établissements de formation anglophones financés par des fonds publics a engendré une baisse sérieuse de la formation disponible, mais les employeurs et employés ont d'autres types de formation à leur disposition, par exemple par le biais des fournisseurs d'équipement manufacturier et de résines. Ces cours peuvent être utiles, mais il ne faut pas oublier que leur but consiste avant tout à faciliter l'arrivée d'un nouveau produit sur le marché. Les prestataires de formation privés peuvent également parfaire les compétences des employés. Malheureusement, le coût de la prestation de la formation constitue souvent un frein substantiel pour les petites et moyennes entreprises, qui représentent la majorité des fabricants de matières plastiques.

### **Avantages et obstacles en matière de formation**

On ne saurait assez insister sur les avantages que procure une main-d'œuvre qualifiée. Des employés bien formés savent mieux comment effectuer leur travail et comment s'intégrer leurs efforts dans le procédé de production global. Cela les aide à optimiser les ressources et à trouver des solutions aux problèmes associés à la production. De plus, les travailleurs qui suivent un perfectionnement et une formation professionnels semblent plus satisfaits dans l'exercice de leur travail. Enfin, la formation des employés offre aux fabricants des avantages concrets et mesurables : taux de production de débris moindres, moins de pièces défectueuses, démarrage des machines plus rapide, temps d'immobilisation des machines moindre et changements de produits plus rapides.

Le principal obstacle à la formation des employés de l'industrie des plastiques constitue l'absence d'établissements publics. La fermeture de ces établissements oblige les fabricants à chercher des programmes de formation ailleurs. La formation en milieu de travail peut inculquer quelques compétences, mais on part du principe que les compétences requises peuvent être inculquées par des travailleurs disponibles et plus expérimentés. Les prestataires privés peuvent dispenser une formation, mais leur prix peut être exorbitant pour des petites et moyennes entreprises. Le développement de petits regroupements industriels régionaux peut constituer une solution pour ces entreprises. Toutefois, pour que ceux-ci fonctionnent, l'initiative doit provenir de l'industrie elle-même. Mais en raison de la suspicion entourant les motifs réels et de la capacité organisationnelle limitée, courantes parmi les industriels, il peut s'avérer difficile de créer et de faire durer ces groupes

### **Modèles de formation**

La formation traditionnelle en salle de classe est le modèle de formation le plus connu et le mieux compris. Les étudiants s'inscrivent au cours ou au programme requis dans un établissement d'enseignement et bénéficient d'une combinaison d'enseignement théorique en classe et d'expérience pratique de travail. La formation en milieu de travail est une autre façon commune d'enseigner des compétences professionnelles. Bien que le degré de structure puisse varier d'une entreprise à l'autre, l'idée consiste à inculquer aux employés plus récents la façon d'accomplir leur travail sous la tutelle d'employés plus expérimentés. La formule de l'apprentissage offre, elle, une combinaison de formation en salle de classe et en milieu de travail, où les travailleurs reçoivent du mentorat et une formation pratique. D'autres méthodes ont été créées pour offrir un type de formation théorique, parmi lesquelles l'enseignement à distance et la cyberformation, qui permettent aux travailleurs d'accéder aux cours et au matériel pédagogique externes sans avoir à s'absenter du travail. La formation mobile constitue le dernier modèle, utilisé parallèlement au matériel de cyberformation. On y a en général recours quand les travailleurs doivent pouvoir utiliser de l'équipement ou des machines qui ne se trouvent pas dans leur milieu de travail. Ceci implique habituellement la présence de remorques

équipées du matériel nécessaire, et les instructeurs peuvent être déplacés temporairement pour dispenser la formation.

## **CONCLUSIONS DU PROJET**

### **Besoins actuels en effectifs et ressources humaines dans le secteur canadien des plastiques**

On a demandé aux sujets interrogés d'expliquer en quoi les pénuries de main-d'œuvre passées les avaient affectés et ce qu'ils pensaient des difficultés éventuelles qu'ils entrevoyaient pour embaucher du personnel à l'avenir. Cette expérience portait sur l'embauche de personnel avant le ralentissement économique (il y a trois à cinq ans) et pendant le ralentissement économique (au cours des deux dernières années), ainsi que sur leurs prévisions à court terme (une à deux prochaines années) et à long terme (trois à cinq prochaines années). Les participants ont répondu qu'ils s'attendaient à avoir un peu plus de mal à en embaucher à long terme qu'à court terme. Essentiellement, même si les employeurs estimaient que l'environnement économique difficile offrait un réservoir raisonnable de travailleurs qualifiés, ils craignaient qu'une fois l'économie relancée, tous les secteurs – y compris les plastiques – auraient de plus en plus de difficulté à embaucher le personnel qualifié dont ils avaient besoin pour répondre à l'accroissement de la production ou pallier aux départs à la retraite.

### **Obstacles et défis à la prestation de formation**

Les répondants ont indiqué que les principales raisons pour dispenser une formation aux travailleurs consistaient à s'assurer qu'ils possédaient les compétences nécessaires pour accomplir leur travail, à accroître la productivité et à fabriquer des produits de qualité. Deux obstacles majeurs ont été avancés : le manque de formation appropriée et disponible, ainsi que la capacité limitée des employeurs à laisser le personnel aller suivre la formation. De plus, certains ont noté un déséquilibre géographique dans la répartition des programmes de formation spécialisés. En effet, c'est seulement au Québec qu'on trouve toujours des formations publiques sur les plastiques.

### **Besoins et lacunes actuels en formation dans le secteur canadien des plastiques**

Un peu moins de la moitié des répondants (47 %) ont rencontré des retards ou des difficultés pour embaucher des travailleurs; les difficultés concernaient davantage l'embauche de travailleurs qualifiés (41 %) que non qualifiés (26 %). La majorité des entreprises (85 %) ont déclaré avoir embauché des travailleurs sans expérience préalable dans les plastiques. D'autre part, moins de la moitié ont embauché une personne ayant suivi des études au collège/cégep (39 %) ou postsecondaires dans les plastiques (44 %). Toutefois, compte tenu de l'accès plus ou moins restreint aux programmes de formation selon les régions, on a constaté qu'une proportion plus importante d'entreprises québécoises (70 %) embauchaient des diplômés d'un collège ou cégep qu'ailleurs.

Les employeurs qui avaient embauché des personnes ayant suivi une formation dans les plastiques ont dans l'ensemble jugé satisfaisant le niveau de la formation. Les participants aux groupes de consultation et aux entrevues ont ajouté que si la formation contribuait à octroyer une connaissance générale des plastiques, la formation pratique à l'atelier était indispensable pour parfaire la formation des travailleurs.

Dans le cadre actuel de la formation, les participants aux entretiens et aux groupes de consultation ont souligné qu'il existait un écart grandissant entre les compétences dont avait besoin l'industrie et celles dont elle disposait. Ils ont soulevé en particulier qu'il devenait de plus en plus difficile de trouver des contremaîtres ou des directeurs d'installation. La majorité des participants à l'enquête ont également mentionné que les efforts en matière de formation devraient surtout porter à l'avenir sur le montage-réglage des machines (64 %) ainsi que sur leur utilisation (63 %).

### **Solutions possibles aux obstacles en matière de formation**

La majorité des participants (67 %) à l'enquête ont cité la formation en milieu de travail comme étant leur principal mode de formation. De plus, ce type de formation a été également le mode de formation le plus souvent offert aux employés (75 %) et celui qui était considéré le plus efficace. Toutefois, le fait qu'il existe bien peu d'option dans ce domaine peut expliquer pourquoi les employeurs du secteur des plastiques ont peu accès, ou recours, aux divers modes de formation. Plusieurs participants des groupes de consultation interrogés sur le soutien envers la formation en milieu de travail ont déclaré que ce type de formation étant gratuit, ils se demandaient alors ce que l'on entendait par « soutien ». De plus, si la formation en milieu de travail pouvait parvenir à inculquer des compétences de base aux nouveaux employés, elle était plutôt inadaptée pour stimuler l'innovation dans les procédés de production. Les compétences des nouveaux employés formés sur le tas sont nécessairement circonscrites par le niveau de compétences des employés actuels de l'entreprise. Il serait donc bien difficile dans ce contexte de former les employés à de nouveaux procédés de production, s'il s'avère que personne au sein du personnel actuel ne possède les compétences nécessaires.

La formation interne structurée arrivait en deuxième place ( 51 %) parmi les types de formation préférés, les types de formation privilégiés (68 %) et les types de formation efficaces. S'il est certainement plus structuré que la formation en milieu de travail, ce type de formation met néanmoins encore l'accent sur le perfectionnement des compétences du travailleur, plutôt que sur le développement de la capacité d'innovation.

Le soutien de l'employeur à l'égard de la formation en milieu de travail n'indique pas clairement s'il privilégie réellement ce type de formation. Il peut refléter éventuellement sa croyance qu'il n'existe aucune formation adéquate au pays. Compte tenu de l'offre limitée de formation publique spécialisée dans les plastiques au Canada, sa préférence pour la formation interne peut donc être le fruit de la nécessité.

### **Rôle du CCSP et d'autres intervenants pour faire face aux obstacles et défis en matière de formation**

En dépit des défis associés à la formation, la majorité (54 %) des participants à l'enquête ont souligné que leur entreprise allouait un pourcentage de ses recettes à la formation des employés. La plus grande partie (46 %) du budget alloué par l'entreprise à la formation des employés portait sur l'acquisition de compétences techniques. Les participants aux groupes de consultation et les informateurs clés ont précisé toutefois que ces budgets ne permettaient pas à l'industrie de couvrir les coûts de la formation; le gouvernement et d'autres parties prenantes devraient jouer un rôle plus important pour dispenser de la formation dans le secteur des plastiques.

Les employeurs du secteur des plastiques cherchent avant tout à assurer la survie de leur entreprise. Avec la hausse de la compétitivité, les procédés de marque et le ralentissement

économique, les entreprises ne sont pas parvenues à coordonner leurs efforts pour faire face aux besoins de l'industrie en matière de formation. Les participants à l'enquête devaient indiquer le niveau de soutien qu'ils accorderaient à l'une des quatre options proposées pour coordonner la prestation de formation. Si toutes les quatre ont reçu leur adhésion, les trois premières options retenues impliquaient la nécessité de compter sur une forte présence de l'industrie pour déterminer les moyens de dispenser la formation. Quant à « qui » devrait dispenser la formation, néanmoins, aucun consensus n'a émergé. Avec seulement 38 % des suffrages (pour les établissements postsecondaires publics), il est clair qu'il faut faire davantage pour parvenir à un consensus sur cette question.

## **CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **Promouvoir l'établissement de partenariats de formation**

Les participants à la recherche ont globalement ressenti la nécessité de disposer d'un organisme externe pour coordonner et organiser les possibilités de formation dans l'industrie. Le CCSP devrait se charger d'établir des partenariats de formation entre les entreprises du secteur des plastiques et des organismes de formation externes. Sur le plan national, le CCSP devrait entretenir le dialogue avec les établissements de formation postsecondaires : débattre des programmes offerts par les établissements de formation et de leur succès, mais aussi des capacités supplémentaires au sein de ces établissements et de l'évolution des besoins de l'industrie des plastiques en matière de formation.

Le CCSP peut également aider les entreprises du secteur des plastiques à créer des comités consultatifs industriels pour soutenir les besoins de formation locaux et cultiver un environnement propice à l'apprentissage. Le CCSP peut effectuer des recherches pour savoir comment ont été créées et sont administrées les filières manufacturières existantes et proposer une liste de suggestions, pratiques exemplaires et enseignements tirés des différentes expériences. Il aurait alors un probablement un rôle consultatif ou de liaison entre les regroupements régionaux. Il peut éventuellement servir de « représentant » pour déterminer les besoins de formation régionaux et sectoriels, ainsi que pour mettre les employeurs ayant des besoins de formation similaires en rapport avec les prestataires de formation privés ou publics.

### **Élaborer une programme de formation sur les plastiques**

Compte tenu de l'envergure nationale de l'industrie des plastiques et du niveau de spécialisation des entreprises, on a besoin du CCSP pour élaborer un programme de formation générale. En s'appuyant sur le développement des compétences essentielles, le CCSP pourrait ainsi collaborer avec les formateurs spécialisés dans les plastiques pour élaborer un programme portant sur les différents types d'emplois. Il pourrait alors l'offrir à des établissements, qui s'en inspireraient dans le cadre de leurs propres cours ou programmes de formation. Si l'intérêt et la demande le justifient, le CCSP pourrait aussi collaborer avec les entreprises du secteur des plastiques pour élaborer des modules plus spécialisés sur des procédés spécifiques utilisés dans l'industrie.

### **Élaborer des pratiques exemplaires pour embaucher des travailleurs étrangers**

Un grand nombre de participants ont mentionné le recours accru aux travailleurs étrangers pour combler les demandes de l'industrie en main-d'œuvre. La nécessité de fournir une formation

dans le domaine de la langue et des aspects culturels grandit proportionnellement à l'augmentation du recours aux travailleurs étrangers dans le secteur des plastiques. Le CCSP pourrait offrir des orientations sur les moyens de dispenser cette formation et de mieux intégrer les travailleurs étrangers dans l'industrie des plastiques. Il pourrait aussi servir d'intermédiaire avec d'autres organismes d'aide aux immigrants pour proposer des recommandations, pratiques exemplaires et divers enseignements tirés en travaillant avec des travailleurs étrangers.

### **Tenir un inventaire en ligne des possibilités de formation existantes**

Le CCSP peut aider les entreprises cherchant à former leurs employés en entretenant un inventaire en ligne des programmes de formation présentement offerts. Plutôt que chercher elles-mêmes des programmes ou établissements de formation, les entreprises du secteur des plastiques feraient appel aux services centralisés du CCSP, où tous les programmes qui leur seraient actuellement proposés seraient listés. Elles pourraient ainsi déterminer quelle formation correspondrait le mieux à leurs besoins et disposer de données générales pour élaborer une stratégie de développement des compétences. Le CCSP pourrait donner encore plus de valeur à son inventaire en offrant des possibilités de formation complémentaires. Le cas échéant, l'inventaire devrait au moins proposer une tribune où les employeurs et les employés du secteur auraient la possibilité de s'exprimer sur le bien-fondé de programmes spécifiques.

### **Impliquer des représentants de l'industrie dans l'élaboration des stratégies de formation**

Les employeurs du secteur des plastiques tiennent à avoir leur mot à dire dans la formation dispensée à leurs employés. Il est impératif que les représentants industriels soient impliqués à toutes les étapes d'élaboration des stratégies de formation. Cette implication de l'industrie fera en sorte que les programmes de formation répondent à ses besoins et sont dispensés de façon appropriée (c.-à.-d., en salle de classe, cyberformation, formation mobile) et dans les délais souhaités. De plus, on obtiendra ainsi l'adhésion des chefs de file pour adopter les solutions proposées d'autant plus facilement qu'ils auront participé à la procédure.

Il est fréquent dans un certain nombre de secteurs d'encourager l'implication des employeurs au sein des Comités consultatifs industriels (CCI) de collèges communautaires, pour leur permettre de mieux expliquer les types de compétences et de formation à offrir aux étudiants collégiaux intégrant l'industrie des plastiques.

### **Mieux faire comprendre les avantages de la cyberformation**

La cyberformation constitue un outil prometteur pour offrir une introduction sur les plastiques. Si elle ne comble pas tous les besoins de formation de l'industrie des plastiques, elle peut grandement contribuer à parfaire les compétences des employés. La création de modules de cyberformation peut résoudre la question du prix de la formation, qui préoccupe les employeurs. Il faut toutefois préciser que ce type de formation ne peut pas toujours remplacer la formation pratique, qui est indispensable pour bien des procédés de production. De nombreux secteurs ont élaboré des programmes de cyberformation spécialisés pour combler leurs lacunes en matière de formation en supervision/gestion. Néanmoins, en dépit des avantages que pourrait offrir la cyberformation aux employeurs du secteur des plastiques, celle-ci ne semble pas vraiment bénéficier des faveurs des employeurs. Le CCSP a besoin de promouvoir les avantages que pourrait offrir la cyberformation à l'industrie, tout en reconnaissant ses limites.

## **PARTIE 1 : CADRE ET OBJECTIFS DU PROJET**

---

### **1.1 Cadre du projet**

La présente étude n'est pas la première entreprise pour le compte du Conseil canadien sectoriel des plastiques. Le CCSP avait commandé deux rapport, en 1996 et 2001 respectivement, par exemple, afin de relever les besoins hautement prioritaires de l'industrie en matière de ressources humaines. La priorité sous-jacente pour ces deux projets consistait à déterminer les besoins dans le domaine des normes professionnelles, de la formation, de l'apprentissage et des programmes de renforcement des capacités. Le Conseil a tenu compte de nombreuses des recommandations avancées dans le rapport et est parvenu à mettre en place des normes professionnelles nationales (NPN) et un système de certification. Toutefois, le Conseil a réalisé une autre étude de référence pour renforcer son plan global sur les ressources humaines et en vue d'unifier son approche de la formation dans l'industrie canadienne de la fabrication et de la transformation des matières plastiques.

### **1.2 Objectifs du projet**

Le présent rapport se penche sur les systèmes de formation qui existent présentement au sein de l'industrie des plastiques. Il cherche plus précisément à déterminer si les besoins du secteur en matière de formation sont comblés et à définir la nature des partenariats requis pour élaborer et dispenser la formation.

Les données recueillies dans le cadre de cette recherche serviront éventuellement à élaborer des plans et stratégies opérationnels à plus long terme, pour que le secteur tire le meilleur profit de la formation, de l'apprentissage et des programmes de renforcement des capacités.

À l'issue de cette recherche, plusieurs points relevés dans les précédents études et rapports ont été traités. Il était entendu, en particulier, que la recherche porterait sur plusieurs enjeux « contextuels », et s'appuierait notamment sur les principaux enseignements tirés de l'étude de 2007 et les récentes consultations effectuées auprès du secteur. Voici les enjeux contextuels :

- Les entreprises qui ont pris part à la table ronde du CCSP sur l'éducation et la formation n'étaient pas totalement certaines des besoins et désirs en matière de formation.
- Actuellement, le secteur ne dispose pas d'une stratégie de formation cohérente. La plupart des petites et moyennes entreprises (PME) traitent leurs questions de formation au cas par cas.
- Moins de 25 % des PME sont susceptibles de disposer de gestionnaires en RH ou de budgets alloués spécifiquement à la formation.
- Le secteur préfère la formation interne et adaptée : 25 % des PME élaborent et dispensent une formation, ou encore font appel aux cours offerts par des fournisseurs et des formateurs privés.
- Comparativement aux données de 1996, les résultats de 2007 indiquent un déclin apparent de la formation interne.

- Moins de 10 % des entreprises ont indiqué entretenir des liens suivis avec les collèges et les cégeps et seules 16,5 % d'entre elles ont indiqué recruter de nouveaux employés dès le collège.
- Dans les entreprises, la capacité, aussi limitée soit-elle, en matière de formation sur les compétences essentielles était concentrée dans des domaines précis : résolution de problèmes, maîtrise de l'ordinateur, connaissance des plastiques et manutention des machines.
- On craignait que les répondants à l'enquête de 2007 ne comprennent pas en quoi consistait exactement un système d'apprentissage officiel. Nombre d'entre eux considéraient que leur système de formation interne basé sur le mentorat constituait une forme d'apprentissage.
- Les entreprises préféraient de loin embaucher de nouvelles recrues moins qualifiées, comme des opérateurs de machines, pour leur offrir ensuite divers types de formation et de perfectionnement internes. Cela a abouti à une main-d'œuvre débutante moins qualifiée, surtout dans les entreprises plus petites. Avec cette approche, on a mis notamment l'accent sur la formation interne, au détriment de l'accès aux services offerts par le système public postsecondaire.
- La nécessité de mettre en place une formation axée sur les modules permettrait aux employeurs de choisir le contenu de la formation adapté aux compétences dont ils veulent que se dote leur personnel et répondant aux impératifs du traitement.

## PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE

De multiples méthodes de compilation des données ont été employées pour réaliser ce projet. Cette diversité a permis de mieux cerner le secteur des plastiques ainsi que ses besoins en formation et les solutions susceptibles de résoudre les domaines de préoccupation relevés. Chacune de ces méthodes est expliquée ci-dessous.

### 2.1 Analyse documentaire

Une analyse documentaire a été réalisée avant la recherche sur le terrain, afin de relever les principales tendances en matière de formation et de ressources humaines dans le secteur. Celle-ci incluait des rapports préparés auparavant par le CCSP, des rapports, publiés ou non, et autres documents de référence sur les programmes de formation existant au sein de l'industrie de la transformation des matières plastiques et de l'industrie manufacturière dans son ensemble, des revues spécialisées et, enfin, des articles sur les ressources humaines. Les résultats de l'analyse ont aidé à mettre en place les divers instruments de l'analyse et de recherche. Les conclusions tirées de l'analyse ont été intégrées à ce document sous forme de synthèse.

### 2.2 Entrevues avec les informateurs clés

Un guide a été élaboré en concertation avec le CCSP pour s'entretenir avec les intervenants et les employeurs de l'industrie des plastiques. Ce guide (voir l'Annexe A – Outil de collecte des données) a servi à orienter les entrevues avec les intervenants clés et portait sur les points suivants :

- l'identification du rôle qu'ils jouaient au sein de l'industrie des plastiques;
- les compétences et lacunes existant actuellement dans l'industrie des plastiques;
- le rôle des différents intervenants dans le domaine de la formation dans l'industrie; et
- les défis et besoins futurs en matière de formation.

Le consultant et le CCSP ont généré une liste de personnes à interroger et les ont invitées à participer à la recherche. Au total, 16 entrevues allant de 30 à 60 minutes ont été réalisées, la majorité d'entre elles (88 %) au téléphone. Comme le montre le Tableau 2-1 ci-dessous, les sujets interrogés dans le cadre de cette étude représentaient divers types d'intérêts.

**Tableau 2-1**

#### **Rôle des personnes interrogées au sein de l'industrie des plastiques**

<b>Rôle au sein de l'industrie des plastiques</b>	<b>Nombre d'entrevues</b>
Employeur/propriétaire, président au sein de l'industrie	3
Gestionnaire en ressources humaines/opérations, employé au sein de l'industrie	5
Intervenant du milieu des affaires ou d'une association professionnelle	3
Éducateur/prestataire de formation ou représentant (y compris apprentissage)	5*

\* Trois des éducateurs, prestataires de formation travaillaient dans un cégep au Québec.  
Référence : Question d'entrevue A1a

### **2.3 Groupes de consultation**

Outre les entretiens avec les principaux intervenants et l'enquête auprès des employeurs, on a obtenu de l'information approfondie par le biais de quatre groupes de consultation. Les groupes de consultation ont permis d'élaborer davantage sur les points relevés au cours des entrevues et de l'analyse de l'enquête auprès des employeurs les étudier plus en profondeur.

L'un des groupes de consultation a eu lieu avant la tenue de l'enquête auprès des employeurs. Le groupe s'est penché sur les défis de formation que connaît actuellement l'industrie des plastiques et leurs possibles causes sous-jacentes, ainsi que sur les solutions possibles. La rencontre s'est déroulée à Toronto et comptait des participants recommandés par le CCSP. Les conclusions ont servi à peaufiner l'enquête auprès des employeurs.

Les autres groupes de consultation se sont rencontrés après l'enquête. Leur objectif consistait à discuter des conclusions générées par l'enquête auprès des employeurs et à les valider. Les participants devaient se demander dans quelle mesure les conclusions de l'enquête correspondaient à leur propre expérience, mais aussi réfléchir aux causes sous-jacentes des résultats obtenus et aux solutions susceptibles de répondre aux domaines de préoccupation révélés. Trois groupes de consultation ont été organisés : les deux premiers à Toronto, avec un total de 15 participants, le dernier à Edmonton, avec six participants.

### **2.4 Enquête auprès des employeurs**

Une enquête a été préparée et menée dans tout le Canada auprès des employeurs du secteur des plastiques. Avant d'administrer toute l'enquête, on a réalisé un essai sur le terrain avec 20 sujets. Pendant cet essai, des préoccupations ont été soulevées entourant le temps que prenait l'enquête à réaliser, ce qui a conduit à réduire le temps demandé pour y arriver. Une fois les ajustements appropriés faits, on a envoyé l'enquête à toutes les entreprises figurant sur la liste de références remise par le CCSP. La version finale de l'enquête prenait environ 30 minutes à réaliser en ligne.

Les participants ont été initialement recrutés suite à l'envoi d'un courriel le 10 mars 2010. Dans l'ensemble, 1 000 entreprises choisies dans l'échantillon (en respectant une proportion égale d'entreprises anglaises et françaises) ont été invitées à réaliser l'enquête en ligne. La lettre d'invitation exposait divers autres moyens de répondre à l'enquête (c.-à.-d., par téléphone ou en recevant une copie de l'enquête par la poste, par télécopieur ou par courriel). Puis, on a effectué des appels téléphoniques de suivi auprès des participants éventuels pour les encourager à participer. La couverture a ensuite été étendue au reste de l'échantillon du CCSP. Toutes les personnes de la liste (et non uniquement celles qui avaient reçu le courriel initial) ont donc reçu l'invitation par courriel. À partir du 29 mars 2010, on leur a envoyé deux ou trois courriels de rappel en les encourageant à effectuer l'enquête en ligne avant la date butoir, le 17 mai 2010.

Au total, 184 enquêtes ont été remplies. Comme le montre le Tableau 2-2, la majorité (79 %) des entreprises qui ont répondu à l'enquête comptaient moins de 100 employés. Ce résultat correspond au profil de l'ensemble de l'industrie des plastiques, puisque 80 % des établissements du secteur comptent moins de 100 personnes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Statistique Canada, base de données sur la structure des industries canadiennes, décembre 2008.

En outre, le Tableau 2-2 indique que seules trois provinces – la C.-B., l'Ontario et le Québec – ont compté plus de 30 entreprises ayant répondu à l'enquête. Puisqu'un nombre inférieur à 30 répondants limite la valeur statistique des données, plusieurs provinces ont été regroupées en régions plus larges aux fins d'analyse. La région des Prairies regroupe l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba, alors que celle de l'Atlantique regroupe le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve. La région de l'Atlantique comptant moins de 30 répondants, il convient d'interpréter avec prudence les résultats se rapportant à cette région.

**Tableau 2-2**  
**Répondants à l'enquête par région, province et taille de l'entreprise**

Région	Province	Nombre d'employés				Total	Total par région
		5 ou moins	6-100	101-500	Plus de 500		
C.-B.	Colombie-Britannique	6	23	3	0	32	32
Prairies	Alberta	5	18	4	1	28	40
	Saskatchewan	2	2	1	0	5	
	Manitoba	1	5	1	0	7	
Ontario	Ontario	11	36	9	7	63	63
Québec	Québec	2	26	8	4	40	40
Atlantique	Nouveau-Brunswick	0	2	1	0	3	9
	Nouvelle-Écosse	1	4	0	0	5	
	Terre-Neuve	0	1	0	0	1	
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>117</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>184</b>	<b>184</b>

Référence : Fichier échantillon, Enquête auprès des employeurs A3

La majorité (86 %) des répondants ont indiqué travailler au siège de leur entreprise et non dans une de ses filiales, ce qui est cohérent, étant donné que la plupart des petites et moyennes entreprises du secteur des plastiques n'opèrent que dans un établissement.

Le Tableau 2-3 ci-dessous révèle le champ d'application des activités de l'entreprise des répondants. La majorité d'entre eux (56 %) ont indiqué que leur entreprise était présente sur la scène internationale, vendant tant au Canada qu'à l'étranger.

**Tableau 2-3**  
**Champ d'application des opérations**

Champ d'application des opérations	Nombre d'entreprises	Pourcentage de répondants
Local	24	13 %
Provincial	16	9 %
Régional*	27	15 %
National	13	7 %
International	104	56 %
Total	184	100 %

\* On donne à « régional » la définition suivante : « plus d'une province, mais pas national ».

Référence : Enquête auprès des employeurs A2

Les activités professionnelles des sujets figurent dans le Tableau 2-4. On peut y observer que les deux-tiers (67 %) d'entre eux appartenaient au secteur de la fabrication des plastiques, alors que le dernier tiers (33) travaillait dans des activités auxiliaires, p. ex. : fourniture d'équipement, matériel ou ressources humaines, ou n'ont pas précisé leur type de travail.

**Tableau 2-4**  
**Type d'activité professionnelle des sujets interrogés dans le cadre de l'enquête**

Type d'activité	Nombre d'entreprises
Moulage par injection	39
Extrusion des profilés	23
Thermoformage	22
Composites	7
Moulage par soufflage	4
Rotomoulage	6
Transformation des plastiques	22
Autre	24
Sans réponse	37
Total	184

Référence: suivi téléphonique auprès des répondants

## **2.5 Caractéristiques des sujets interrogés**

Afin de déterminer si l'enquête représentait le secteur des plastiques dans son ensemble, on a comparé les caractéristiques des entreprises participantes à celles de toute l'industrie de la façon des matières plastiques (voir les tableaux 2-5 et 2-6). Comme on peut l'observer dans le Tableau 2-5, les entreprises de l'Alberta et de la Colombie-Britannique étaient surreprésentées, alors que celles de l'Ontario et du Québec étaient sous-représentées. Dans les autres provinces, la représentation était équivalente entre les sujets de l'échantillon de l'enquête et la moyenne nationale.

**Tableau 2-5**  
**Comparaison des régions d'implantation des entreprises**

Province ou territoire	Statistique Canada	Échantillon du CCSP	Participants à l'enquête
Alberta	8,1 %	5,5 %	15,2 %
Colombie-Britannique	10,8 %	7,6 %	17,4 %
Manitoba	3,9 %	2,3 %	3,8 %
Nouveau-Brunswick	1,6 %	1,6 %	1,6 %
Terre-Neuve-et-Labrador	0,3 %	0,6 %	0,5 %
Territoires du Nord-Ouest	0,1 %	0,0 %	0,0 %
Nouvelle-Écosse	1,3 %	1,9 %	2,7 %
Nunavut	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Ontario	47,5 %	47,8 %	34,2 %
Île-du-Prince-Édouard	0,2 %	0,2 %	0,0 %
Québec	24,7 %	30,8 %	21,7 %
Saskatchewan	1,5 %	1,5 %	2,7 %
Yukon	0,1 %	0,0 %	0,0 %

Comme l'indique le Tableau 2-6, on observe une assez bonne adéquation, à l'exception des grandes entreprises, entre les réponses à l'enquête et la moyenne dans l'industrie selon la taille de l'entreprise (nombre d'employés).

**Tableau 2-6**  
**Comparaison par taille d'entreprise**

Nombre d'employés	Statistique Canada	Participants à l'enquête
1-4 (micro)	18,3 %	15,2 %
5-99 (petite)	66,9 %	63,6 %
100-499 (moyenne)	13,8 %	14,7 %
500+ (grande)	1,0 %	6,5 %

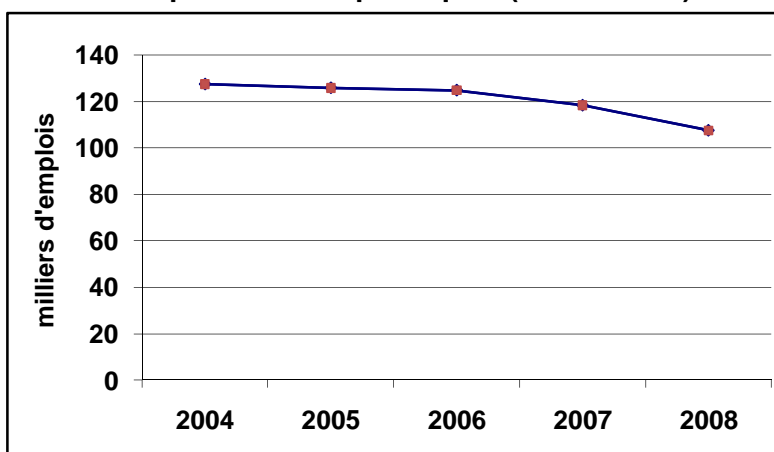
### PARTIE 3 : ANALYSE DOCUMENTAIRE

Après plus d'une décennie d'une croissance surpassant celle de tous les autres secteurs manufacturiers, le secteur des plastiques a subi une contraction notable de sa production et de ses emplois. L'incertitude économique et la hausse de la valeur du dollar canadien ont affecté la compétitivité mais aussi la demande en produits canadiens en plastique. D'autre part, l'industrie a été réellement affectée par le déclin survenu dans deux secteurs habituellement très demandeurs en produits en plastiques, à savoir l'automobile et la construction.

Depuis 2005, les exportations ont graduellement baissé, passant de 9,6 milliards de \$ en 2005 à 8,8 milliards de \$ en 2007. Parallèlement, le marché intérieur a quelque peu stagné, augmentant de seulement 0,5 %, de 18,9 milliards de \$ en 2005 à 19,4 milliards de \$ en 2007. Le déclin des exportations a conduit à une légère baisse de la production totale, de 21,5 milliards de \$ en 2005 à 20,7 milliards de \$ en 2007.<sup>2</sup>

Cette baisse des ventes a provoqué une contraction de l'emploi dans l'industrie des plastiques. L'Enquête annuelle sur les manufactures et l'exploitation forestière a en effet révélé un déclin du nombre d'employés et d'établissements dans le secteur des plastiques au cours des quatre dernières années. En 2005, 2 700 établissements employaient 96 932 travailleurs. En 2007, 2 527 établissements employaient 90 779 travailleurs.<sup>3</sup> Industrie Canada prévoit que cette tendance à la baisse se poursuivra, puisque les fabricants de plastiques ont du mal à faire face à l'évolution de la demande. Comme le montre le Graphique 3-1, l'emploi dans le secteur, mesuré dans le cadre de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) (plastiques SCIAN 3261) a chuté d'environ 25 % entre 2004 et 2009. Il convient de souligner que le déclin de l'emploi (25 %) dans le secteur des plastiques, également entre 2004 et 2009, était notablement plus fort que la contraction de 14 % de l'emploi survenu dans l'ensemble du secteur manufacturier au cours de cette même période.

**Graphique 3-1**  
**L'emploi dans les plastiques (SCIAN 3261)**



Source : Statistique Canada, Catalogue no. 72-002-X

<sup>2</sup> Source: Statistique Canada

<sup>3</sup> Source: Statistique Canada

Bien que traversant une phase de changement, le secteur reste principalement constitué de petites et moyennes entreprises – c'est-à-dire comptant moins de 500 employés. Comme le montre le Tableau 3-1, plus de 85 % des établissements du secteur des plastiques emploient moins de 100 personnes. Ce pourcentage n'a pas beaucoup évolué depuis 2006. L'industrie canadienne des plastiques est donc toujours dominée par les fabricants plus petits, même si la part de l'emploi que représente cette catégorie d'employeurs par rapport à l'ensemble du secteur n'est pas vraiment claire.

**Tableau 3-1**  
**Répartition des établissements du secteur des plastiques par taille et par effectifs**

Taille de l'entreprise	Micro	Petite	Moyenne	Grande
Nombre d'employés	1-4	5-99	100-499	500 et +
Nombre d'établissements	414	4 517	314	23
Pourcentage de l'ensemble des établissements	18,3 %	66,9 %	13,8 %	1,0 %

Source : Statistique Canada, Base de données sur la structure des industries canadiennes, décembre 2008

La main-d'œuvre du secteur des plastiques possède des caractéristiques qui la distinguent du reste du marché du travail canadien et du reste du secteur manufacturier. Comme le montre le Tableau 3-2, les employés du secteur des plastiques sont âgés en moyenne de 25 à 44 ans. De plus, on y trouve davantage de travailleurs nés à l'étranger et dont la langue maternelle n'est pas une langue officielle. On observe également une disparité dans le niveau d'études suivies, les travailleurs du secteur des plastiques étant dans l'ensemble plus nombreux (22,6 %) à ne pas posséder de diplôme secondaire que ceux des autres industries manufacturières (19,6 %) et que l'ensemble de la population active canadienne (15,2 %). Plus de la moitié (57,0 %) des travailleurs des plastiques n'ont pas suivi d'études postsecondaires, alors que ce chiffre est moindre dans le reste du secteur manufacturier (49,2 %) et l'ensemble de la population active (41,5 %). Enfin, le revenu annuel moyen (48 470 \$) des travailleurs des plastiques est inférieur à celui de la moyenne nationale (51 211 \$) et nettement inférieur à celui des autres secteurs manufacturiers (53 093 \$).

**Tableau 3-2**  
**Principales caractéristiques de la main-d'œuvre**

	Plastiques (3261)	Fabrication (31-33)	Canada
Taille des effectifs	99 810	2 005 985	17 146 130
% Hommes	65,2 %	70,9 %	52,6 %
% <25 ans	10,8 %	10,2 %	16,1 %
% 25 to 44 ans	51,2 %	47,8 %	44,2 %
% 45 ans et +	38,0 %	42,0 %	39,7 %
Langue			
Langue maternelle – anglais/français	66,5 %	74,5 %	79,7 %
Langue maternelle – langue non officielle	33,5 %	25,5 %	20,3 %
Immigrants récents			
% d'immigrants récents (cinq dernières années) au Canada	8,1 %	4,6 %	3,5 %
Niveau d'études le plus élevé			
Sans certification, grade ou diplôme	22,6 %	19,6 %	15,2 %
Diplôme d'études secondaires seulement	34,4 %	29,6 %	26,3 %
Apprentissage/ certification dans les métiers	11,8 %	15,6 %	11,8 %
Diplôme collégial	15,2 %	18,4 %	20,2 %
Certificat universitaire (sans grade)	3,8 %	3,6 %	4,7 %
Diplôme(s) universitaire(s)	12,2 %	13,2 %	21,8 %
Revenu d'emploi moyen	48 470 \$	53 093 \$	51 211 \$

Source : Statistique Canada, recensement de 2006

La clientèle de l'industrie des plastiques se répartit globalement en trois grands groupes : les emballages, les matériaux de construction et l'automobile. Cette situation peut placer le secteur des plastiques dans une position plus vulnérable, comme en témoignent les baisses de la demande tant en produits de construction que de produits automobiles pendant le ralentissement économique, et donc risquer d'affaiblir la force du secteur. La volatilité de la demande et l'interconnexion entre la construction et l'automobile d'une part et les plastiques d'autre part doit être étudiée plus en détail.

Même si les effets de la récession sur le secteur de la construction devraient être temporaires (on s'attend à ce que ce secteur retrouve son niveau de croissance pré-récession), l'impact sur le secteur automobile semble plus durable.<sup>4</sup> En dépit des concessions obtenues et des négociations menées pour retenir les entreprises automobiles américaines au Canada, la récession engendrera probablement une rationalisation permanente des activités manufacturières liées à l'automobile au Canada.

L'ensemble de l'industrie des plastiques a également fait l'objet d'une publicité négative devant les effets jugés néfastes des plastiques sur l'environnement.<sup>5</sup> Des rapports sur la hausse de la quantité de plastique dans les décharges et sur sa longévité présumée ont entraîné la création de nombreux groupes citoyens cherchant à modérer la foi placée par la société dans les plastiques et l'utilisation qu'elle en fait. Plusieurs initiatives ont été largement adoptées, tant au Canada qu'à l'étranger; mentionnons par exemple la réduction ou l'interdiction des sacs plastiques dans les commerces de détail. De nombreux magasins utilisent encore des sacs, mais leur utilisation est découragée par l'imposition de frais supplémentaires. L'Association

<sup>4</sup> Brown, Barry (28 avril 2009). *Canada's auto industry imperiled*. The Washington Times.

<sup>5</sup> Knoblauch, Jessica (2 juillet 2009). *The environmental toll of plastics*. Environmental Health News.  
<http://www.environmentalhealthnews.org/ehs/news/dangers-of-plastic>

canadienne de l'industrie des plastiques a réagi à ces critiques en créant un comité directeur, le Environment an Plastics Industry Council (Conseil de l'environnement et de l'industrie des plastiques), chargé d'informer et d'éduquer le public sur les effets des plastiques sur l'environnement et sur les mesures prises pour réduire ces effets.

### **Perception des besoins en matière de formation**

L'industrie des plastiques fait beaucoup appel à la technologie. Les efforts entrepris pour augmenter les économies d'échelle et réduire les coûts de main-d'œuvre ont abouti à l'introduction de procédés de fabrication de plus en plus techniques et complexes.<sup>6</sup> La clientèle demande une meilleure qualité, une plus grande diversité et une baisse des coûts, ce qui a poussé les fabricants du secteur des plastiques à devenir plus efficaces. Ces contraintes multiples obligent l'industrie des plastiques à disposer d'une main-d'œuvre qualifiée. Même si on convient globalement que certaines compétences techniques et pratiques sont nécessaires au sein de l'industrie, leur diversité et leur étendue peuvent varier grandement d'une entreprise à l'autre.

Un rapport récent réalisé pour le Conseil canadien sectoriel des plastiques (2007) a mis en lumière que les entreprises plus petites, celles qui comptent moins de 20 employés, ont en général une structure organisationnelle horizontale qui ne distingue pas notablement les compétences respectives de leurs employés. Ces entreprises ont en général pour politique de ressources humaines d'employer des personnes peu qualifiées, puis de les former en fonction des besoins. Compte tenu du coût des mises à niveau industrielles, ces entreprises ne sont pas capables d'intégrer les nouveaux procédés de production aussi rapidement que les entreprises plus grandes. Aussi les compétences qui y sont requises évoluent-elles assez peu. Si ces entreprises plus petites ont besoin de nouvelles compétences, elles ont plutôt tendance à aller les chercher à l'extérieur plutôt que de former en interne.

Le rapport indique d'autre part que les entreprises plus grandes, celles qui comptent plus de 200 employés, possèdent un éventail plus large de types d'emplois et ont besoin de qualifications plus variées parmi leurs effectifs. Le nombre d'employés plus élevé nécessite une structure organisationnelle plus traditionnelle et hiérarchique. Il n'est pas rare pour des entreprises plus grandes de dispenser une formation interne pour faciliter la progression de leurs employés en leur sein. En plus de mettre en relief les compétences professionnelles spécifiques, les plus grandes entreprises favorisent une compréhension des procédés manufacturiers globaux. De plus, elles sont aussi plus susceptibles d'embaucher pour des postes demandant un bagage d'études significatif, p. ex., ingénieurs et techniciens. Le niveau supérieur de formation et d'études dans ces entreprises leur donne davantage la possibilité de tirer profit des innovations de production et d'en développer d'autres.

Enfin, si le secteur des plastiques demande un travail relativement plus ardu que dans le reste du secteur manufacturier, on y introduit constamment de nouvelles technologies. De façon générale, ce nouvel équipement fait beaucoup appel aux procédés numériques et automatisés, de sorte qu'il requiert une main-d'œuvre plus instruite et qualifiée. À mesure que l'industrie des plastiques se remet du ralentissement économique, on peut concentrer les efforts sur les nouveaux procédés de fabrication. Cela demandera aux entreprises d'investir plus de temps

<sup>6</sup> Mital, A., et coll. (1999). *The Need for Worker Training in Advanced Manufacturing Technology (AMT) Environments: A White Paper*.

dans la formation de leurs employés, pour leur permettre de manœuvrer les nouvelles machines ou de recourir aux nouveaux procédés de production.

### **Disponibilité de la formation**

La fermeture du Centre canadien de formation dans le secteur des matières plastiques du Humber College de Toronto en 2009 a marqué la fin des instituts publics anglophones offrant une formation spécialisée dans la fabrication de matières plastiques. Le collège a cité comme raison de la fermeture la diminution de la demande envers les programmes du centre, tant de la part des candidats cherchant à suivre une formation dans le secteur que de la part des entreprises du même secteur. Les tentatives pour contrecarrer cette demande languissante ont reçu une réaction tiède de la part de l'industrie, qui ne parvenait pas à s'entendre sur les buts de la formation. Par conséquent, le Humber College a choisi d'incorporer ses programmes industriels à ses programmes de génie, arguant qu'il existait davantage de postes offerts à ce niveau-là.<sup>7</sup>

Si cette fermeture marque un virage important dans la disponibilité de la formation sur les matières plastiques, la pénurie d'établissements de formation publics est caractéristique dans certaines sphères de l'industrie des plastiques depuis un certain temps déjà. Le Northern Alberta Institute of Technology et le British Columbia Institute of Technology ont fermé leurs portes il y a quelques années. De plus, l'industrie des plastiques de la Saskatchewan a pour sa part reconnu depuis longtemps qu'il existait un manque de formation sur les matières plastiques dans la province.<sup>8</sup>

Les employeurs et employés ont d'autres types de formation à leur disposition. La formation de base pour manœuvrer l'équipement ou le matériel peut être dispensée par les fournisseurs. Les fournisseurs d'équipement manufacturier offrent régulièrement une formation pour enseigner comment manœuvrer leurs machines et, ainsi, aider les entreprises à obtenir la meilleure efficacité possible. Des séances initiales, associées à l'achat d'une nouvelle machine, ont habituellement lieu chez le fournisseur. Ces cours ont pour but d'aider les travailleurs à se familiariser avec le fonctionnement d'une machine particulière, ce qui demande une connaissance de base préalable de la fabrication des plastiques. Certains fabricants de machines offrent aux acheteurs une formation externe approfondie et payante. Ces cours visent en général à mieux connaître le fonctionnement de certaines machines, mais certains fabricants offrent des cours sur des aspects plus fondamentaux de la fabrication des matières plastiques.

Les fournisseurs de résines peuvent également constituer une source d'information pour les fabricants de plastiques. Comme c'est le cas avec les fournisseurs d'équipement, l'information diffusée par ces fournisseurs suppose une connaissance fondamentale de la manutention du matériel. Cette information est en général présentée sous la forme de fiches signalétiques et d'instructions de manutention. Une formation plus étendue peut être dispensée avec l'introduction d'un nouveau matériau. À ce titre, les fabricants de matières plastiques ne peuvent pas compter uniquement sur les fournisseurs afin de dispenser toute la formation requise pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouveaux procédés de fabrication.

<sup>7</sup> Plastics in Canada (février 2008). "Humber College closes plastics training."

<sup>8</sup> Association canadienne de l'industrie des plastiques (2002). *The Saskatchewan Plastics Industry Study: Diversification in the Saskatchewan Economy*.

Le recours à un prestataire de formation privé constitue une troisième source de formation pour les employeurs et employés. Ces entreprises se spécialisent dans la prestation de formation adaptée aux différents besoins et aux niveaux de chaque entreprise. En fonction de l'entreprise et du type de formation désiré, la formation peut être dispensée par le biais de documents sur le Web, de téléconférences ou d'enseignement direct, dans ou en dehors de l'entreprise. Le nombre d'options et le degré de personnalisation peuvent rendre les prestataires de formation privés intéressants aux yeux des fabricants. Toutefois, le coût de la prestation de formation peut constituer un frein substantiel pour les petites et moyennes entreprises, qui représentent la majorité des fabricants de matières plastiques. En outre, les prestataires alignent leur formation sur les besoins spécifiques des entreprises, sans tenir compte en général de la formation de nouvelles recrues éventuelles. Ces prestataires, s'ils peuvent servir à parfaire les compétences des employés, ne constituent pas pour autant une solution viable pour remplacer les établissements publics, en ce sens qu'il n'offrent en général aucune formation pour les personnes envisageant d'intégrer le secteur des plastiques.

L'accent mis sur la formation pour perfectionner et mettre à niveau les compétences des employés peut s'observer également dans la procédure de certification avancée par le Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP). Le titre de praticien certifié en plastique (ou Cert. PP) offert par le CCSP apporte une reconnaissance des compétences propres à l'industrie des plastiques. La certification expose une série de normes professionnelles nationales concernant divers emplois au sein de cette industrie et évalue les compétences individuelles correspondant à cette liste de compétences. Toutefois, pour pouvoir se porter candidat à la certification, on part du principe qu'il faut avoir occupé un poste donné pendant un certain nombre d'années. La désignation de Cert. PP incite les employés à toujours se mettre à niveau mais ne constitue pas une solution pour les personnes désireuses d'intégrer la main-d'œuvre des plastiques en suivant une formation initiale.

### **Avantages offerts par la formation**

On ne saurait assez insister sur les avantages que procure une main-d'œuvre qualifiée. Des employés bien formés savent mieux comment effectuer leur travail et comment s'intègrent leurs efforts dans le procédé de production global. Cela les aide à optimiser la production et à résoudre les problèmes qui s'y rattachent. Les travailleurs innovent davantage dans leur travail, capacité qui peut s'avérer très avantageuse dans une industrie faisant face à une concurrence mondiale grandissante et à l'introduction d'une machinerie de production plus compliquée.<sup>9</sup>

En outre, les employés qui se forment et se perfectionnent continuellement dans leur profession se montrent habituellement plus satisfaits dans leur travail.<sup>10</sup> La hausse du taux de conservation du personnel a été associée au sentiment d'avoir un but bien précis et de pouvoir évoluer, d'autant plus que les études supérieures et les compétences approfondies semblent favoriser l'avancement professionnel.

Enfin, la formation des employés offre aux fabricants des avantages concrets et mesurables. Les travailleurs formés se montrent plus compétents pour manœuvrer les machines, ce qui se traduit par des avantages quantifiables pour l'employeur, à commencer par un taux de production de débris moindre, moins de pièces défectueuses, un démarrage des machines plus

<sup>9</sup> Mital, A., et coll. (1999). *The Need for Worker Training in Advanced Manufacturing Technology (AMT) Environments: A White Paper*.

<sup>10</sup> Umiker, William O. (Avril 1994). Does training increase employee retention? *Medical Laboratory Observer*.

rapide, un temps d'immobilisation des machines moindre et des changements de produits plus rapides.<sup>11,12</sup> Tous ces avantages peuvent avoir un effet positif sur les résultats nets de l'entreprise, leur donnant un élan concret et immédiat pour s'engager dans la formation et le perfectionnement des employés.

### **Obstacles à la formation**

Le principal obstacle à la formation des employés de l'industrie des plastiques constitue l'absence d'établissements publics, qui ont connu au cours de leur existence plusieurs défis en matière de prestation de la formation. Les coûts matériels de la formation étaient proportionnellement plus élevés que dans d'autres industries manufacturières mais, compte tenu des salaires quelque peu inférieurs dans cette industrie, il n'était pas possible de les répercuter sur les frais scolaires (voir le Tableau 3-2). D'autre part, les entreprises de l'industrie des plastiques elles-mêmes ne sont pas parvenues à s'entendre sur le contenu de la formation. Certaines entreprises voulaient des employés fidèles, connaissant bien leur travail et ne s'absentant pas souvent, alors que d'autres préféraient en revanche des travailleurs qualifiés progressant à des postes de production. La contraction significative de l'emploi au cours des cinq dernières années a également diminué la demande en jeunes diplômés ayant suivi des programmes de formation financés par des fonds publics.<sup>13</sup>

La fermeture de ces établissements a obligé les fabricants à chercher des programmes de formation ailleurs. La formation en milieu de travail peut inculquer quelques compétences, mais on s'appuie dans ce cas sur celles que possède déjà le personnel actuel. Les fournisseurs d'équipement et de résines peuvent enseigner de nouvelles compétences, surtout si celles-ci sont associées à l'acquisition de nouveaux produits, mais ce type de formation a en général une portée étroite. Pour obtenir une formation plus vaste sur les compétences de base associées à la fabrication de matières plastiques, les entreprises doivent en général faire appel à des prestataires de formation privés.

Les prestataires de formation privés peuvent inculquer aux employés des compétences très diverses, et la formation peut être adaptée aux besoins spécifiques de chaque fabricant. Toutefois, le prix qu'ils demandent peut être exorbitant pour des petites et moyennes entreprises, car ils facturent en général au nombre d'inscriptions, avec un minimum d'inscrits par classe. Les entreprises de moins de 20 employés peuvent donc avoir du mal à trouver suffisamment d'employés pour rentabiliser le coût de l'instructeur.

La mise en place de petits groupes industriels régionaux peut constituer une solution pour les petites et moyennes entreprises. En regroupant des entreprises par région, il leur devient possible d'entretenir des rapports avec des établissements privés et publics, de mettre les ressources en commun afin d'obtenir du financement public et, enfin, d'élaborer une formation. Toutefois, pour que ces regroupements fonctionnent, l'initiative doit provenir de l'industrie elle-même.<sup>14</sup> Ce sont ceux qui en sont membres qui comprennent le mieux les besoins en formation et qui sont le plus motivés pour innover. Mais le profond scepticisme qu'ils ressentent

<sup>11</sup> A. Routsis Associates, Inc (pas de date). *What Managers Need to Know About Training Their Production Workforce: A Guide for Plastics Companies that are Serious About Developing a Fully Skilled Workforce.*

<sup>12</sup> Goldsberry, Clare (15 septembre 2009). What good products? Train good employees. *Modern Plastics Worldwide.*

<sup>13</sup> *Plastics in Canada* (February, 2008). "Humber College closes plastics training."

<sup>14</sup> Goldsmith, James, & Green, Gary Paul (August 2009). *Wisconsin's Plastic Valley Association: A Cluster Based Development Strategy.* *Journal of Extension*, 47, 1-7.

vis-à-vis des motifs ainsi que leur crainte de perdre leur avantage concurrentiel peuvent s'avérer difficiles à surmonter. Tant qu'on n'aura pas trouvé de représentant de l'industrie respecté par les entreprises et en qui elles ont confiance pour se faire le champion de la cause de ces regroupements industriels, les avantages que ces groupes pourraient offrir resteront inexploités.<sup>15</sup>

Les recherches menées par le consultant ont relevé les obstacles mentionnés précédemment, tout en en soulignant d'autres, parmi lesquels :

- des liens ténus entre les programmes et les cours offerts d'une part et leur pertinence aux yeux de l'industrie (ce qui arrive souvent avec les programmes publics). Il existe également des problèmes de cohérence vis-à-vis de l'équipement et de la machinerie;
- la responsabilité des coûts entourant la formation. Les employeurs comptent souvent que les employés s'acquitteront d'une portion des frais de formation et la suivront après les heures de travail (soirs de semaine et fins de semaine). Les employés, pour leur part, attendent plutôt de leur employeur qu'il s'acquitte de la totalité des frais de formation et préfèrent suivre la formation pendant les heures de travail habituelles; et
- celui ou ceux qui tirent profit de la formation. Certains employeurs rechignent à investir dans la formation s'ils pensent que leurs employés les quitteront pour un autre emploi ou employeur après avoir acquis de nouvelles compétences. Les employeurs aimeraient se voir garantir que l'investissement qu'ils ont réalisé dans la formation ne sera pas perdu si l'employé quitte l'entreprise.

### **Conclusions et implications**

Comme la majorité des effectifs du secteur des plastiques est âgée de 25 à 44 ans, on peut supposer que les travailleurs exercent leur emploi depuis assez longtemps et qu'ils ont acquis les compétences dont ils avaient besoin pour accomplir leur travail correctement. Toutefois, comme le montre le Tableau 2-2, les travailleurs du secteur des plastiques ont un niveau d'études moins élevé et sont plus nombreux à parler une langue étrangère que les travailleurs des autres secteurs manufacturiers. Les travailleurs étrangers et ceux qui ont un niveau d'études inférieur peuvent ne pas avoir le bagage d'instruction de base ni une maîtrise suffisante de la langue nécessaires pour qu'eux-mêmes et l'entreprise profitent pleinement d'une nouvelle formation.<sup>16</sup>

Les pratiques du secteur des plastiques en matière de ressources humaines reflètent une dichotomie entre petites et grandes entreprises. Les entreprises plus grandes prônent un niveau de formation plus élevé; les entreprises plus petites, en revanche, ne montrent pas un empressement aussi marqué vis-à-vis de la formation des employés. Elles ont plutôt tendance à embaucher les travailleurs possédant déjà le bagage de compétence recherché, alors que les plus grandes sont davantage susceptibles de doter les employés des compétences qui leur manquent.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Landau, Steven, Ellis, Steven, Ennen, William, & Farrant, Robert (March 2000). *Strategies to Support the Plastics Industry in North Central Massachusetts: A Report to the City of Leominster*. University of Massachusetts Donahue Institute.

<sup>16</sup> Flaman Management Partners Ltd. (2007). Programmes et services d'enseignement en langue seconde au Canada. Rapport pour le compte du Conseil canadien sectoriel des plastiques.

<sup>17</sup> Industrie Canada (2009). Industrie canadienne en matière de plastique. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/plastics-plastiques.nsf/fra/pl01383.html>

À mesure que l'industrie des plastiques se redéfinit en s'adaptant à l'évolution des marchés et des technologies, il devient difficile de déterminer si la stratégie consistant à former le travailleur pour exercer un poste précis conviendra encore à l'avenir. La concurrence mondiale grandissante, des procédés de production automatisés et une demande en produits de meilleure qualité représentent des défis permanents. Une main-d'œuvre plus qualifiée, capable d'apporter des contributions authentiques aux procédés de production, constituerait un atout précieux pour faire face à ces défis. Puisque d'autres industries manufacturières attirent les travailleurs plus jeunes avec la promesse de salaires plus élevés, garder des salaires à un niveau inférieur pour contrôler les coûts peut ne plus s'avérer une pratique de ressources humaines rentable pour le secteur. Une efficacité accrue découlant d'un niveau de qualification plus élevé des travailleurs peut constituer une bonne solution de rechange.

Néanmoins, le développement d'une main-d'œuvre qualifiée pose des problèmes. Si les moyennes et les grandes entreprises peuvent avoir intérêt à devenir plus concurrentielles sur la scène internationale, les avantages qu'il y aurait à investir dans la formation pour générer des effectifs plus qualifiés pourraient ne pas être aussi évidents pour les petites et moyennes entreprises. Beaucoup d'entreprises plus petites opèrent en effet dans des niches et produisent pour répondre à des besoins locaux. Leurs produits et procédés sont suffisants pour leur entreprise et il est donc possible qu'elles continuent de juger leur politique de ressources humaines actuelle satisfaisante. Tant que la taille déterminera le type d'activité, on observera des opinions très diverses concernant le soutien envers les possibilités de formation spécialisées. Les moyennes et les plus grandes entreprises peuvent souhaiter mettre en place une formation plus structurée et systématique, mais elles courent le risque de se voir dérober leurs employés plus qualifiés par d'autres entreprises. Pour régler ce problème, il est nécessaire de s'entendre sur les compétences essentielles dans la fabrication des matières plastiques et sur les moyens de les transmettre.

### **Modèles de formation**

La formation traditionnelle en salle de classe est le modèle de formation le plus connu et le mieux compris. Les étudiants qui veulent suivre une formation complète pour acquérir des compétences particulières s'inscrivent au cours ou au programme requis dans un établissement d'enseignement. La formation lui offre une combinaison d'enseignement théorique en classe et d'expérience pratique de travail. Ce type de formation peut toutefois ne pas convenir aux étudiants comme à l'industrie. Comme les étudiants doivent suivre les cours dans des salles de classe centralisées, ils doivent résider à proximité de l'établissement de formation. Cela risque d'être beaucoup trop cher pour certains, puisque la formation est en général offerte à temps plein et pendant les heures de travail habituelles et rend difficile l'exercice d'un emploi pendant ce temps. Dans le cas de la mise à niveau des compétences des employés existants, ceux-ci doivent être libérés de leurs tâches de travail pour suivre les cours.

La formation en milieu de travail est une autre façon d'enseigner les compétences aux employés. Bien que le degré de structure puisse varier d'une entreprise à l'autre, l'idée de départ consiste à montrer aux employés plus récents comment accomplir son travail sous la tutelle d'employés plus expérimentés. Toutefois, la formation en milieu de travail circonscrit l'étendue des compétences à celles qui existent déjà dans l'entreprise. L'acquisition de nouvelles compétences et la capacité d'innover doivent encore provenir de l'extérieur. De plus, selon qu'elle est plus ou moins structurée, cette formation peut se dégrader ou offrir une compréhension médiocre des procédés de production, puisque les formateurs quittent

l'entreprise à plus ou moins long terme pour un autre emploi ou pour prendre leur retraite. En outre, ce type de formation ne permet pas en général d'aboutir à une reconnaissance officielle des compétences qu'on obtient par le biais d'un titre de compétences ou d'un certificat.

La formule de l'apprentissage offre une combinaison de formation en salle de classe et en milieu de travail, ce qui permet de bien saisir les diverses compétences professionnelles ainsi que l'ensemble des procédés de production. De façon générale, les travailleurs reçoivent l'aide d'un mentor désigné et une formation pratique en entreprise et, parallèlement, doivent suivre des cours théoriques dispensés dans une salle de classe traditionnelle. De plus, le volet effectué en entreprise leur permet de travailler tout en suivant leur formation. Toutefois, l'apprentissage peut durer plusieurs années et demande un profond engagement tant de la part du travailleur que de l'employeur. L'apprenti s'engage à suivre les cours, qui peuvent durer plusieurs semaines chaque année, et ce avec un appui limité de la part d'un employeur, même s'il est possible d'obtenir un financement par le biais de l'assurance-emploi (AE). De son côté, l'employeur doit être prêt à offrir du travail à l'apprenti pendant toute la durée du programme. Donc, si l'apprentissage combine les avantages d'une formation en salle de classe et ceux de la formation en milieu de travail, le niveau d'engagement requis est souvent sous-estimé ou laissé de côté.

D'autres méthodes ont été créées pour offrir une formation théorique aux travailleurs. Ceux-ci ont accès à des cours et des documents pédagogiques par le biais à la fois de la formation à distance traditionnelle et de la cyberformation, ce qui leur évite de devoir s'absenter du travail. Ces méthodes leur permettent de mieux comprendre la fabrication des matières plastiques, en général à leur rythme. Les travailleurs s'inscrivent, reçoivent la documentation, font leurs devoirs et sont testés par courrier, par courriel ou sur le Web. Le format ouvert généralement associé à l'enseignement à distance permet aux travailleurs de suivre leurs études après les heures de travail et, donc, de continuer à travailler en même temps. Toutefois, ils doivent faire preuve d'un certain niveau de motivation et de persévérance pour suivre les cours à distance jusqu'au bout. Les travailleurs qui n'ont pas le niveau de motivation nécessaire, ou encore les employeurs qui n'apportent pas leur concours (p. ex. : soutien financier ou congés) à la formation continue, peuvent ne pas retirer d'avantages significatifs de la formation à distance. Des efforts ont été entrepris pour encourager la participation des travailleurs en leur offrant des cours en ligne où ils peuvent interagir en temps réel avec d'autres étudiants et instructeurs.<sup>18</sup> Cela permet de résoudre les problèmes de motivation, mais le fait d'offrir les cours à des moments particuliers enlève de la souplesse à la formation et peut demander que les travailleurs s'absentent de leur travail pour les suivre.

La formation mobile constitue le dernier modèle de formation. Il s'agit dans ce cas d'amener la formation aux étudiants. Les ressources mobiles sont utilisées en même temps que d'autres documents de cyberformation pour former les personnes souhaitant intégrer le milieu de la fabrication. Le contenu théorique enseigné aux étudiants est complété par des expériences pratiques au cours d'un « atelier volant ». Un camion gros porteur spécialement conçu se rend d'un groupe à l'autre d'étudiants et leur permet de se former directement sur la machinerie de production. Cette méthode permet à des personnes résidant dans une localité éloignée et isolée de suivre la formation sans avoir à se déplacer. Toutefois, avec ce type de formation, les coûts élevés associés à la modification et à l'entretien de l'atelier volant reviennent aux établissements d'enseignement. Au regard de ces coûts, la demande entourant les besoins en

<sup>18</sup> Industry Training Authority (March, 2006). *Alternative Trades Training: Best Practices from across Canada*

formation doit donc être suffisamment importante pour justifier la dépense. Dans de nombreux cas, la formation mobile requiert un nombre minimum d'inscriptions pour défrayer le coût de l'expédition de l'équipement et de l'instructeur dans une localité rurale. En l'absence d'un système capable de coordonner les besoins de formation entre les divers employeurs, cette option peut ne pas être viable pour les petites et moyennes entreprises.

## PARTIE 4 : RÉSULTATS DU PROJET

---

La plus grande partie des résultats proviennent des réponses apportées par les employeurs à l'enquête administrée en ligne pour cette étude. L'enquête a été réalisée du 10 mars au 17 mai 2010 et a généré 184 participations de la part des employeurs du secteur des plastiques (voir la Partie 2.4). La répartition des établissements par taille et par région est présentée dans le Tableau 2-2, et celle du nombre d'entreprises par type d'activité dans le Tableau 2-4.

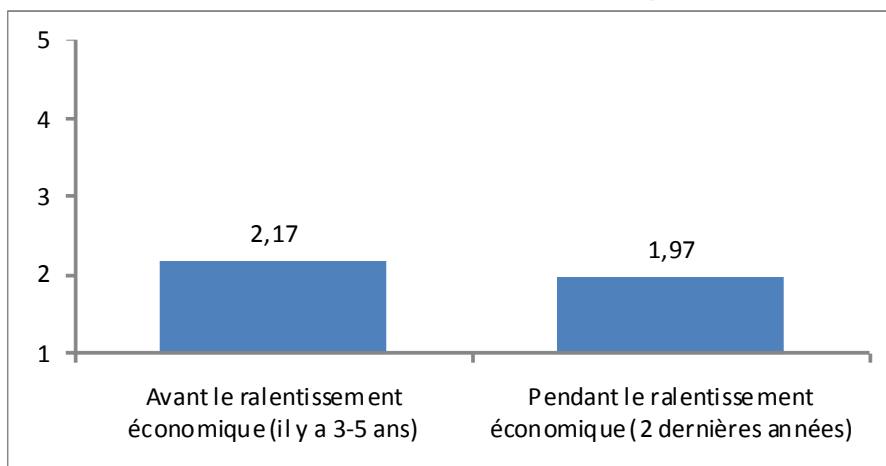
Les chiffres apparaissant dans les graphiques représentent l'ensemble des personnes ayant répondu à l'enquête. Compte tenu du fait que la région dans laquelle l'entreprise opère et le nombre d'employés qu'elle compte pourraient influencer la réponse des entreprises, chacune des questions a été analysée en fonction de la région et de la taille de l'établissement. L'analyse par région en dénombrait cinq : la Colombie-Britannique, les Prairies (c.-à.-d. Alberta, Saskatchewan et Manitoba), l'Ontario, le Québec et l'Atlantique (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, et Terre-Neuve). L'analyse par taille d'établissement comportait quatre catégories : micro (cinq employés ou moins), petite (six à 100 employés), moyenne (101 à 500 employés) et grande (500 employés et plus). D'autre part, les résultats ont été analysés en fonction du type d'activité, excluant les entreprises ayant répondu « autre » ou n'ayant pas indiqué leur type d'activité. Il est resté au bout du compte sept types d'activités : le moulage par injection, l'extrusion de profilés, le thermoformage, les composites, le moulage par soufflage, le rotomoulage et la transformation des matières plastiques. L'exclusion effectuée a également réduit la taille de l'échantillon à 123 répondants pour toute analyse impliquant le type d'activité. Les différences statistiques significatives sont commentées dans le corps du rapport et accompagnées de tableaux explicatifs présentés sous l'Annexe C.

Outre l'analyse réalisée dans le cadre de l'enquête, les conclusions incorporent, s'il y a lieu, les commentaires avancés par les employeurs au cours des entrevues, des formateurs spécialisés dans les plastiques et d'autres intervenants de l'industrie des plastiques. Cette information est parvenue par le biais des entrevues individuelles ou des groupes de consultation et a servi à mettre en contexte, souligner et extrapoler les résultats générés par l'analyse de l'enquête.

### **4.1 Besoins actuels en matière de recrutement du personnel et de ressources humaines dans le secteur canadien des plastiques**

On a demandé aux sujets interrogés d'expliquer en quoi les pénuries de main-d'œuvre les affectaient et quelles difficultés ils entrevoyaient pour embaucher du personnel à l'avenir. Les répondants devaient attribuer une note à l'expérience qu'ils ont eue précédemment pour embaucher du personnel avant le ralentissement économique (il y a trois à cinq ans), puis pendant le ralentissement (deux dernières années). La note devait s'échelonner de 1, « pas un problème du tout » à 5, « un réel problème » et les répondants devaient indiquer le niveau de difficulté qu'avait représenté pour eux le roulement du personnel. Comme le montre le Graphique 4-1, les répondants ont déclaré avoir rencontré peu de réelles difficultés dans le roulement du personnel dans le passé. Toutefois, on notait une légère diminution des difficultés les deux dernières années (1,97) par rapport à la période précédant le ralentissement économique (2,17). Il faut souligner qu'en raison de la réduction de 25 % de l'emploi dans le secteur des plastiques de 2004 à 2009, on s'attendrait à ce que les employeurs signalent avoir eu peu ou pas de difficulté à embaucher au cours des deux dernières années. Pourtant, dans certaines régions, ce n'a pas été le cas.

**Graphique 4-1**  
**Perceptions des difficultés entourant le roulement du personnel dans le passé \***



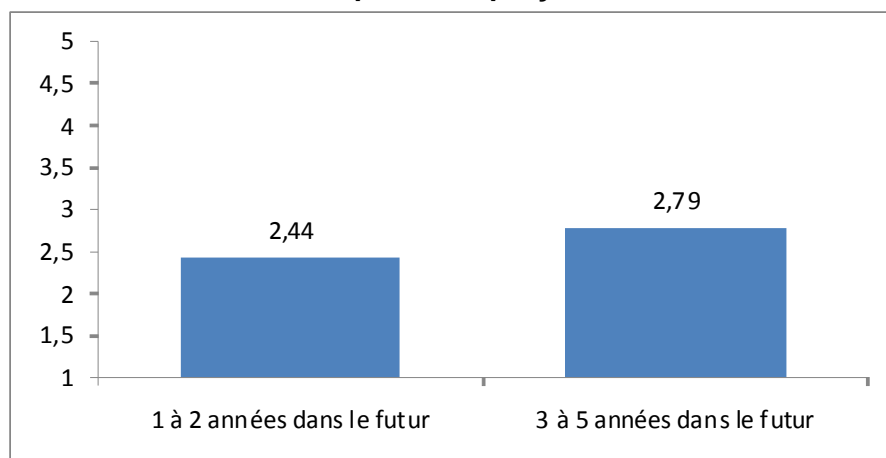
N(il y a 3 à 5 ans)=180, N(deux dernières années)=182; N'inclut pas « sans opinion »

Référence : Enquête auprès des employeurs B1a & B1b

\* Les chiffres représentent une moyenne sur une échelle de cinq points allant de 1 = « pas un problème du tout » à 5 « un réel problème ». Les chiffres plus élevés indiquent un problème plus important perçu vis-à-vis du roulement du personnel.

Quand on les a interrogés sur les défis qui étaient perçus pour embaucher du personnel à l'avenir, les sujets se sont montrés plus pessimistes. Comme le montre le Graphique 4-2, ils considéraient dans l'ensemble que les pénuries de main-d'œuvre s'accroîtraient avec le temps. Cette crainte se faisait particulièrement sentir dans les entreprises du Québec.

**Graphique 4-2**  
**Pénuries de compétences perçues dans le futur**



N(1 à 2 ans)=180, N(3 à 5 ans)=182; N'inclut pas « sans opinion »

Référence : Enquête auprès des employeurs B2a & B2b

\* Les chiffres représentent une moyenne sur une échelle de cinq points allant de 1 = « pas un problème du tout » à 5 « réel problème ».

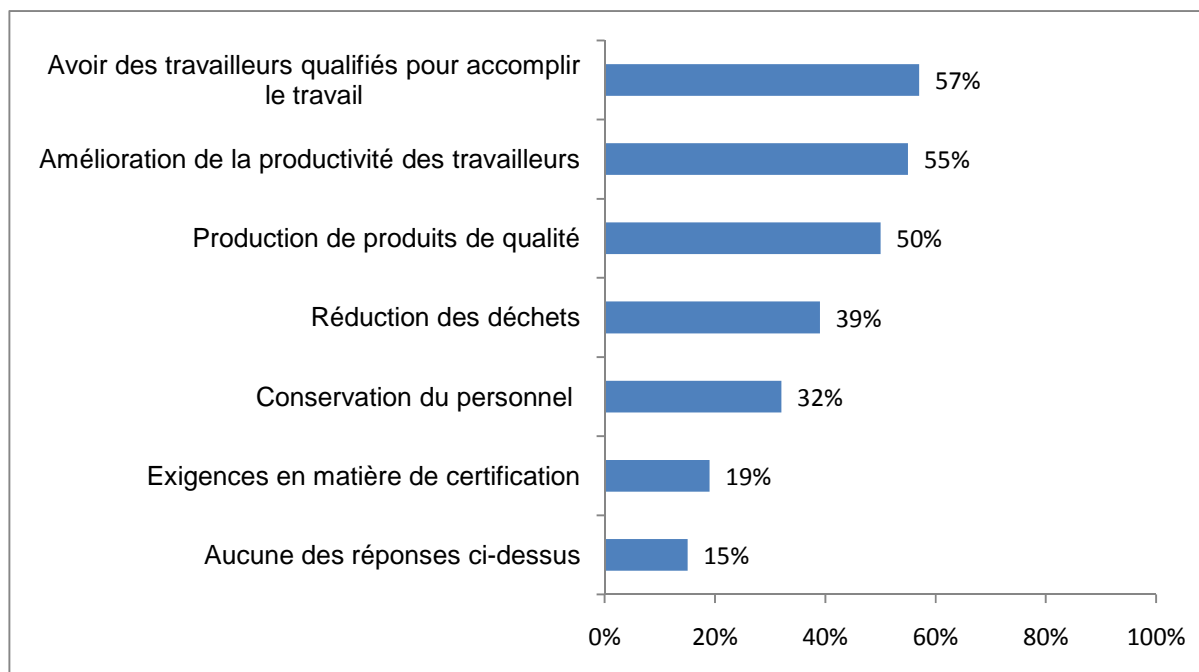
Les chiffres plus élevés indiquent un problème plus important perçu vis-à-vis des pénuries de compétences.

Les entreprises implantées au Québec estimaient que les défis iraient en augmentant au cours des une à deux prochaines années (3,33) et plus encore au cours des trois à cinq prochaines années (3,75) (voir le Tableau C-2). Les participants aux groupes de consultation ont indiqué que les différences relevées au Québec étaient attribuables à plusieurs facteurs. Ils ont notamment souligné que le secteur des plastiques au Québec serait sérieusement affecté par la concurrence provenant d'autres secteurs (surtout chez les jeunes et les nouvelles recrues sur le marché), et que le vieillissement de la main-d'œuvre dans ce secteur et dans cette province entraîneraient un roulement du personnel plus élevé à mesure que ces travailleurs partiraient à la retraite.

#### **4.2 Obstacles et défis en matière de prestation de formation**

On a demandé aux employeurs d'expliquer pourquoi leur organisation privilégiait la formation. Plus de la moitié d'entre eux ont souligné qu'il était nécessaire de dispenser de la formation pour que les travailleurs qualifiés soient en mesure d'accomplir les tâches demandées et d'améliorer la productivité de la main-d'œuvre. Une proportion significative (50 %) des employeurs ont précisé que la formation contribuerait à produire des articles de meilleure qualité et réduirait les déchets (39 %). Il est intéressant de noter que peu d'entre eux (32 %) ont traité la formation comme une stratégie de ressources humaines pour fidéliser leur personnel.

**Graphique 4-3**  
**Incitations pour former les employés**



N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C1

Réponses multiples autorisées.

Les principaux domaines de préoccupation des employeurs entourant la formation variaient d'une région à l'autre. La différence la plus importante observée portait sur le rôle que jouait la conservation du personnel dans le domaine de la formation des employés. Tant les employeurs de la Colombie-Britannique (59 %) que des Prairies (43 %) avaient plus tendance à citer la formation comme un moyen de retenir le personnel que ceux des autres régions du pays (voir le Tableau C-3).

On a observé une autre variation régionale, sur la réduction des déchets. La formation, destinée à réduire les déchets, figurait de façon assez uniforme parmi les sujets de préoccupation, sauf en Ontario (25 %), où ce sujet était moins souvent cité comme un problème (voir le Tableau C-4). Cela peut-être dû au fait que, étant plus modernes, les exploitations de l'Ontario recyclent automatiquement les déchets de plastique.

La taille de l'établissement constituait d'autre part un facteur déterminant pour déterminer quels enjeux présentaient le plus d'intérêt. L'amélioration de la productivité des travailleurs, en particulier, était moins souvent citée par les micro-entreprises (39 %) comme une raison de former les employés que par les moyennes entreprises (82 %) (voir le Tableau C-5). De plus, les micro-entreprises avaient moins tendance à citer parmi les sujets de formation la production de produits de qualité (29 %) que les entreprises plus grandes (voir le Tableau C-6).

Un aspect essentiel de la recherche consistait à relever les raisons expliquant pourquoi les employeurs sont réticents à l'idée de soutenir la formation. Il apparaît dans le Tableau 4-4 qu'il existe des obstacles « internes » et « externes » significatifs dans le domaine de la formation.

Obstacles externes à l'encontre de la formation :

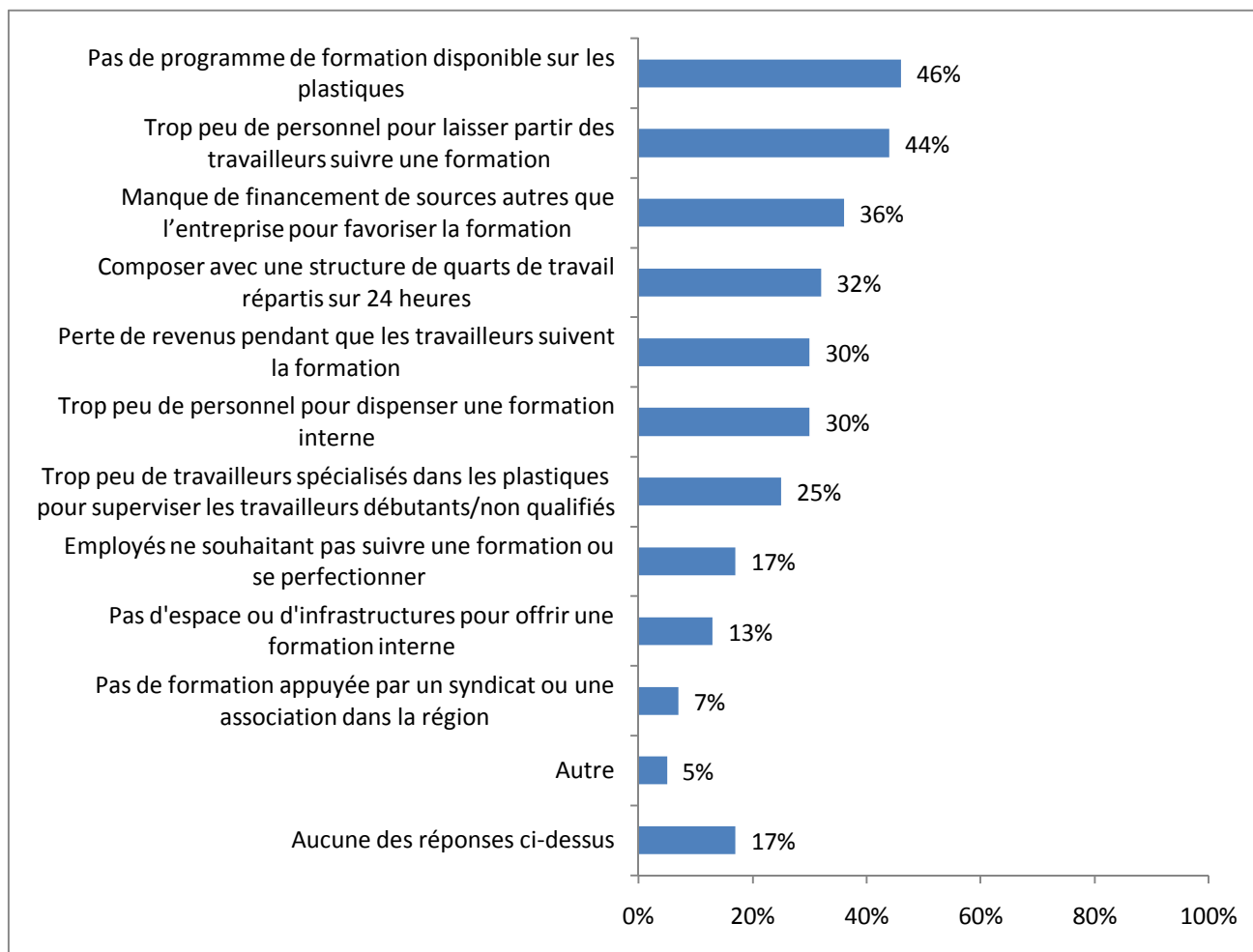
- absence de programmes de formation spécialisés disponibles (citée par 46 % des employeurs); et
- absence de financement des programmes de formation provenant de sources autres que les entreprises (36 % des employeurs)

Obstacles internes à l'encontre de la formation :

- trop peu de personnel pour accorder des congés en vue de suivre la formation (44 %);
- difficultés pour accéder à une formation en raison des quarts de travail (32 %);
- perte de revenus pendant que les travailleurs suivent la formation (30 %);
- trop peu de personnel pour dispenser une formation interne (30 %) ou trop peu de travailleurs expérimentés dans les plastiques pour superviser les travailleurs nouveaux ou non qualifiés (25); et
- manque d'intérêt de la part des employés (17 %)

Les résultats de l'enquête révèlent clairement que les employeurs font face à des obstacles sérieux concernant la prestation de formation.

**Graphique 4-4**  
**Obstacles entravant le soutien des employeurs envers la formation**



N=184

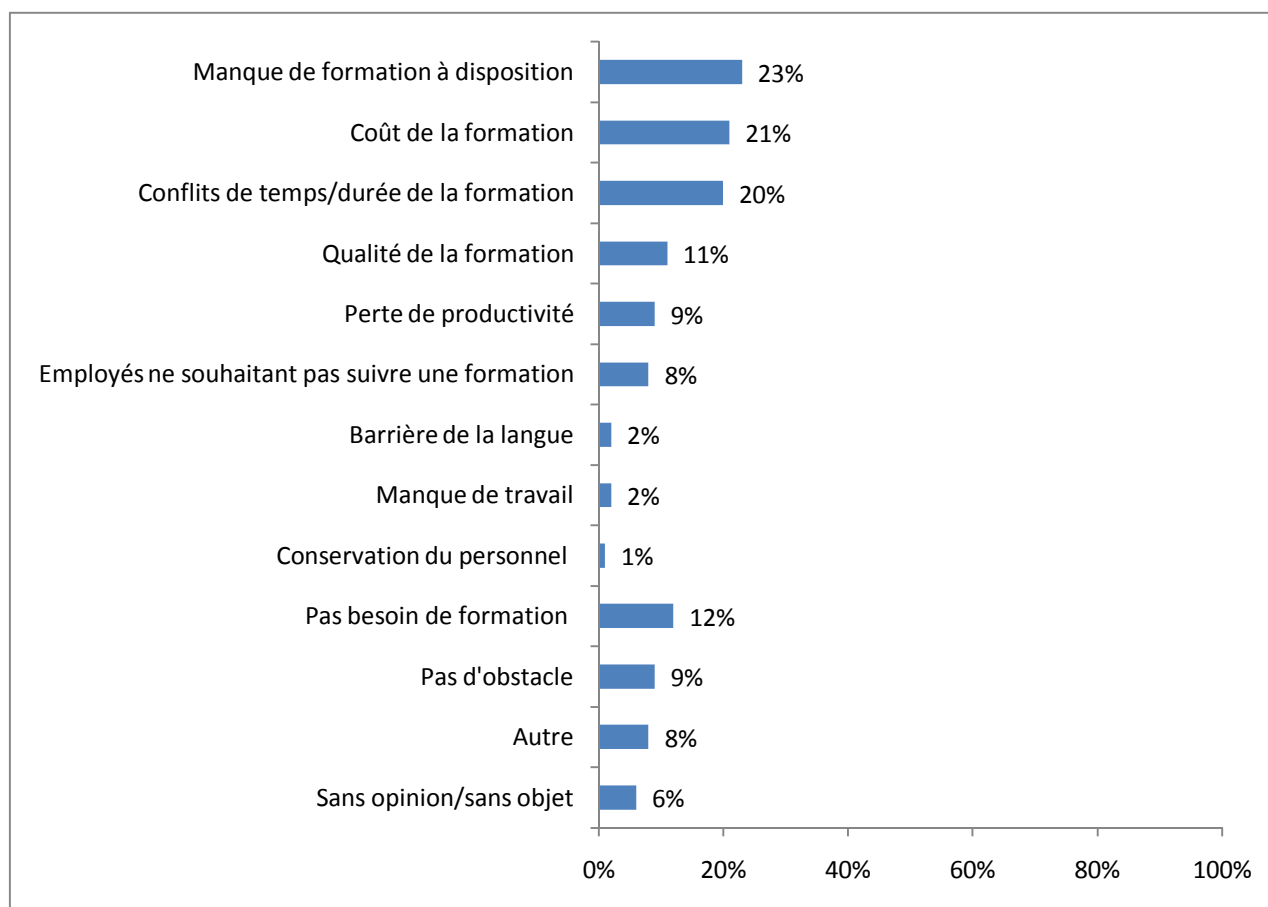
Référence : Enquête auprès des employeurs C4

Les réponses variaient également en fonction de la taille de l'entreprise, les micros et les petites entreprises étaient moins susceptibles que les plus grandes de signaler parmi les obstacles à l'offre de formation une structure de quarts de travail répartis sur 24 heures. Aucune micro-entreprise et un tiers seulement des petites entreprises ont mentionné ce type d'obstacle (voir le Tableau C-7). Cette différence s'explique peut-être en raison de l'absence que production sur 24 heures dans les entreprises plus petites.

À l'exception de ce point commun parmi les entreprises plus petites, la diversité des expériences rencontrées dans les entreprises était évidente dans les réponses avancées par les répondants pour énoncer le plus gros obstacle rencontré par leur organisation pour offrir de la formation. Comme le montre le Graphique 4-5, aucun obstacle unique n'a été mentionné par plus d'un quart des participants. Chacune des trois premières réponses, c'est-à-dire le manque

de formation à disposition, le coût de la formation et les conflits de temps/durée de la formation, a uniquement recueilli de 20 à 23 % des voix parmi les personnes interrogées. De plus, à peine plus d'un cinquième (21 %) des répondants n'avait pas de préoccupation vis-à-vis de la formation, 12 % déclarant n'avoir aucun besoin immédiat en matière de formation des employés et 9 % qu'il n'existait aucune difficulté que ce soit pour accéder à la formation.

**Graphique 4-5**  
**Principal obstacle à l'encontre de la formation**



N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C5 (les réponses étaient codées)  
Réponses multiples autorisées.

Au cours des entrevues avec les intervenants clés et des groupes de consultation, on a demandé aux participants d'approfondir un peu la question des défis rencontrés par l'industrie des plastiques. Comme l'indique le Graphique 4-5, la réponse qui revenait le plus souvent était l'absence de programmes de formation disponibles. Les répondants ont souligné qu'avec la fermeture du programme de formation sur les plastiques du Humber College, il n'existait dorénavant plus de programme de formation public en dehors du Québec. Le coût élevé de la formation dans le domaine des plastiques et le faible taux d'inscriptions a nui à ces programmes.

Ce manque de formation à disposition a été de nouveau mentionné par les informateurs qui se penchaient sur la répartition géographique déséquilibrée des programmes existants. . L'industrie des plastiques a une couverture nationale. Par conséquent, puisque de nombreuses entreprises ne se trouvent pas à proximité immédiate d'établissements de formation, leurs employés ne peuvent pas bénéficier des programmes offerts.

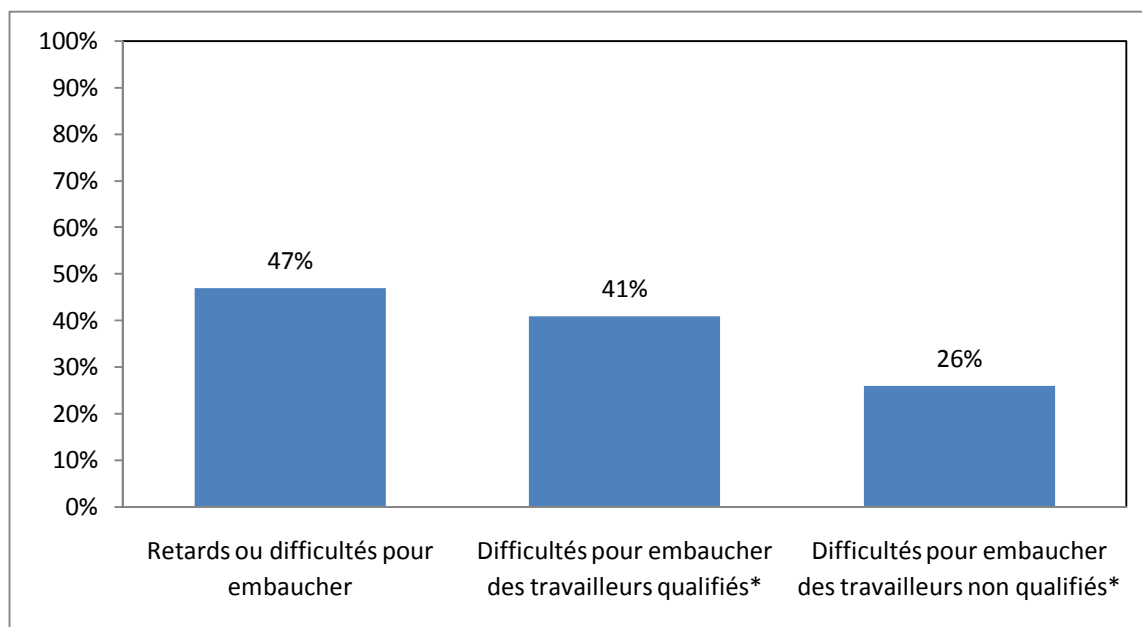
Il a également été souligné dans la recherche que les entreprises implantées dans des régions où il existait une forte demande en travailleurs qualifiés (Colombie-Britannique, Alberta), certains employeurs craignaient que la formation s'avère « contre-productive » pour l'entreprise, en ce sens qu'une fois leurs compétences améliorées, les employés seraient recrutés par d'autres secteurs, en particulier dans l'industrie pétrolière et minière.

#### **4.3 Besoins et lacunes actuels en matière de formation dans le secteur canadien des plastiques**

Pour mieux comprendre les besoins et lacunes en matière de formation, on a interrogé les répondants sur les retards ou défis qu'ils avaient rencontrés pour embaucher des travailleurs. Comme le montre le Graphique 4-6, près de la moitié (47 %) des entreprises participantes ont indiqué qu'elles avaient déjà connu des difficultés ou des retards pour recruter des employés. Ce type de difficulté concernait nettement plus les travailleurs qualifiés (41 %) que les autres (26 %).

**Graphique 4-6**

**Pourcentage d'employeurs ayant déclaré avoir rencontré des difficultés pour embaucher**



N=184

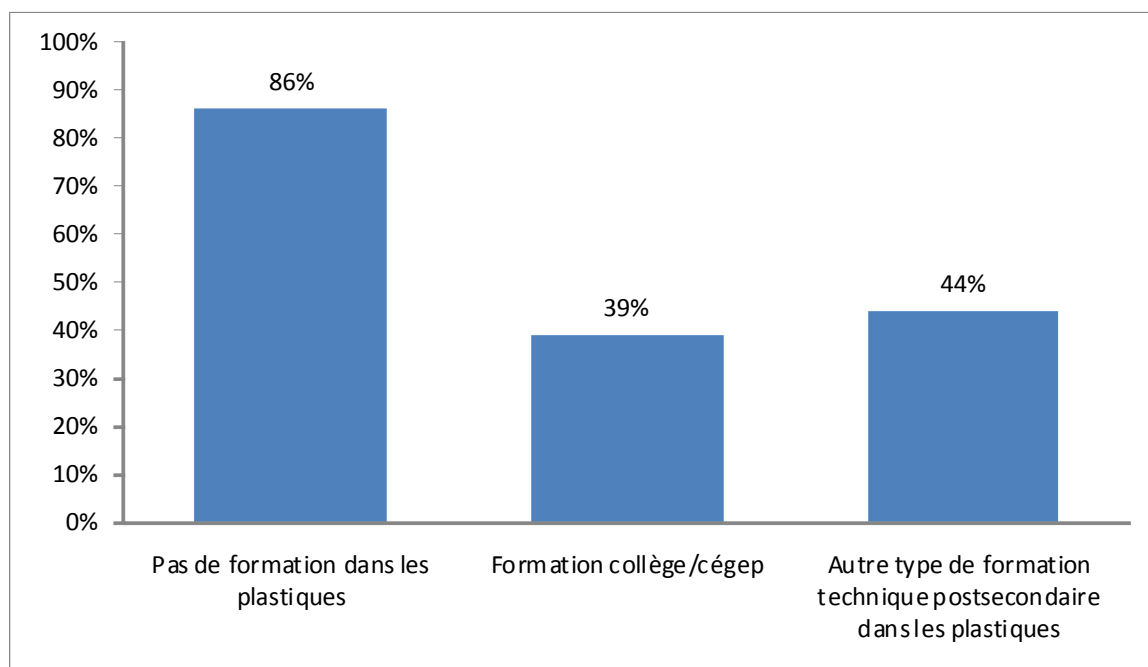
Référence : Enquête auprès des employeurs B3a & B3b

L'analyse régionale a révélé que les difficultés de recrutement se faisaient beaucoup plus sentir au Québec que dans le reste du Canada, plus des trois quarts (78 %) des entreprises de cette province ayant déclaré qu'elles avaient rencontré des retards ou des difficultés pour embaucher des travailleurs (voir le Tableau C-8). Les personnes interrogées au Québec ont souligné qu'il

devenait de plus en plus difficile d'attirer des travailleurs nouveaux et jeunes dans l'industrie, ce qui pourrait expliquer cette difficulté, en partie du moins.

Pour ce qui est des entreprises ayant déclaré avoir eu du mal à embaucher des travailleurs, ces difficultés n'avaient pas de rapport avec la région ou de la taille de l'entreprise. Toutefois, tant les participants aux groupes de consultation que les informateurs ont souligné qu'il était plus difficile d'embaucher des travailleurs qualifiés que des travailleurs non qualifiés. Les participants à l'enquête ont eux aussi mentionné cette difficulté, plus des trois quarts (86 %) des entreprises ayant en effet embauché des personnes sans aucune formation dans les plastiques. Réciproquement, moins de la moitié des répondants ont déclaré avoir embauché des travailleurs ayant suivi des études dans un collège/cégep (39 %) ou un autre type de formation technique postsecondaire dans les plastiques (44 %).

**Graphique 4-7**  
**Pourcentage d'employeurs ayant embauché des employés avec différents niveaux de formation**



N=184

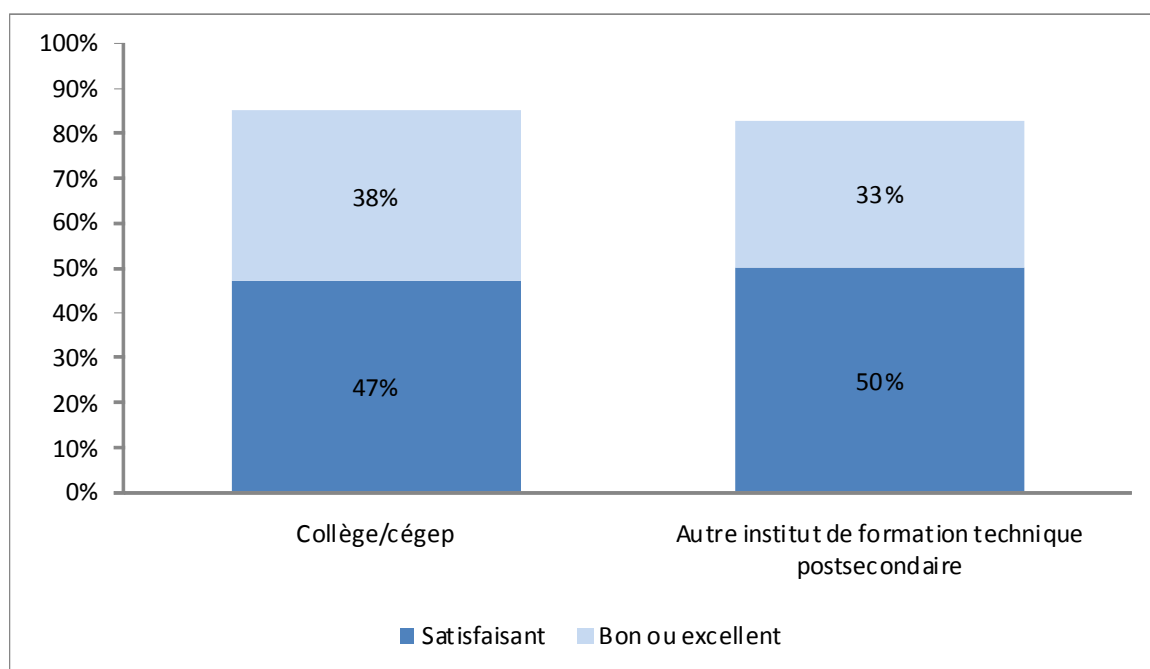
Référence : Enquête auprès des employeurs B4a, B4b, & B4c

Le Québec comptait la plus grande proportion (70 %) d'entreprises ayant embauché des personnes avec un bagage d'études collégiales/cégep (voir le Tableau C-10). Cela correspond au manque de formation subventionnée par des fonds publics hors du Québec. En revanche, les cours collégiaux et du cégep offerts au Québec permettaient aux employeurs de la province d'embaucher des travailleurs ayant reçu au préalable une formation sur les procédés relatifs aux plastiques. D'autre part, l'absence de formation sur les plastiques au Canada anglais ainsi que la faible proportion d'entreprises qui embauchent des travailleurs qualifiés posent un problème pour répondre aux progrès que prescrit la Carte routière technologique pour l'industrie des plastiques. Il est nécessaire de disposer de travailleurs qualifiés pour s'assurer de bien

maîtriser les procédés sous-jacents dans le domaine des plastiques et, ainsi, de pouvoir innover, maintenant et à l'avenir, dans le secteur.

Les entreprises qui ont embauché des candidats ayant suivi une formation dans les plastiques ont déclaré que cette formation n'était en général pas vraiment estimée. À peine plus d'un tiers (38 %) des employeurs ont trouvé les collèges/cégeps bons ou excellents et un tiers a jugé la formation postsecondaire dans les plastiques bonne ou excellente (33 %). Comme le montre le Graphique 4-8, les entreprises considèrent dans l'ensemble la formation postsecondaire dans les plastiques satisfaisante, dans le meilleur des cas.

**Graphique 4-8**  
**Niveau de satisfaction ressenti à l'égard**  
**d'une formation préalable dans les plastiques**



N(Collège/cégep)=71; N(Autre institut de formation technique postsecondaire)=80  
 Référence : Enquête auprès des employeurs B5

Les répondants ont noté de façon générale que la formation postsecondaire était utile, compte tenu des procédés techniques uniques et des niches marketing des fabricants de matières plastiques, mais que tous les nouveaux employés auraient besoin de temps et d'une formation supplémentaire pour s'adapter aux procédés de fabrication propres à chaque entreprise. Ainsi, si la formation offre aux nouveaux employés une base de connaissances générales solide dans la fabrication de matières plastiques, on estimait que l'expérience pratique à l'atelier était nécessaire pour compléter cet enseignement. Cette lacune relative au développement des compétences a été souvent citée au cours de l'évaluation, tout comme la crainte de ne pas la combler facilement. La diversité même des technologies, techniques et procédés employés par

l'industrie, tout comme le secret dont s'entourent les entreprises pour se protéger de leurs concurrents, expliquent pourquoi les compétences des travailleurs ne peuvent s'acquérir, en partie du moins, qu'en milieu de travail.

Plusieurs autres lacunes dans le domaine de la formation ont été mentionnées spécifiquement pendant les entrevues et les groupes de consultation. On a demandé aux informateurs d'expliquer dans quels domaines ils estimaient qu'une formation était nécessaire dans l'industrie. Les répondants ont souvent répondu que l'industrie dans son ensemble était sous-qualifiée et manquait d'expérience. Le manque de formation, le manque de nouvelles recrues et le vieillissement de la main-d'œuvre qualifiée contribuaient à creuser l'écart entre les compétences requises dans l'industrie et les compétences disponibles. Plus particulièrement, les employeurs ont mentionné qu'il devient plus difficile de trouver un contremaître ou un directeur d'installation. Malheureusement, il s'agit précisément des emplois que la carte routière technologique juge essentiels pour capitaliser sur les avancées futures dans le secteur des plastiques.

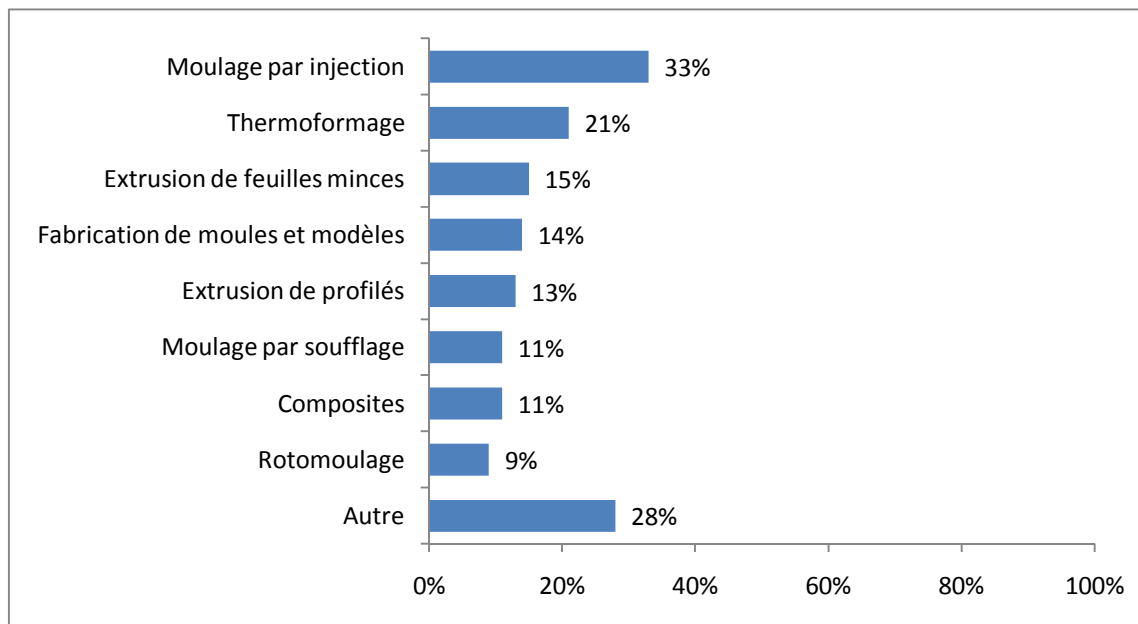
En général, les personnes au sommet de l'organigramme de l'entreprise connaissent bien le domaine de la fabrication des matières plastiques. D'autres ont mentionné d'autre part qu'il n'était pas difficile de dispenser une formation de base sur la fabrication des matières plastiques à des travailleurs non qualifiés. Le défi était plutôt de trouver des personnes capables de résoudre des problèmes et d'aider la haute direction à exploiter les procédés de production. Compte tenu du manque de formation dans les plastiques et de la difficulté à recruter et à conserver de nouveaux employés, il n'existait dans la plupart des entreprises aucun programme défini pour traiter la question des compétences requises au niveau des emplois de cadres moyens. Dans un groupe de consultation, quelqu'un a mentionné que la perte occasionnée par le départ de l'entreprise d'une personne expérimentée nécessiterait plusieurs années à combler. Cet écart dans les compétences des employés s'avèrera particulièrement problématique avec l'évolution vers le sur-mesure de masse, comme le souligne la carte routière technologique.

Les informateurs clés devaient aussi s'exprimer sur les compétences non techniques présentant des lacunes au sein de l'industrie des plastiques. Un manque de compétences en matière de gestion, d'encadrement et de ressources humaines, ainsi que des problèmes de communication et de maîtrise de la langue, ont été avancés. Le besoin grandissant en main-d'œuvre qualifiée amenait plusieurs entreprises à embaucher des travailleurs ne parlant pas ni anglais ni français pour résoudre cette difficulté. Ce recours accru aux travailleurs étrangers a nécessité de la part des employeurs qu'ils soutiennent la capacité d'inculquer aux employés les connaissances linguistiques appropriées. Les répondants ont convenu qu'il était possible de trouver une formation efficace tant dans le domaine de la gestion que des langues, contrairement à la formation technique spécialisée dans les plastiques, qu'il est difficile de trouver. Les entreprises et les employés peuvent tous accéder à ce type de formation si besoin est.

En dernier point, on demandait aux participants à l'enquête où ils souhaiteraient que se portent les efforts de formation futurs concernant des technologies spécifiques. Comme le montre le

Graphique 4-9, les entreprises n'ont pas les mêmes priorités parmi les types de technologies. La réponse la plus communément avancée, le moulage par injection, n'a été mentionnée que par un tiers (33 %) des répondants.

**Graphique 4-9**  
**Soutien des employeurs envers la formation – Technologies spécifiques**

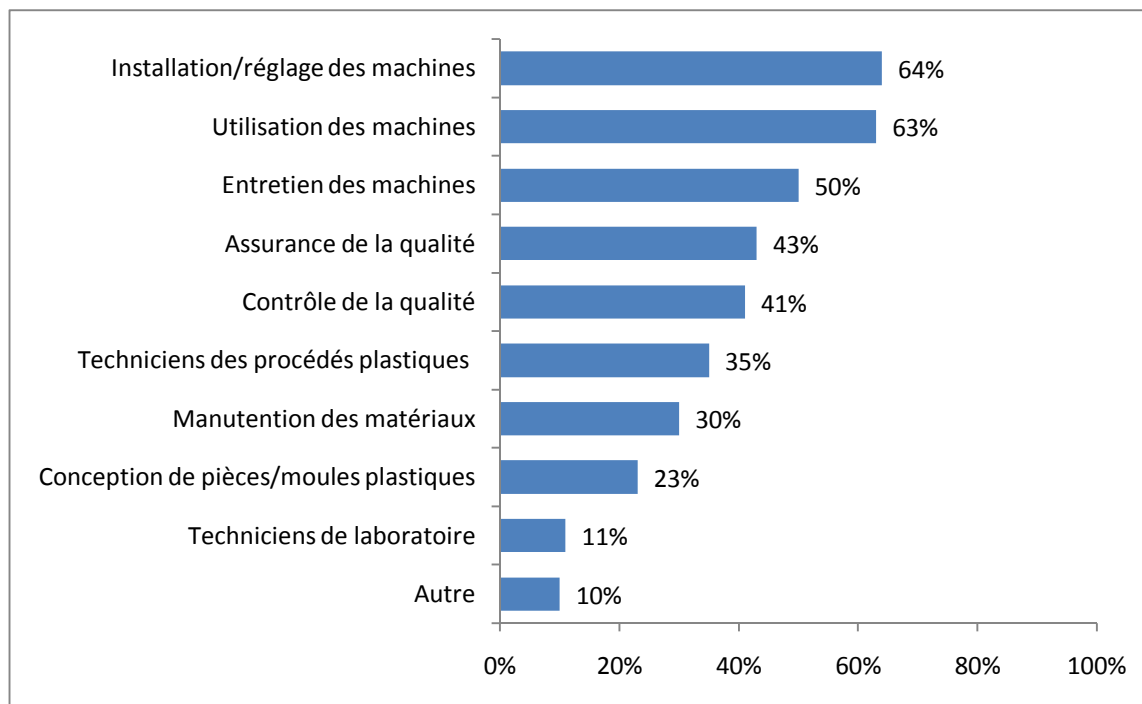


N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs D8

Les répondants ont montré une nette préférence, toutefois, envers les types de compétences techniques sur lesquelles ils préféreraient que porte la formation. La moitié ou plus des répondants ont indiqué que la formation devrait amener les travailleurs à mieux utiliser les machines, c.-à.-d. installation/réglage des machines (64 %), utilisation des machines (63 %) et entretien des machines (50 %). Avec le départ à la retraite de la génération actuelle de « machinistes » qualifiés, ce sont leurs compétences que solliciteront le plus les fabricants de matières plastiques, comme le prévoit la carte routière technologique (voir le Graphique 4-10).

**Graphique 4-10**  
**Compétences techniques sur lesquelles la formation devrait porter**

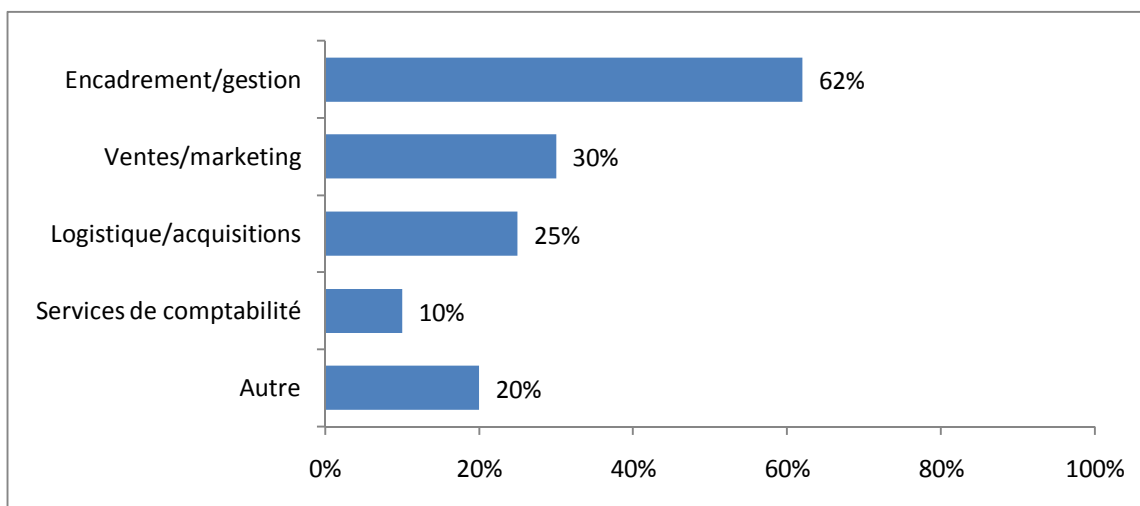


N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs D8

Pour ce qui est des compétences non techniques, thème de formation le plus communément cité était les compétences en matière d'encadrement et de gestion (62 %) (voir le Graphique 4-11). Toutefois, comme mentionné précédemment, on estimait globalement que ces compétences n'étaient pas propres aux plastiques et qu'on pourrait par conséquent faire appel aux programmes de formation existants.

**Graphique 4-11**  
**Compétences non techniques sur lesquelles la formation devrait porter**



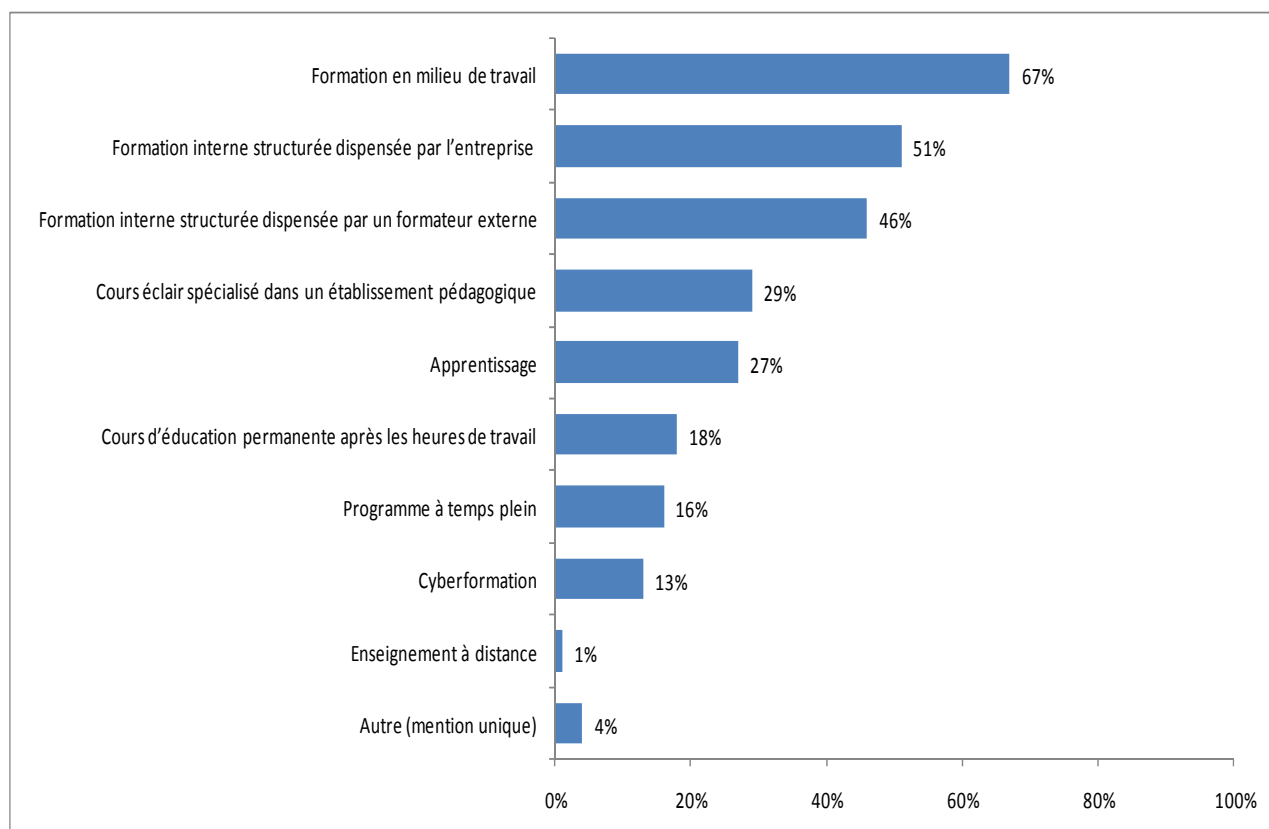
N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs D8

#### **4.4 Solutions possibles pour surmonter les obstacles à la formation**

Pour savoir comment traiter au mieux les besoins en matière de formation dans l'industrie des plastiques, on a demandé aux participants à l'enquête quels étaient leurs modes de formation préférés, les modes de formation que leur entreprise avait favorisés au cours de l'année écoulée et s'ils pensaient que cette formation était vraiment parvenue à transmettre aux travailleurs les compétences nécessaires. Comme l'indique le Graphique 4-12, la formation en milieu de travail a été la méthode de perfectionnement des compétences de la main-d'œuvre la plus communément citée (67 % des entreprises). La formation en milieu de travail se limite aux compétences qui existent déjà à l'intérieur de l'entreprise. Le recours à ce type de formation est donc, en contradiction avec la carte routière technologique, où le besoin d'innover est clairement stipulé, ainsi qu'avec la nécessité accrue de disposer d'employés capables de résoudre des problèmes, comme il a été constaté précédemment. Cette situation peut peut-être s'expliquer par le fait que les employeurs du secteur des plastiques disposent de si peu d'options de formation.

**Graphique 4-12**  
**Méthodes de formation préférées**



N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs D7

\* Les répondants devaient choisir un maximum de trois types de formation préférés.

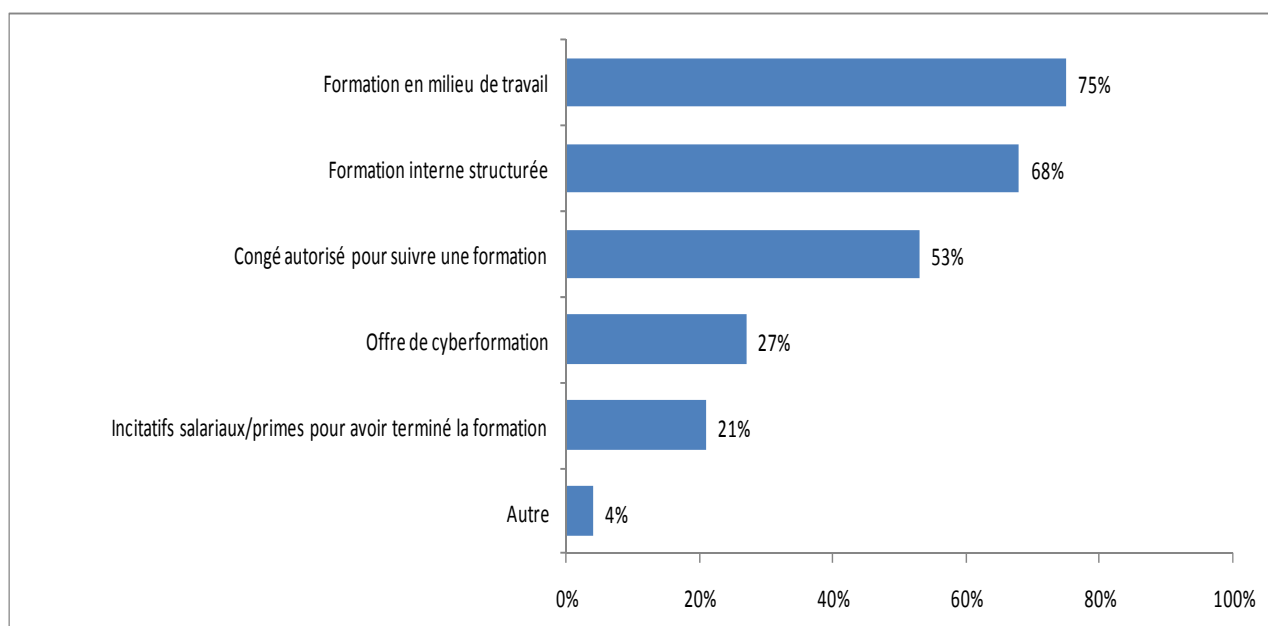
Il est intéressant de noter que les trois types de formation préférés, c'est-à-dire la formation en milieu de travail, la formation interne structurée dispensée par l'entreprise et formation interne structurée dispensée par un formateur externe, nécessitent que la formation soit dispensée dans l'usine. La diversité des procédés utilisés par les différentes entreprises, comme indiqué dans le Tableau 4-12, justifierait peut-être que la formation ait lieu sur place, puisqu'elle pourrait être plus facilement adaptée aux besoins propres à chacune. Quand la formation a lieu en dehors de l'entreprise, on observe un net déclin de l'intérêt : de 46 % pour la formation interne structurée dispensée par un formateur externe, à 29 % pour des cours éclair spécialisés dans un établissement pédagogique.

L'analyse régionale a mis en relief des préférences ou aversions particulières vis-à-vis des différents types de formation. Dans les Prairies (63 %) et au Québec (63 %), en particulier, on a indiqué, plus souvent que dans le reste du pays, une préférence envers la formation structurée dispensée par un formateur externe (voir le Tableau C-12). De plus, le Québec (8 %) a eu beaucoup moins tendance que les autres régions à citer l'apprentissage parmi les méthodes de formation préférées (voir le Tableau C-13).

Toutefois, quand on leur a demandé si un programme de formation en apprentissage serait approprié pour former la prochaine génération de travailleurs dans le secteur des plastiques, la majorité des entreprises se sont montrées très réceptives à cette idée; c'est ce qu'ont mentionné près des trois quarts (72 %) des participants. D'autre part, ce soutien ne variait pas en fonction de la région ou de la taille de l'entreprise. Cela indique donc que si l'apprentissage n'est pas nécessairement la méthode préférée, les employeurs sont néanmoins prêts à y recourir pour générer une nouvelle vague de travailleurs qualifiés.

Comme le montre le Tableau 4-13, c'est la formation en milieu de travail qui a reçu le plus souvent la faveur des répondants à l'enquête (75 %) au cours des douze derniers mois. Comme c'était le cas avec les types de formation préférés, plus de deux tiers (68 %) des répondants ont indiqué que leur entreprise avait récemment soutenu ce type d'activité.

**Graphique 4-13**  
**Méthodes de formation privilégiées au cours des douze derniers mois**



N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs D2

Le niveau de soutien concernant les divers modes de formation a révélé des différences lors de l'analyse régionale. Les entreprises québécoises, en particulier, ont eu moins souvent tendance à privilégier la formation en milieu de travail que d'autres régions du Canada (voir le Tableau C-14). Le manque d'intérêt relatif du Québec pourrait s'expliquer par le fait qu'on y trouve plus de formation structurée que dans les autres régions. Le Québec (13 %) et la région de l'Atlantique (11 %) se sont en général montrés moins enclins au cours des douze derniers à favoriser la cyberformation parmi les modes de formation (voir le Tableau C-15).

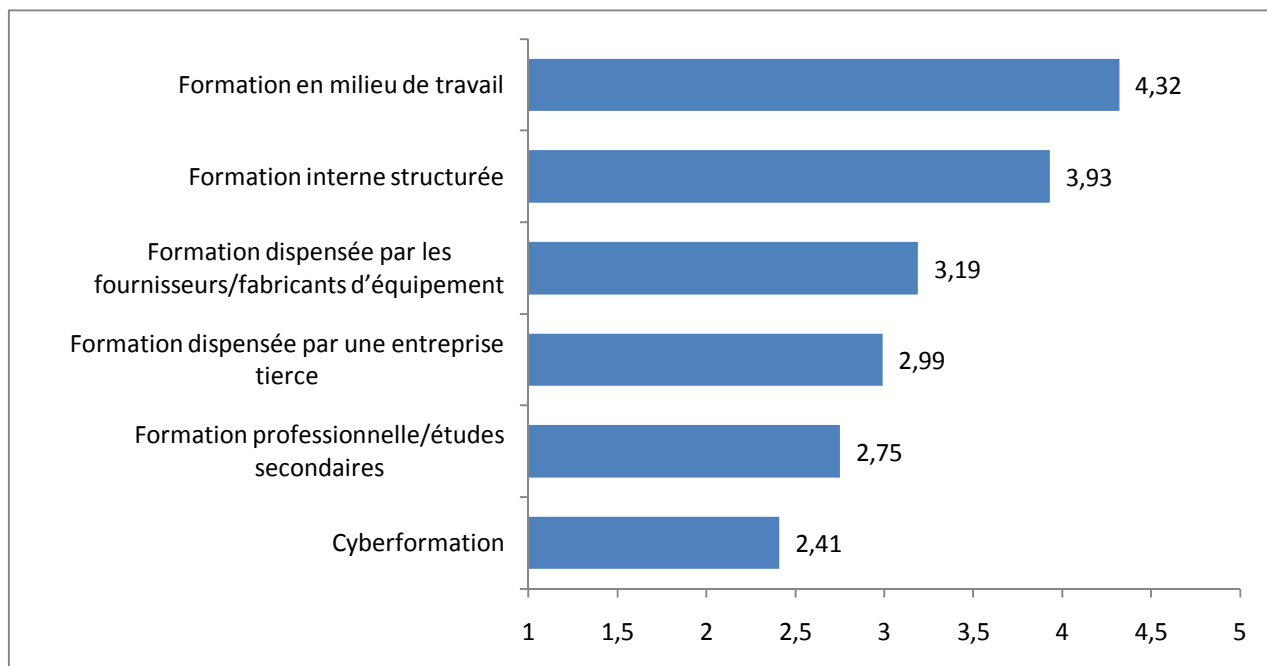
D'autre part, le niveau de soutien envers les différents types de formation était influencé par la taille de l'entreprise. Le soutien des micro-entreprises, en particulier, était limité envers certains types de formation. Plus précisément, un moins grand nombre de micro-entreprises (25 %) se sont montrées enclines à accorder un congé aux travailleurs pour suivre une formation (voir le Tableau C-12). Ce résultat s'explique peut-être par le manque de souplesse des horaires de travail qu'on trouve dans les micro-entreprises. Un moins grand nombre (50 %) de micro-entreprises que d'entreprises plus grandes soutenaient la formation interne structurée, ce qui pourrait refléter le manque d'économies d'échelle pour dispenser une formation structurée dans l'entreprise (voir le Tableau C-17). Comme l'ont fait remarquer plusieurs informateurs clés et de participants aux groupes de consultation, il peut s'avérer coûteux d'amener la formation dans l'entreprise, surtout si celle-ci ne compte pas suffisamment d'employés à inscrire aux cours spécialisés.

La formation en milieu de travail, elle, a constitué la méthode privilégiée pour développer les compétences des travailleurs, selon les répondants. Par contre, ce résultat a laissé sceptiques plusieurs participants aux groupes de consultation. L'un d'eux a souligné que ce type de formation est en général perçu comme étant gratuit; il se demandait alors ce que l'on entendait par « soutenir » ou « favoriser ». De plus, un informateur clé a précisé que si la formation en milieu de travail pouvait servir à inculquer aux nouveaux employés des compétences de base, elle ne pouvait pas faire grand-chose, en revanche, pour faire évoluer les procédés de production. Les nouveaux employés formés sur le tas étaient nécessairement limités aux compétences existant déjà dans l'entreprise.

Les participants au groupe de consultation et les informateurs clés ont mentionné qu'en général, la formation en milieu de travail sert à acquérir de l'expérience et à comprendre les procédés existants, mais pas à élargir les connaissances des travailleurs ni à tirer profit des nouvelles technologies et/ou procédés de production.

Ces critiques, si elles sont peut-être justifiées, ne reflètent pas pour autant l'expérience rapportée par les participants à l'enquête. En effet, quand on leur a demandé de classer par ordre d'efficacité les différents types de formation, la formation en milieu de travail a été jugée le moyen le plus efficace de développer les compétences des employés (voir le Graphique 4-14). Là encore, il convient de souligner qu'en l'absence de formation subventionnée par des fonds publics en dehors du Québec, les employeurs peuvent avoir du mal à exprimer un avis sur l'utilité des autres méthodes de formation.

**Graphique 4-14**  
**Classement des méthodes de formation, par niveau d'efficacité\***



N(Formation en milieu de travail)=178, N(Formation interne structurée)=172. N(Formation dispensée par les fournisseurs/fabricants d'équipement)=162, N(Formation dispensée par une entreprise tierce)=118, N(Formation professionnelle/études secondaires)=127, N(Cyberformation)=127; N'inclut pas «sans opinion»

Référence : Enquête auprès des employeurs D1

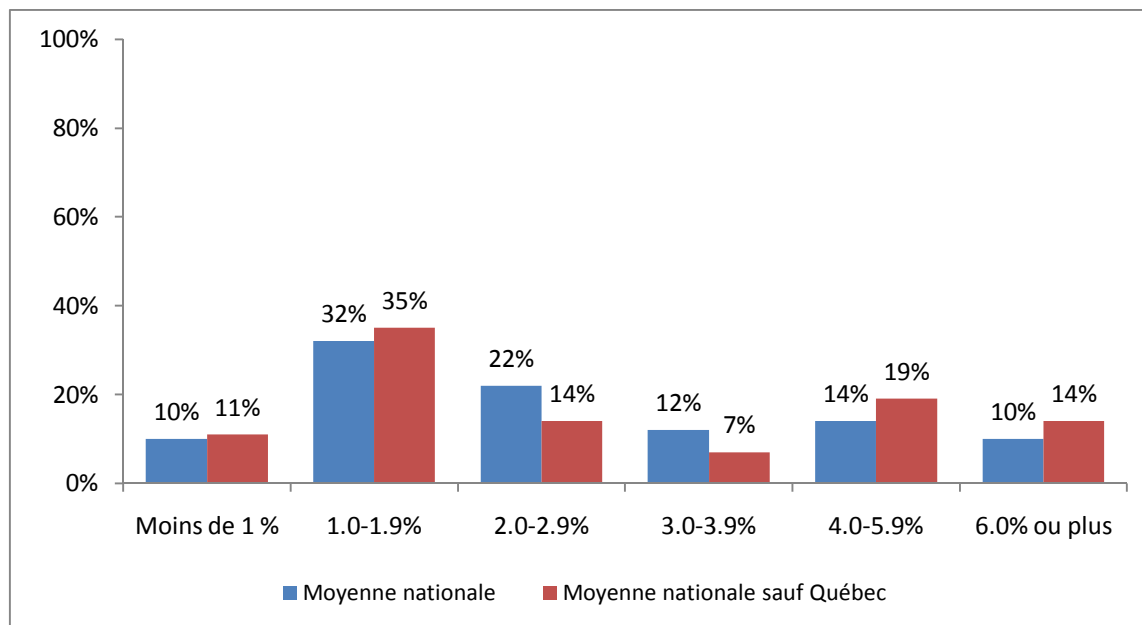
\* Chiffre représentant le classement moyen accordé par les répondants à partir d'une échelle de 1=Pas efficace du tout à 5=Très efficace; les notes plus élevées indiquent donc la perception d'une efficacité accrue de la méthode de formation.

Si la taille de l'entreprise n'a pas influencé la façon de percevoir l'efficacité des méthodes de formation, la région dans laquelle était implantée a, elle, révélé des différences dans ce domaine, et ce pour la plupart des méthodes. Les employeurs de la Colombie-Britannique et des Prairies ont estimé plus souvent que ceux des autres régions que la formation dispensée par les prestataires de formation et les fabricants d'équipement (C.-B.=2,65; Prairies=2,89) (voir le Tableau C-18) et la formation dispensée par des tierces parties (Prairies=2,43; C.-B.=2,59)(voir le Tableau C-19). De plus, la cyberformation était perçue comme la méthode de formation la plus efficace en Ontario (2,84) et au Québec (2,70) (voir le Tableau C-20). Par conséquent, même si les entreprises québécoises ont moins souvent mentionné la cyberformation que les entreprises d'autres régions, celles qui y ont eu recours l'ont jugée assez efficace.

#### **4.5 Rôle du CCSP et d'autres intervenants pour faire face aux obstacles et défis en matière de formation**

Les employeurs du secteur des plastiques se sont montrés quelque peu réticents à dispenser une formation aux employés. Comme relevé précédemment, certains d'entre eux ont déclaré avoir formé des employés uniquement pour les voir ensuite quitter leur entreprise. D'autre part, la difficulté de composer avec les contraintes d'horaires et de délais serrés des projets nécessitait de faire passer la formation après les exigences de production des entreprises. Néanmoins, en dépit de ces défis, une proportion assez importante des participants à l'enquête ont souligné que leur entreprise allouait un pourcentage de ses recettes à la formation des employés (voir le Graphique 4-15).

**Graphique 4-15**  
**Pourcentage de revenu annuel brut consacré à la formation des employés**



N=100 (National) N=70 (Sauf Québec); Exclut Sans opinion/sans réponse  
Référence : Enquête auprès des employeurs C2

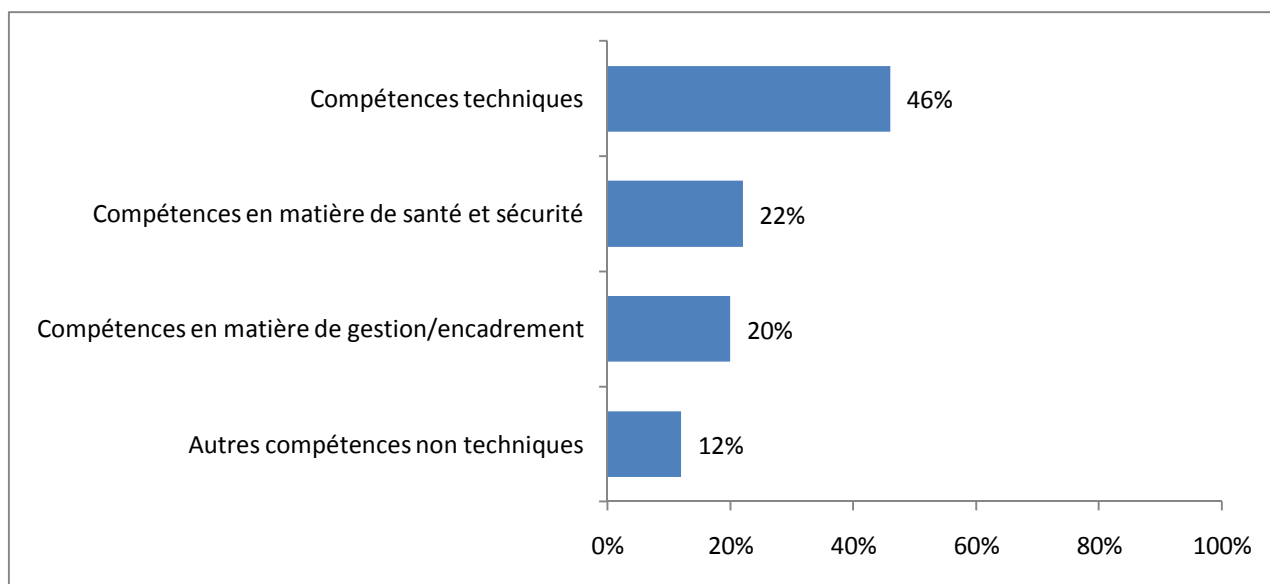
Étant donné que les entreprises québécoises sont obligées de consacrer au moins 1 % de leur budget à la formation des employés, leur inclusion dans l'analyse ci-dessus peut enfler les résultats, c.-à.-d. indiquer que davantage d'argent est consacré à la formation. Ainsi, le Graphique 4-15 montre la répartition des budgets de formation au niveau national, en excluant les entreprises du Québec. Si les résultats de ces analyses révèlent quelques différences, celles-ci ne sont pas significatives et montrent que globalement les sommes allouées par les employeurs sont similaires. Les autres analyses des budgets de formation ont donc maintenu le Québec parmi les données.

Le pourcentage moyen du chiffre d'affaires brut consacré selon les répondants à la formation des employés était de 3 %. Toutefois, ce pourcentage était notablement plus élevé dans les

micro-entreprises (6 %) que dans les entreprises plus grandes (voir le Tableau C-18). Comme indiqué précédemment, ce pourcentage plus élevé pourrait refléter le manque d'économies d'échelle pour dispenser une formation aux employés dans les entreprises plus petites. Le coût relatif par employé croît puisque la formation est dispensée à un nombre d'employés réduit.

Comme le montre le Graphique 4-16, la plus grande partie du budget alloué par l'entreprise à la formation des employés concerne l'acquisition de compétences techniques (46 %). Toutefois, plusieurs types de compétences non techniques sont aussi concernés. Cela était particulièrement évident dans les grandes entreprises, qui consacraient une part plus importante de leur budget à la formation en matière de gestion/encadrement (39 %) que les entreprises plus petites (voir le Tableau C-19).

**Graphique 4-16**  
**Proportion moyenne de fonds destinés à la formation consacrée au développement des compétences des employés**



N=101; Exclut sans opinion/sans réponse  
Référence : Enquête auprès des employeurs C3

Bien que les entreprises du secteur des plastiques consacrent en général un certain montant à la formation, les participants aux groupes de consultation et les informateurs clés ont été très nombreux à préciser que l'industrie ne parvenait pas à assumer entièrement les coûts de la formation. Celui-ci apparaît comme le deuxième obstacle par ordre d'importance à l'encontre de la formation pour 21 % des participants à l'enquête (voir le Graphique 4-5). De même, le manque de financement extérieur a été avancé par 36 % des répondants (voir le Graphique 4-4). Ainsi, les informateurs clés et les participants aux groupes de consultation ont souvent mentionné que le gouvernement et d'autres parties prenantes devaient jouer un rôle plus important pour dispenser de la formation dans le secteur des plastiques.

Plusieurs suggestions ont été avancées pour proposer au gouvernement d'apporter sa contribution, parmi lesquelles :

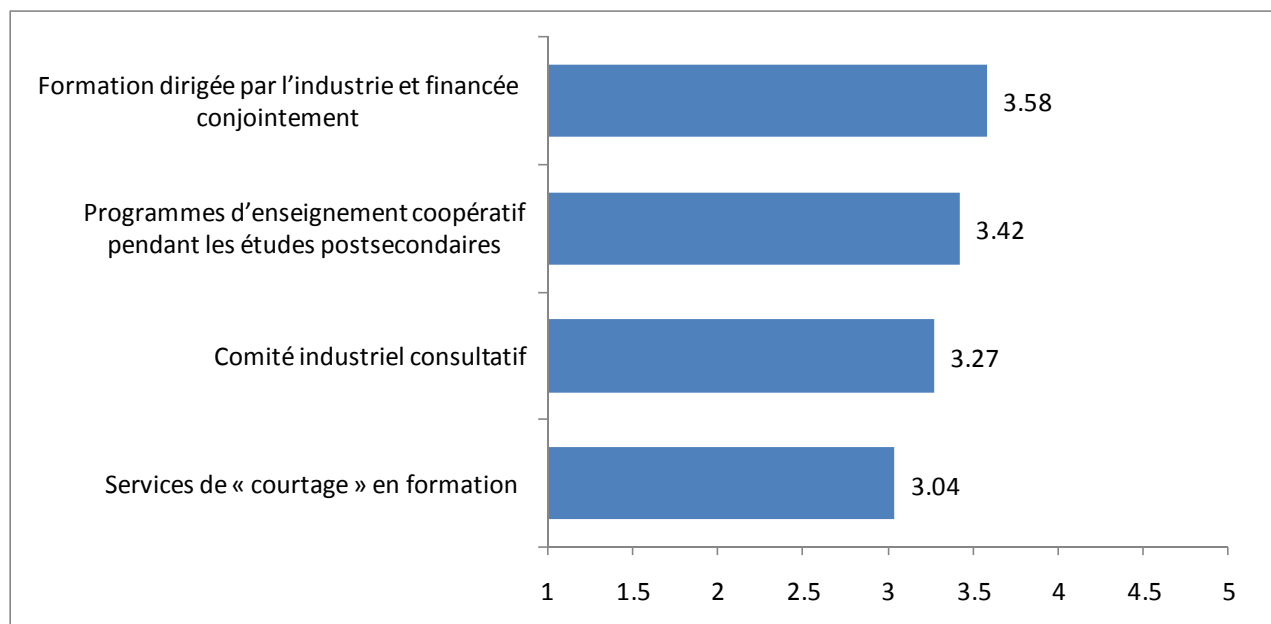
- des subventions pour les personnes souhaitant suivre une formation dans les plastiques;
- des incitatifs fiscaux aux entreprises qui dispensent de la formation; et
- des subventions pour aider à assumer le coût de la formation des employés.

Outre les subventions, aucun consensus n'a émergé sur la façon d'approcher le gouvernement pour lui demander de soutenir le coût de la formation des employés.

En plus de la nécessité de fournir une aide financière pour la formation des employés, les informateurs clés et les participants aux groupes de consultation ont souligné qu'il fallait aussi obtenir un soutien extérieur pour aider à coordonner et à dispenser la formation. Les informateurs ont souvent mentionné que les employeurs du secteur des plastiques parent au plus pressé dans l'entreprise. La compétitivité accrue, les procédés de marque et le ralentissement économique empêchent les entreprises de coordonner leurs efforts pour faire face aux besoins de l'industrie en matière de formation. Les centres d'intérêts immédiats des entreprises générés par cet environnement limitent leur capacité à adhérer aux besoins de formation stratégiques de l'industrie. Ainsi, il a été suggéré qu'un organisme ou qu'une association externe s'avère nécessaire pour bâtir des ponts entre les perspectives divergentes des entreprises.

Les participants à l'enquête devaient indiquer le niveau de soutien qu'ils accorderaient à l'une des quatre options proposées pour coordonner la prestation de formation dans l'ensemble de l'industrie. Comme le montre le Graphique 4-17, les répondants se sont montrés favorables à toutes les options. Ce résultat renforce les perceptions des informateurs clés et des participants aux groupes de consultation, qui jugent nécessaire la création d'un organisme externe pour donner des orientations en matière de formation dans le domaine des plastiques. Toutefois, étant donné que les trois premières options impliquent la participation de l'industrie, il semblerait que, tout en reconnaissant la nécessité de disposer d'un organisme neutre et représentatif pour coordonner la formation, les entreprises estiment que la présence de l'industrie s'impose pour déterminer les moyens de dispenser la formation. Ce résultat confirme les avis des informateurs clés discutés précédemment, à savoir que la formation dispensée actuellement a une portée trop vaste et nécessite donc une formation pratique en entreprise pour parfaire compétences des employés.

**Graphique 4-17**  
**Soutien existant pour d'autres modes de formation\***



N(Formation dirigée par l'industrie avec financement conjoint)=166, N(Programmes d'enseignement coopératif pendant les études postsecondaires)=165, N(Comité industriel consultatif)=165, N(Services de « courtage » en formation)=158, N'inclut pas « sans opinion »

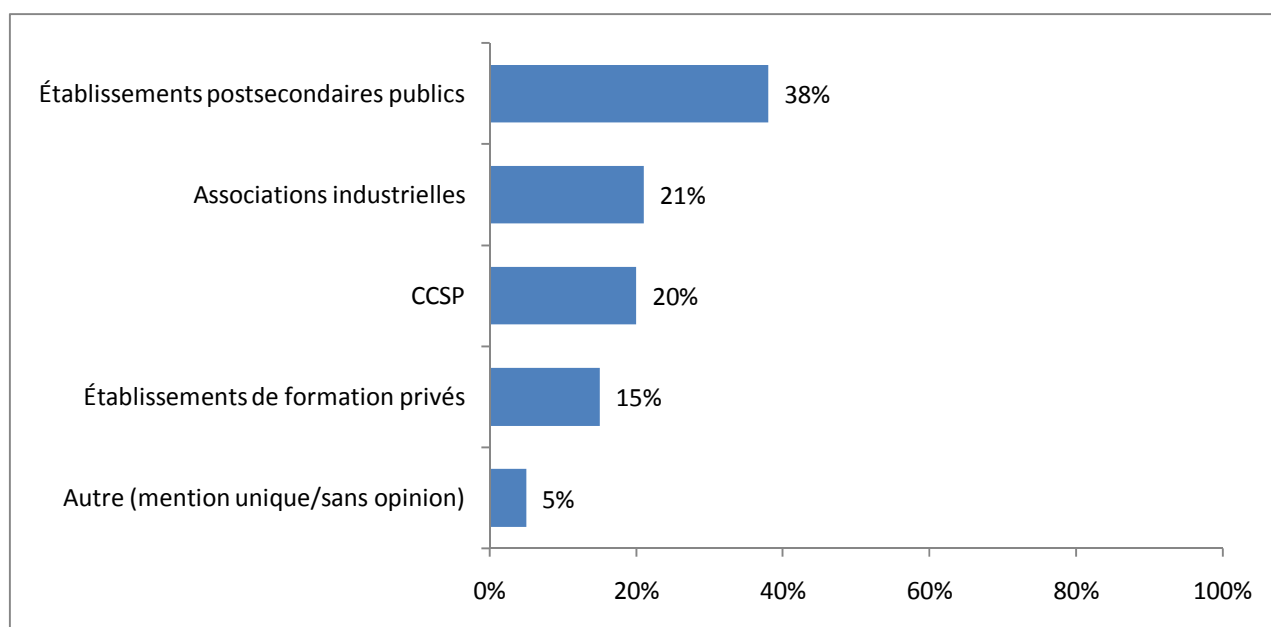
Référence : Enquête auprès des employeurs D4

\* Chiffre représentant le classement moyen accordé par les répondants à partir d'une échelle de 1=Ne soutiens pas du tout à 5=Soutiens tout à fait, les notes plus élevées indiquent donc un soutien accru vis-à-vis du mode de formation.

\* Exclut « sans opinion »

On a demandé aux participants à l'enquête d'indiquer qui devrait dispenser la formation. Comme le montre le Graphique 4-18, les réponses étaient variées, le choix le plus commun pour déterminer le meilleur prestataire de formation, c.-à.-d. les établissements postsecondaires publics, étant retenus par 38 % des répondants. S'il existe donc un consensus entourant la nécessité de disposer d'un organisme externe pour coordonner et dispenser la formation dans l'industrie, ce n'est pas forcément le cas en ce qui concerne *le type de prestataire*. Cette diversité d'opinions constitue un autre indicateur des besoins de formation propres à chaque entreprise et ont amené un informateur clé à suggérer qu'il faudrait s'efforcer d'établir des partenariats avec des fabricants d'équipement pour élaborer des programmes mieux adaptés aux besoins des entreprises.

**Graphique 4-18**  
**Préférences envers les prestataires de formation**



N=175

Référence : Enquête auprès des employeurs D6

On a demandé aux informateurs clés d'indiquer quel rôle, d'après eux, le CCSP devrait jouer pour dispenser une formation dans l'industrie. La plupart d'entre eux soutenaient l'idée d'un centre de référence pour offrir des pratiques exemplaires, qui permettrait aux entreprises de recourir au CCSP pour trouver toutes les ressources nécessaires. Un ou deux informateurs ont souligné que ce service pourrait être plus avantageux si le CCSP pouvait classer ou recommander certains programmes en particulier. Un informateur a suggéré que ce classement pourrait être effectué par des employés de l'industrie, qui noteraient les programmes de formation qu'ils viennent de suivre. Quoiqu'il en soit, le fait de disposer d'un éventail de pratiques et de programmes de formation était perçu comme une stratégie intéressante pour combler les besoins en formation de l'industrie.

Les participants et répondants ne se sont pas montrés aussi favorables envers l'idée que le CCSP développe son propre matériel de formation interne, qui pourrait être offert par la suite aux entreprises du secteur des plastiques. Si certains informateurs ont souligné que le CCSP avait accès à divers matériels de formation et qu'il devrait en profiter pour répondre aux besoins de l'industrie, d'autres en revanche doutaient quelque peu de leur efficacité. Compte tenu de l'avis selon lequel la formation que nécessite l'industrie doit avoir une nature pratique, plusieurs informateurs ne pensaient pas que le matériel élaboré par le CCSP serait capable d'inculquer les compétences requises. Les participants aux groupes de consultation étaient eux aussi plutôt d'avis que le matériel du CCSP ne serait utile qu'à un niveau élémentaire. L'industrie doit sérieusement envisager d'approfondir son niveau de compétence si elle veut pouvoir survivre, mais il est peu probable que ces ressources internes parviennent à combler les lacunes que connaît l'industrie dans ce domaine.

## PARTIE 5 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

À partir de l'analyse des données recueillies dans le cadre de cette étude, le consultant a recommandé les mesures suivantes pour traiter les écarts existant dans la formation et les compétences au sein de l'industrie des plastiques.

### **5.1 Promouvoir l'établissement de partenariats de formation**

Les participants à la recherche ont globalement ressenti la nécessité de disposer d'un organisme externe pour coordonner et organiser les possibilités de formation dans l'industrie, puisque les entreprises n'ont de façon générale ni le temps ni les ressources pour élaborer une stratégie de formation exhaustive. De plus, les entreprises sont portées à assurer leur propre survie et à subvenir à leurs propres besoins de formation, et n'ont donc pas une perspective suffisamment globale pour mettre en place une stratégie à l'échelle de l'industrie. Enfin, les répondants ont noté une certaine suspicion à l'égard d'une éventuelle coordination des efforts de formation avec d'autres entreprises. Au regard de la nature concurrentielle du secteur, plusieurs ont souligné que les entreprises ne seraient pas prêtes à participer à des programmes de formation communs, de peur que cela ne nuise à leur(s) avantage(s) concurrentiel(s).

C'est pourquoi le CCSP devrait se charger d'établir des partenariats de formation avec les entreprises, mais aussi entre les entreprises du secteur des plastiques et des organismes de formation externes. Compte tenu de la diversité des besoins et ressources dans le pays, la fonction du CCSP peut varier d'une région à l'autre. Sur le plan national, le CCSP devrait entretenir le dialogue avec les établissements de formation postsecondaires. Ces échanges permanents devraient se pencher sur les programmes offerts par les établissements de formation, sur la réussite de ces programmes et sur toute autre capacité au sein des établissements. Le CCSP devrait aussi continuer à fournir aux établissements postsecondaires de l'information sur l'évolution des besoins de l'industrie des plastiques en matière de formation, ainsi que les fonctions que les établissements pourraient éventuellement remplir. Si, dans le passé, les établissements d'enseignement postsecondaires ont éliminé les formations formelles spécialisées dans les plastiques en raison de l'intérêt insuffisant qu'elles suscitaient.

En plus d'entretenir des liens avec les établissements de formation postsecondaires, le CCSP peut aider les entreprises du secteur des plastiques à créer des comités consultatifs pour augmenter les besoins de formation locaux. Le CCSP peut aussi effectuer des recherches pour savoir comment ont été créées et sont administrées les filières manufacturières existantes et proposer une liste de suggestions, pratiques exemplaires et enseignements tirés des différentes expériences, auxquels pourraient avoir accès les groupes régionaux d'employeurs du secteur des plastiques. Dans certains cas, le CCSP pourrait avoir une fonction consultative auprès des entreprises qui mettent sur pied des programmes de formation locaux et leur permettre de se mettre en rapport avec des employeurs dont les besoins de formation sont similaires ou avec des prestataires de formation privés ou publics. En outre, le CCSP pourrait avoir besoin de démarcher auprès de certaines entreprises pour déterminer leur intérêt et leur capacité à s'impliquer dans des comités consultatifs visant à trouver des solutions pour former leurs employés. Le CCSP peut expliquer l'intérêt qu'offrent le développement des compétences et la formation auprès de groupes d'employeurs et d'employés dans les entreprises.

## **5.2 Élaborer un programme de formation sur les plastiques**

Compte tenu de l'envergure nationale de l'industrie des plastiques et du niveau de spécialisation des entreprises, on a besoin du CCSP pour élaborer un programme de formation suffisamment global. Les procédés de fabrication particuliers, ou encore les machines utilisées par chaque entreprise génèrent des besoins de formation très spécifiques. Toute formation dispensée à de nouveaux employés aurait donc besoin, selon la plupart des répondants, d'être complétée par une formation en milieu de travail. En dépit de cela, l'apport de compétences générales et génériques aiderait les nouveaux employés à travailler dans les entreprises du secteur des plastiques. Le CCSP collaborerait avec ces entreprises afin de cerner les compétences générales jugées essentielles pour travailler dans l'industrie.

À partir de ces compétences essentielles, le CCSP pourrait collaborer avec les formateurs spécialisés dans les plastiques pour élaborer un programme de formation axé sur les différents types d'emplois. Ce programme devrait être conçu pour offrir des avantages à toutes les entreprises du secteur. Le CCSP pourrait alors l'offrir à des établissements de formation, qui s'en inspireraient pour élaborer leurs propres cours ou programmes de formation.

Si l'intérêt et la demande le justifient, le CCSP pourrait aussi collaborer avec les entreprises du secteur des plastiques pour élaborer des modules plus spécialisés sur des procédés spécifiques utilisés dans l'industrie, p. ex. dans le domaine du moulage par injection-soufflage ou de l'extrusion des plastiques. Il s'agirait de concevoir une formation assez vaste pour répondre aux besoins de l'industrie plutôt qu'à ceux d'une entreprise particulière. Le programme de formation ainsi créé serait remis aux établissements de formation ou aux entreprises, qui s'en serviraient pour préparer une formation spécialisée.

## **5.3 Élaborer des pratiques exemplaires pour embaucher des travailleurs étrangers**

Un grand nombre d'informateurs ont mentionné le recours accru aux travailleurs étrangers pour combler les besoins de l'industrie en main-d'œuvre. Si ces travailleurs parviennent à combler les besoins des entreprises en personnel, ils nécessitent une formation supplémentaire. Les obstacles dus à la culture et à la langue ont souvent été cités parmi les difficultés à surmonter. La nécessité de fournir une formation en langue et aspects culturels s'accroît proportionnellement à l'augmentation du recours aux travailleurs étrangers dans le secteur des plastiques. Le CCSP pourrait offrir des orientations sur les moyens de dispenser cette formation et d'autres activités ou programmes pourraient être mis en place pour faciliter l'intégration effective des travailleurs étrangers dans le secteur des plastiques.

Le CCSP peut servir de liaison avec d'autres organismes d'aide aux immigrants pour proposer des recommandations, pratiques exemplaires et divers enseignements tirés de l'expérience de travail avec des travailleurs étrangers. D'autre part, il peut compiler les expériences – en particulier celles qui ont porté fruit – des entreprises du secteur des plastiques qui ont intégré des travailleurs étrangers au sein de leurs effectifs. Les suggestions peuvent comprendre du matériel dont peuvent se servir les gestionnaires pour mieux comprendre les besoins des travailleurs étrangers, les coordonnées d'organismes dispensant des cours de langue, les coordonnées de centres et associations culturels communautaires pour apporter du soutien aux travailleurs étrangers et d'autres renseignements qui serviraient aux entreprises du secteur des plastiques à mieux comprendre et à répondre aux besoins uniques de ces travailleurs. Fournir ce type d'information peut à la fois aider les entreprises du secteur qui font déjà appel aux

travailleurs étrangers et encourager d'autres entreprises à suivre leur exemple pour combler leur pénurie de main-d'œuvre.

#### **5.4 Tenir un inventaire en ligne des possibilités de formation existantes**

Le CCSP peut aider les entreprises cherchant à former leurs employés en entretenant un inventaire en ligne des programmes de formation présentement offerts. Cette approche permettrait aux entreprises de trouver les programmes de formation plus facilement. Plutôt que chercher elles-mêmes des programmes ou établissements de formation, elles feraient appel aux services centralisés du CCSP, où tous les programmes seraient listés. Quand ce serait possible, l'inventaire offrirait des détails sur le plan de cours et les applications.

Il serait important que cet inventaire soit régulièrement mis à jour pour offrir une information d'actualité. Le CCSP peut collaborer avec des revues spécialisées, comme Canadian Plastics, et des associations comme l'Association canadienne de l'industrie des plastiques, pour s'assurer que figurent sur la liste les possibilités de formation les plus récentes qui soient offertes.

Enfin, le CCSP pourrait donner encore plus de valeur à cet inventaire en opérant un classement des possibilités de formation complémentaires au sein du secteur manufacturier. Le CCSP pourrait créer une série de programmes de formation adaptés aux besoins de l'industrie ou conformes aux normes professionnelles nationales sur lesquelles repose le travail des travailleurs du secteur des plastiques. Si cela n'est pas possible, l'inventaire devrait au moins proposer une tribune où les employeurs et les employés du secteur auraient la possibilité de consigner leurs commentaires sur le bien-fondé de programmes spécifiques.

#### **5.5 Impliquer des représentants de l'industrie dans l'élaboration des stratégies de formation**

Les employeurs du secteur des plastiques ont exprimé leur profond désir d'avoir une voix dans la formation dispensée à leurs employés. Ils estimaient globalement que leurs besoins de formation étaient uniques et requéraient une attention spéciale pour élaborer les programmes appropriés. Cela se faisait particulièrement sentir dans la nécessité signalée par les répondants de dispenser aux diplômés d'établissements d'enseignement spécialisés une formation supplémentaire propre à l'usine concernée. Cet argument était renforcé par le souhait exprimé clairement par les participants à l'enquête que la formation soit dispensée sur le lieu dans l'enceinte de l'usine. Enfin, les stratégies de formation dirigées par ou avec l'industrie étaient souvent préférées aux autres types de formation. L'élaboration de tout plan, stratégie ou programme de formation devrait donc inclure la participation active des chefs de file de l'industrie. Cette implication peut se faire par le biais de comités consultatifs qui pourraient :

- exposer les besoins et écarts de formation spécifiques;
- élaborer des solutions et stratégies pour dispenser la formation;
- examiner les programmes de formation proposés;
- contribuer à mettre en place des possibilités de formation; et
- promouvoir et soutenir les solutions de formation mises en place.

Il est impératif que les représentants industriels soient impliqués à toutes les étapes d'élaboration des stratégies de formation. L'implication de l'industrie fera en sorte que les programmes de formation répondent à ses besoins et sont dispensés de façon appropriée. De

plus, on obtiendra l'adhésion des chefs de file pour adopter les solutions proposées d'autant plus facilement qu'ils auront participé à la procédure. L'annulation des programmes de formation spécialisés sur les plastiques dans les écoles publiques et autres établissements a montré qu'il est important que l'industrie elle-même soutienne une stratégie de développement en matière de formation et promeuve son recours au travers de tous ses filières et réseaux.

### **5.6 Mieux faire connaître les avantages de la cyberformation**

L'utilisation de la cyberformation semble prometteuse pour fournir une introduction sur les plastiques. Cet outil constitue une option peu coûteuse capable d'enseigner aux nouveaux employés la théorie de base et une compréhension du monde de la fabrication et de la transformation des matières plastiques. D'autre part, la cyberformation permet d'offrir des cours plus approfondis dans les plastiques, ce qui est difficile à faire à l'usine, par exemple pour montrer comment démonter et remonter la machinerie de production. Si elle ne comble pas tous les besoins de formation de l'industrie des plastiques, la cyberformation peut grandement contribuer à perfectionner les compétences des employés. Cela pourrait comprendre également une formation dans le domaine de la supervision et de la gestion dotée d'applications spécifiques.

Toutefois, en dépit de la contribution que pourrait offrir la cyberformation aux employeurs du secteur des plastiques, celle-ci ne semble pas compter beaucoup d'admirateurs. Les employeurs du secteur des plastiques continuent à insister sur l'importance de la formation pratique au sein de l'industrie; mais ils admettent par ailleurs qu'il existe un manque de connaissance théorique sur les plastiques. On estimait que, pour que les employés comprennent mieux les procédés de fabrication, ils devaient mieux comprendre les principes sous-jacents entourant les plastiques. La cyberformation offre aux employeurs une occasion de former les employés à un prix modeste et au rythme qui leur convient.

Le CCSP a besoin de promouvoir les avantages que pourrait offrir la cyberformation à l'industrie. Cette promotion doit souligner les avantages inhérents à la cyberformation, tout en reconnaissant ses limites. La cyberformation ne remplacera pas en effet la nécessité d'une formation pratique en milieu de travail, mais elle peut jouer un rôle significatif dans la formation du personnel et des gestionnaires.

**ANNEXE A – OUTIL DE COLLECTE DES DONNÉES**  
**Enquête auprès des employeurs**



**Étude sur le marché du travail dans le secteur canadien des plastiques en 2009**

**Les renseignements que vous allez fournir nous aideront à apporter de l'information unique sur le secteur des plastiques, impossible à procurer auprès d'autres sources. Merci de votre participation à cette importante étude!**

Objectifs de l'étude : Mieux comprendre les enjeux actuels en matière de ressources humaines et les besoins en formation dans le secteur des plastiques. Les données recueillies serviront à élaborer des stratégies visant à optimiser les programmes de formation, d'apprentissage et de mise en valeur du potentiel.

Confidentialité : Les résultats tirés de l'étude seront amalgamés et aucune personne ni organisation ne sera mentionnée expressément dans un rapport, quel qu'il soit.

Commanditaire de l'étude : Le Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP) et Ressources humaines et Développement Canada (RHDC), conjointement. Le CCSP est une association nationale sans but lucratif créée dans le but d'étudier et de traiter les enjeux de ressources humaines émergents dans l'industrie de transformation des matières plastiques. Le Conseil est le fruit d'un partenariat entre les employeurs et les employés de l'industrie.

Questions/domaines de préoccupation : Si vous avez des questions sur le questionnaire ou l'ensemble de la recherche, n'hésitez pas à appeler les coordonnateurs de l'enquête au 1-888-689-1847 (français) ou 1-877-665-6252 (English).

Comment participer : Plusieurs options vous sont proposées pour retourner votre questionnaire rempli avant la date limite du 24 mars 2010 :

- **par courrier en utilisant l'enveloppe fournie (port pré-payé)**
- **par télécopieur au numéro sans frais 1-866-448-9047**
- **en ligne à [www.cpsc.malatest.net](http://www.cpsc.malatest.net)**
- **par téléphone à l'un des deux numéros sans frais inscrits suivants : 1-800-665-5848 (français) ou 1-888-247-6465 (English)**

Pourquoi participer : Pour garantir que les programmes et services correspondent exactement à vos

Veuillez indiquer le nom et le poste de la personne remplissant ce questionnaire :

Nom :  M.  Mme  Mlle  Dr. (Prénom) \_\_\_\_\_ (Nom) \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Nom de l'entreprise : \_\_\_\_\_

Adresse de l'entreprise : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Ville) \_\_\_\_\_ (Province) \_\_\_\_\_ (Code postal)

Téléphone : ( ) \_\_\_\_\_ Télécopieur : ( ) \_\_\_\_\_

## PARTIE A : RENSEIGNEMENTS SUR VOTRE ENTREPRISE

### A1. Travaillez-vous dans une succursale ou au siège de votre entreprise?

(Veuillez cocher UNE réponse seulement)

- Siège
- Succursale. Dans ce cas, indiquez la province du siège social de votre entreprise :

### A2. Quelle est la portée des activités de votre organisation?

- Locale
- Provinciale
- Régionale (plus d'une province, mais pas nationale)
- Nationale
- Internationale

### A3. Combien d'employés votre organisation emploie-t-elle au total?

Moins de 5

De 6 à 100

De 101 à 500

Plus de 500

### A4. Dans quel domaine de l'industrie de la transformation des matières plastiques votre organisation exerce-t-elle (Veuillez cocher toutes les réponses appropriées)?

- Transports (p. ex., automobile, aérospatiale, construction navale, etc.)
- Emballages
- Construction et matériaux de construction
- Produits de consommation courante (p. ex., électronique, jouets, etc.)
- Autre : \_\_\_\_\_

## PARTIE B : PRATIQUES D'EMBAUCHE

### B1a. Avant le ralentissement économique (il y a 3-5 ans), dans quelle mesure le roulement du personnel représentait-il un problème pour votre entreprise?

Pas un problème du tout					Un réel problème	Sans opinion
1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	

### B1b. Pendant le ralentissement économique (2 dernières années), dans quelle mesure le roulement du personnel a-t-il représenté un problème pour votre entreprise?

Pas un problème du tout					Un réel problème	Sans opinion
1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	

### B2a. À votre avis, dans quelle mesure la pénurie de main-d'œuvre va-t-elle représenter un problème pour votre entreprise dans les 1 à 2 prochaines années?

Pas un problème du tout					Un réel problème	Sans opinion
1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	

### B2b. À votre avis, dans quelle mesure la pénurie de main-d'œuvre va-t-elle représenter un problème pour votre entreprise dans les 3 à 5 prochaines années?

Pas un problème du tout					Un réel problème	Sans opinion
1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	

**B3a. Avez-vous déjà rencontré des difficultés ou des retards pour recruter de nouveaux employés?**

Oui (passez à la question suivante)

Non (passez directement à la question B4)

Sans opinion (passez directement à la question B4)

**B3b. Ces difficultés ou ces retards pour recruter concernaient-ils...**

Des employés non qualifiés?	Des employés qualifiés?
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Oui
<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Non
<input type="checkbox"/> Sans opinion	<input type="checkbox"/> Sans opinion

**B4. Avez-vous déjà embauché des candidats avec...**

a. Aucune expérience du secteur plastique?	b. Une formation collégiale/cégep dans le domaine des plastiques?	c. Un autre type de formation technique postsecondaire dans les plastiques?
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Oui (passez à la question suivante)	<input type="checkbox"/> Oui (passez à la question suivante)
<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Non (passez directement à la question B5a)	<input type="checkbox"/> Non (passez directement à la question B5b)
<input type="checkbox"/> Sans opinion	<input type="checkbox"/> Sans opinion (passez directement à la B5a)	<input type="checkbox"/> Sans opinion (passez directement à la B5b)

**B5. Comment classeriez-vous la formation spécialisée sur les plastiques reçue...**

a. Au collège/cégep?	b. dans un autre établissement de formation technique postsecondaire?
<input type="checkbox"/> Mauvaise	<input type="checkbox"/> Mauvaise
<input type="checkbox"/> Inadéquate	<input type="checkbox"/> Inadéquate
<input type="checkbox"/> Satisfaisante	<input type="checkbox"/> Satisfaisante
<input type="checkbox"/> Bonne	<input type="checkbox"/> Bonne
<input type="checkbox"/> Excellente	<input type="checkbox"/> Excellente

---

**PARTIE C : DÉFIS ET OBSTACLES EN MATIÈRE DE FORMATION**


---

**C1. Lesquels des éléments suivants présentent des problèmes vis-à-vis de la formation des employés dans votre entreprise (cocher toutes les réponses appropriées) :**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a. Avoir des travailleurs qualifiés pour accomplir le travail | <input type="checkbox"/> |
| b. Conserver les employés                                     | <input type="checkbox"/> |
| c. Produire des biens de qualité                              | <input type="checkbox"/> |
| d. Améliorer la productivité des travailleurs                 | <input type="checkbox"/> |
| e. Réduire les déchets  | <input type="checkbox"/> |
| f. Répondre aux exigences en matière de certification         | <input type="checkbox"/> |
| Aucune des réponses précédentes                               | <input type="checkbox"/> |

**C2. D'après vous, environ quel pourcentage de son chiffre d'affaires annuel votre entreprise/organisation réinvestit-elle dans la formation du personnel? (Veuillez donner un montant approximatif si vous n'êtes pas sûr(e)) – Selon les commentaires reçus par le biais des groupes de travail et des entretiens avec les informateurs clés de l'industrie.**

_____ %	Sans opinion/sans réponse <input type="checkbox"/>
---------	--

**C3. Quelle proportion de la formation que vous avez suivie était consacrée au perfectionnement de vos compétences/connaissances dans les domaines suivants :**

a) Compétences techniques (p. ex., comment utiliser le matériel, l'équipement, etc.)	_____ (A)
b) Compétences en santé et sécurité	_____ (B)
c) Compétences en gestion/encadrement, promotion du travail d'équipe, communication	_____ (C)
d) Autres compétences non-techniques (p.ex., comptabilité, alphabétisation, etc.)	_____ (D)
<b>Total</b>	<b>100%</b> (A + B + C + D)

**C4. Lesquels des éléments suivants empêchent votre organisation de faciliter la formation des employés dans le domaine des matières plastiques? (cocher toutes les réponses appropriées)**

- a) Manque de programmes de formation existant dans le domaine des plastiques
- b) Trop peu de personnel pour permettre à des travailleurs de s'absenter pour suivre la formation
- c) Les employés n'ont pas envie de suivre une formation ou de se perfectionner
- d) Pas assez de personnel pour suivre une formation interne
- e) Trop peu de travailleurs spécialisés dans les plastiques pour encadrer les travailleurs nouveaux/non qualifiés
- f) Pas d'espace ou d'infrastructure pour offrir une formation interne
- g) Manque de formation appuyée par un syndicat ou une association dans votre région
- h) Manque de sources financements autres que celle de votre entreprise pour la formation (p. ex., programmes fédéraux et provinciaux, syndicaux, industriels, etc.)
- i) Perte de revenus quand les travailleurs suivent une formation
- j) Travail dans une structure fonctionnant 24 heures sur 24 par quarts de travail
- Aucune des réponses précédentes

**C5. Quel est le principal obstacle auquel est confrontée votre organisation pour offrir une formation dans le secteur des plastiques?**

---



---

**PARTIE D : FORMATION DANS LE SECTEUR DES PLASTIQUES**

*Pour les besoins de cette enquête, veuillez ne prendre en compte dans vos réponses que les employés de transformation des matières plastiques.*

**D1. D'après votre expérience, les types de formation ou de compétences suivants parviennent-ils à améliorer le niveau de compétence et de connaissance de vos employés dans le domaine de la transformation des matières plastiques?**

	Pas efficace du tout					Très efficace					Sans opinion
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
a) Formation au poste de travail (p. ex., jumelage, mentorat, etc.)	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
b) Formation interne structurée (c.-à.-d. dispensée dans votre entreprise.) <sup>(1)</sup>	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
c) Formation dispensée par des fournisseurs et des fabricants d'équipement	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
d) Formation dispensée par d'autres entreprises qui se spécialisent dans la formation sur les plastiques	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
e) Préparation à la formation professionnelle dans les écoles secondaires	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
f) Apprentissage en ligne (p. ex., formation effectuée en ligne, par courriel ou sur CD-ROM, webinaire, etc.)	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>
g) Autre : _____	1	2	3	4	5						<input type="checkbox"/>

<sup>(1)</sup> La formation structurée désigne un type de formation ayant un format préétabli ou un objectif prédéfini, un contenu spécifique, dans le cadre de laquelle on peut mesurer les progrès ou les évaluer.

**D2. Au cours des 12 derniers mois, votre organisation a-t-elle facilité (c.-à.-d. payé ou dispensé) une formation reliée au travail pour les employés par le biais d'une des méthodes, des formations ou des perfectionnements suivants?**

	Oui	No
a) A offert du temps libre pour suivre la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A offert des primes/incitatifs financiers pour effectuer une formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A facilité la formation <u>reliée au travail</u> (p. ex., jumelage, mentorat, etc.), en excluant la formation en apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) A facilité une <u>formation interne structurée</u> <sup>(1)</sup> (c.-à.-d. dispensée dans votre entreprise.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) A dispensé un apprentissage en ligne (p. ex., formation effectuée en ligne, par courriel ou sur CD-ROM, webinaire, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Autre : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>(1)</sup> La formation structurée désigne un type de formation ayant un format préétabli ou un objectif prédéfini, un contenu spécifique, dans le cadre de laquelle on peut mesurer les progrès ou les évaluer.

**D3. Avez-vous eu recours à des programmes ou ressources externes pour former ou perfectionner vos employés?**

- Oui
- Non
- Sans opinion

**D4. Nous nous intéressons aux possibilités de formation qui pourraient être mises en place pour mieux soutenir le secteur des matières plastiques. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « pas du tout intéressé(e) » et 5 signifie « très intéressé(e) », veuillez indiquer quel type de soutien vous apporteriez aux stratégies de formation qui pourraient être envisagées par le secteur.**

Possibilités de formation	Pas du tout intéressé(e)		Très intéressé(e)			Sans opinion
Élaboration de programmes de formation/perfectionnement dirigés par l'industrie et à financer conjointement par les employeurs, les employés et le gouvernement	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Plus d'importance accordée aux programmes d'alternance travail-études dispensés par des établissements de formation privés et publics	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Établissement d'un service de « courtage » en formation, où les employeurs peuvent acheter ensemble la formation nécessaire	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
Établissement d'un Comité industriel consultatif pour conseiller les établissements d'enseignement postsecondaire provinciaux en matière de besoins de formation pour le secteur	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

**D5. Pensez-vous qu'un programme d'apprentissage serait approprié pour la prochaine génération de travailleurs du secteur plastique?**

- Oui
- Non
- Sans opinion (passez à la question suivante)

*Pour les 3 prochaines questions, nous aimerions savoir comment, dans l'idéal, votre organisation préférerait que soit dispensée la formation dans le domaine des plastiques, qui devrait dispenser cette formation, et sur quoi la formation devrait porter.*

**D6. En partant du principe que la formation dans le secteur des matières plastiques est effectuée par une organisation externe, qui, à votre avis, serait le mieux placé pour dispenser cette formation?**

- Association professionnelle
- Association syndicale ou association représentant les employés
- Établissements publics postsecondaires (p. ex., collèges, cégep)
- Établissements/prestataires de formation privés
- Conseil canadien sectoriel des plastiques
- Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

**D7. Quelles méthodes préféreriez-vous pour recevoir la formation? En partant du principe que toutes ces méthodes sont disponibles, veuillez choisir celles que vous préférez (3 maximum) :**

- \_\_\_ Formation en milieu de travail (formation informelle dispensée par les collègues ou superviseurs sur le lieu de travail)
- \_\_\_ Formation interne structurée dispensée par l'entreprise
- \_\_\_ Formation interne structurée dispensée par un formateur externe
- \_\_\_ Cours accéléré dispensé dans un établissement de formation ou d'enseignement externe
- \_\_\_ Cours d'éducation permanente en dehors des heures de travail (p. ex., soirs ou fins de semaine)
- \_\_\_ Programme à temps plein (p. ex., certificat, diplôme pour un programme durant plus de 7 jours)
- \_\_\_ Apprentissage
- \_\_\_ Cours d'apprentissage en ligne (p. ex., cours suivi sur Internet ou par courriel)
- \_\_\_ Apprentissage à distance (p. ex., cours par correspondance, ou offerts sur un réseau de télévision – à ne pas confondre avec l'apprentissage en ligne)
- \_\_\_ Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

**D8. Quel serait le domaine de formation préféré de votre organisation pour que les employés acquièrent les compétences dont vous avez besoin en ce moment?**

#### Technologie

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Moulage par injection | <input type="checkbox"/> Extrusion de profilés             | <input type="checkbox"/> Modelage et fabrication de moules |
| <input type="checkbox"/> Moulage par soufflage | <input type="checkbox"/> Extrusion de feuilles minces      |  |
| <input type="checkbox"/> Moulage par rotation  | <input type="checkbox"/> Composites                        |  |
| <input type="checkbox"/> Thermoformage         | <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) : _____ |  |

#### Compétences techniques

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Opération de machines | <input type="checkbox"/> Assurance de la qualité |
| <input type="checkbox"/> Réglage de machines   | <input type="checkbox"/> Contrôle de la qualité  |

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Entretien des machines                    | <input type="checkbox"/> Technicien spécialiste des procédés plastiques |
| <input type="checkbox"/> Manutention des matériaux                 | <input type="checkbox"/> Technicien de laboratoire                      |
| <input type="checkbox"/> Conception de pièces ou moules plastiques | <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) : _____              |

#### Compétences non techniques

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Encadrement/gestion               |
| <input type="checkbox"/> Logistique/achats                 |
| <input type="checkbox"/> Comptabilité/tenue des comptes    |
| <input type="checkbox"/> Ventes/Marketing                  |
| <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) : _____ |

**MERCI BEAUCOUP D'AVOIR REMPLI CE QUESTIONNAIRE.**

**VEUILLEZ RETOURNER LE QUESTIONNAIRE REMPLI PAR COURRIEL DANS L'ENVELOPPE AFFRANCHIE ET PRÉADRESSÉE OU PAR TÉLÉCOPIEUR (NUMÉRO SANS FRAIS) AU 1-866-448-9047, AU PLUS TARD LE 24 MARS 2010.**

**VEUILLEZ VOUS ASSURER QUE TOUTES LES PAGES SONT INCLUES SI VOUS ENVOYEZ LE QUESTIONNAIRE PAR TÉLÉCOPIEUR – MERCI.**

**\*\*\*Pour courir la chance de gagner le prix d'une valeur de 300 \$, veuillez remplir les renseignements ci-dessous.\*\*\***

**Cette information sera UNIQUEMENT utilisée dans le cadre de ce tirage au sort.**

**Nom :** \_\_\_\_\_

**Numéro de téléphone :** \_\_\_\_\_

**Adresse courriel :** \_\_\_\_\_

**Guide d'entretien avec les informateurs clés**



**ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION  
GUIDE POUR LES INFORMATEURS CLÉS**

<b>Nom :</b>
<b>Date et heure :</b>
<b>Téléphone :</b>
<b>En personne/Téléphone :</b>

**INTRODUCTION**

Le projet d'*Analyse des besoins en formation pour le secteur canadien des plastiques* est entrepris par R.A. Malatest & Associates Ltd. pour le compte du secteur canadien des plastiques. Il aidera le secteur des plastiques à orienter les initiatives de planification pour faire face aux besoins de l'industrie en matière de ressources humaines et de formation. L'étude relèvera les lacunes et les besoins qui existent dans l'industrie et recommandera à l'industrie des initiatives à mettre en place à l'avenir dans le domaine des ressources humaines et de la formation.

L'étude repose en grande partie sur les réactions et les points de vue des principaux partenaires du secteur de la fabrication des matières plastiques à l'échelle du Canada.

Les données obtenues dans le cadre des entrevues seront traitées en toute confidentialité, conformément aux lois canadiennes sur la protection de la vie privée. Malatest & Associates Ltd. se chargera de compiler et d'analyser chaque réponse et ne présentera au CCSP que l'information résumée.

**Conseil canadien sectoriel des  
plastiques**

Amelia Siva  
Directrice générale  
200, route Colonnade, Unité 1  
Ottawa, ON K2E 7M1  
(613) 231-4470  
[a.siva@cpsc-ccsp.ca](mailto:a.siva@cpsc-ccsp.ca)

**R.A. Malatest & Associates Ltd.**

Eleanor Hamaluk  
Gestionnaire de projets  
#300, 10621 100<sup>th</sup> Ave  
Edmonton, AB T5J 0B3  
(780) 448-9042  
1-877-665-6252 (Sans  
frais)  
[e.hamaluk@malatest.com](mailto:e.hamaluk@malatest.com)

Douglas Elliott  
Analyste de recherche  
#300, 10621 100<sup>th</sup> Ave  
Edmonton, AB T5J 0B3  
(780) 448-9042  
1-877-665-6252 (Sans  
frais)  
[d.elliott@malatest.com](mailto:d.elliott@malatest.com)

**PARTIE A : INFORMATION SUR LES PARTIES PRENANTES**

A1. Quel(les) est(sont) votre(vos) fonction(s) dans le secteur de la fabrication des matières plastiques?

<input type="checkbox"/>	Employeur/propriétaire/président dans l'industrie
<input type="checkbox"/>	Gestionnaire des RH/opérations/employés dans l'industrie
<input type="checkbox"/>	Association commerciale/professionnelle partenaire
<input type="checkbox"/>	Éducateur/prestataire de formation ou représentant (y compris apprentissage)
<input type="checkbox"/>	Autre (veuillez préciser) : _____

A2. Quels domaines de l'industrie de la fabrication des matières plastiques connaissez-vous? (c.-à.-d., fabrication de moules, etc.)?

---



---



---

**PARTIE B : LACUNES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES ET DE FORMATION**

B1. Présentement, quelles sont les lacunes dans le secteur de la fabrication des matières plastiques dans le domaine des compétences? Plus précisément, où se trouvent, s'il y en a, les lacunes ou faiblesses dans chacun des domaines suivants?

a) Compétences techniques (c.-à.-d. associées à l'utilisation des machines, la fabrication de moules, etc.)

Sans opinion/Sans réponse

---



---



---

b) Compétences en matière de gestion (c.-à.-d. compétences en matière d'encadrement, de ressources humaines)

Sans opinion/Sans réponse

---



---



---

c) Compétences en matière de recherche

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

d) Autres (c.-à.-d. compétences non techniques telles que compétences en matière de communication, service à la clientèle; compétences de base telles que compréhension de la langue, lecture, etc.)

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

B2. Quels emplois/fonctions sont le plus affectés par les lacunes dans le domaine des compétences dans l'industrie?

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

B3. Pour chaque domaine où des lacunes ont été relevées au niveau des compétences, existe-t-il une formation efficace pour y remédier? Sinon, quel type de formation serait le plus approprié?

a) Compétences techniques (c.-à.-d. associées à l'utilisation des machines, la fabrication de moules, etc.)

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

b) Compétences en matière de gestion (c.-à.-d. compétences en matière d'encadrement, de ressources humaines)

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

c) Compétences en matière de recherche

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

d) Autres (c.-à.-d. compétences non techniques telles que compétences en matière de communication, service à la clientèle; compétences de base telles que compréhension de la langue, lecture, etc.)

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

B4. Veuillez fournir des exemples de pratiques/programmes/modes de prestation de la formation qui, à votre avis, pourraient servir de modèles ou d'exemples de « pratiques exemplaires » à l'industrie.

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

B5. Dans l'ensemble, quels sont d'après vous les principales difficultés auxquelles l'industrie fait face en matière de formation (c.-à.-d., difficultés d'ordre professionnel, industriel et institutionnel)?

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

B6. À votre avis, comment pourrait-on surmonter ces obstacles?

Sans opinion/Sans réponse

B7. Existe-t-il une promotion suffisante du secteur et de ses programmes de formation pour attirer de nouveaux arrivants? Qu'existe-t-il actuellement dans ce domaine?

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

**PARTIE C : RÔLES DES GROUPES D'INTERVENANTS EN MATIÈRE DE FORMATION DANS L'INDUSTRIE**

C1. *Veillez décrire le rôle que, d'après vous, chacun des groupes d'intervenants suivants devrait assumer pour soutenir la formation dans l'industrie? Veillez préciser dans quelle mesure ceci est fait pour le moment.*

a) Établissements d'enseignement

Sans opinion/Sans réponse

---

---

b) Organismes de formation privés

Sans opinion/Sans réponse

---

---

c) Fabricants

Sans opinion/Sans réponse

---

---

d) Fournisseurs/distributeurs

Sans opinion/Sans réponse

---

---

e) Syndicats

Sans opinion/Sans réponse

---

---

f) Autres

Sans opinion/Sans réponse

---

---

C2. À votre avis, quel est le rôle du Conseil canadien sectoriel des plastiques pour que la formation appropriée soit offerte pour former les nouveaux travailleurs et parfaire les compétences de la main-d'œuvre existante (perfectionnement/recyclage professionnel)? Veuillez indiquer ce que vous pensez de la pertinence des options suivantes :

a) Le CCSP sert de « carrefour d'information » sur les pratiques exemplaires dans le domaine de la formation (c.-à.-d., offrir des cours en ligne, bibliothèque, listages, etc.).

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

---

b) Le CCSP sert d'agent pour amener les établissements de formation existants à élaborer des cours/programmes.

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

c) Le CCSP élabore des cours/programmes internes pouvant être offerts soit en ligne, soit par l'enseignement mobile, soit par la formation traditionnelle en salle de classe (en ciblant la mise à niveau/perfectionnement des compétences). Essentiellement, le CCSP deviendrait un prestataire de formation.

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

d) Autre(s) rôle(s) pour le CCSP?

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

C3. *Existe-t-il actuellement des lacunes ou des problèmes de coordination/réseautage (entre les entreprises, associations professionnelles, établissements d'enseignement, etc.) dans l'industrie qui affecteraient la formation?*

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

C4. *Quels obstacles, s'il y en a, empêchent les entreprises d'établir des partenariats avec d'autres parties, telles que d'autres entreprises/organisations, syndicats, centres de formation ou établissements d'enseignement, etc.?*

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

## **PARTIE D : PLANIFICATION DE LA FORMATION DE DEMAIN**

D1. *À votre avis, va-t-il se produire des changements dans l'industrie qui entraîneront des changements dans la formation au cours des cinq prochaines années?*

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

D3b. *Que pourrait-on faire pour mieux préparer l'industrie à faire face à ces défis liés à la formation?*

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

**PARTIE E : AUTRES ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES / FORMATION**

E1. Au-delà de la formation et des compétences, quels autres enjeux importants de ressources humaines, s'il y en a, affectent l'industrie de la fabrication des matières plastiques?

Sans opinion/Sans réponse

---

---

---

---

MERCI D'AVOIR PRIS PART À CETTE IMPORTANTE RECHERCHE.

## **Guide à l'intention des groupes de consultation**

Introduction : 10 Minutes

Bonjour! Je m'appelle \_\_\_\_\_. Je travaille chez R.A. Malatest & Associates Ltd. J'aimerais tous vous remercier de participer ce soir à ce groupe de consultation. Nous animons ce groupe pour le compte de notre client, le Conseil canadien sectoriel des plastiques.

J'aimerais prendre quelques minutes pour vous expliquer comment va se dérouler la discussion :

- Le groupe de consultation devrait prendre environ **deux heures**. Nous pouvons prendre une courte pause au milieu si nous en avons besoin.
- La discussion sera enregistrée pour garantir l'exactitude de l'information communiquée. L'appareil d'enregistrement utilisé est [emplacement de l'équipement – magnétophone].
- Votre participation à cette discussion est totalement volontaire. Si vous préférez ne pas participer, cela n'aura aucun impact négatif pour vous.
- Tout ce que vous direz restera confidentiel, c.-à.-d. que votre nom ne sera pas associé avec ce que vous dites.
- Je tiens à préciser qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et qu'on ne cherche pas à obtenir un consensus ou un accord. En fait, il est très important de vous faire entendre si vos vues diffèrent de celles de la plupart des autres membres du groupe.
- Il est important que tout le monde ait la chance de parler et de s'exprimer sur les sujets débattus. Chacun doit se sentir libre de faire les commentaires qui lui paraissent appropriés dans le cadre de la discussion. Je vous demanderai juste de parler une personne à la fois et de ne pas interrompre une autre personne. Cela rendra la discussion plus facile à suivre et facilitera aussi beaucoup l'écoute de la cassette par la suite.

Ce soir, mon rôle consiste surtout à encadrer la discussion et à faire en sorte que tout le monde ait une chance de participer à la discussion. Puisque je ne travaille pas pour le secteur des plastiques, je ne serai peut-être pas capable de répondre à toutes les questions spécifiques que vous pourrez poser. Mais j'ai été l'un(e) des principaux(principales) chercheurs associé(e)s à la récente *Analyse des besoins en formation pour le secteur canadien des plastiques*.

### **Avez-vous des questions avant de commencer?**

Cette étude est réalisée pour le compte du Conseil canadien sectoriel des plastiques. Le Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP) est une association nationale sans but lucratif créée pour étudier et traiter les enjeux de ressources humaines émergents dans l'industrie de la transformation des matières plastiques. Le Conseil a été créé grâce au Projet de partenariats sectoriels de Ressources humaines et Développement social Canada (officiellement, Ressources humaines et Développement des compétences Canada). Il forme un partenariat entre les employeurs et les employés de l'industrie.

L'information recueillie pendant notre discussion aidera le CCSP à comprendre les lacunes et les besoins qui existent dans la formation de la main-d'œuvre du secteur des plastiques. Nous

cherchons à résoudre les lacunes actuelles et les défis potentiels et à trouver des solutions pour dispenser de la formation aux employés de l'industrie des plastiques.

Avant de commencer, j'aimerais faire un tour de table et demander à chacun de se présenter et d'expliquer en quelques mots ce que vous faites dans l'industrie des plastiques.

- Prénom seulement.
- Nom de l'entreprise.
- Taille de l'entreprise (nombre d'employés).
- Types de produits fabriqués par l'entreprise.
- Durée d'ancienneté dans l'industrie (de la personne et de l'entreprise).

Besoins actuels en formation : 45 Minutes

En réfléchissant à vos besoins en ressources humaines des six derniers mois, j'aimerais vous demander de penser aux types de pénuries de main-d'œuvre que vous avez pu rencontrer avec vos employés.

1. a) existe-t-il un ou plusieurs types de compétences dont vous avez particulièrement besoin? Veuillez fournir des exemples précis. [noter les différentes compétences au tableau]

Regroupez les compétences dans les grandes catégories ci-dessous :

- Compétences techniques (utilisation des machines, manutention, fabrication de moules)
- Compétences en matière de gestion (encadrement, ressources humaines)
- Compétences en matière de recherche (connaissance des matériaux, transformation des matières plastiques)
- Compétences non techniques (communication, service à la clientèle, cours de langue niveau débutant).

b) Voyez-vous des raisons qui pourraient expliquer pourquoi ces compétences manquent dans la main-d'œuvre de l'industrie?

Raisons possibles (commencer à énumérer si nécessaire pour lancer la discussion) :

- Niveau d'instruction insuffisant
- Manque de formation dans les plastiques
- Manque d'expérience
- Manque de possibilités de formation

c) Quelle sorte de formation pensez-vous dont on aurait besoin pour combler ces lacunes?

[écrire différents types de formation au tableau]

Différents types de formation (commencer à énumérer si nécessaire pour lancer la discussion) :

- Formation en milieu de travail
- Formation structurée (en salle de classe)
- Formation pratique (cours sur les métiers)
- Cyberformation
- Mentorat
- Apprentissage

2. Quels types d'avantages espérez-vous retirer de la formation de votre personnel? [Noter les réponses au tableau]

Avantages possibles (commencer à énumérer si nécessaire pour lancer la discussion) :

- Améliorer la productivité des travailleurs
- Améliorer la qualité du travail des travailleurs
- Réduire les déchets de production
- Réduire le temps d'inutilisation des machines
- Améliorer la capacité des travailleurs d'innover
- Améliorer le moral des employés
- Améliorer le niveau de conservation/fidélité des employés

Vérifier que tous les avantages sont mentionnés (énumérer ceux qui n'ont pas été mentionnés par le groupe).

3. Quel type de formation dispensez-vous à vos travailleurs? [écrire différents types de formation au tableau]

Différents types de formation (commencer à énumérer si nécessaire pour lancer la discussion) :

- Formation en milieu de travail
- Programme de formation interne structurée
- Prestataires de formation externes
- Cyberformation
- Mentorat
- Apprentissage
- Accorder un congé aux employés pour suivre des cours de formation
- Payer les cours de formation
- S'assurer que tous les types de formation sont mentionnés (préciser les méthodes de formation qui n'ont pas été mentionnées par le groupe et demander si quelqu'un y a déjà eu recours dans le passé).

4. Qu'est-ce qui vous empêche de dispenser plus de possibilités de formation à vos travailleurs?

Raisons possibles (commencer à énumérer si nécessaire pour lancer la discussion) :

- Dispense déjà suffisamment de formation
- Manque d'intérêt de la part des employés
- Coût de la formation
- Incapacité à accorder un congé aux travailleurs
- Difficultés pour décider qui paiera la formation
- Crainte que les travailleurs quittent l'entreprise après avoir suivi la formation
- Pas de formation offerte

Défis : 20 Minutes

Comme tous les autres secteurs manufacturiers, l'industrie des plastiques est toujours en évolution et en restructuration. J'aimerais vous demander de réfléchir aux changements qui se produisent maintenant ou qui pourraient se produire à l'avenir dans le secteur des plastiques.

5. a) Compte tenu des changements qui se produisent dans le secteur des plastiques, à quels nouveaux défis l'industrie des plastiques est-elle actuellement confrontée?

b) À quels défis futurs pensez-vous que l'industrie des plastiques devra bientôt faire face (au cours des 24 prochains mois)?

Défis possibles (commencer à énumérer si nécessaire pour lancer la discussion) :

- Hausse de la concurrence internationale
- Hausse de l'automatisation des procédés de production
- Création de nouvelles résines plastiques

- Hausse de la pression de la part du mouvement environnementaliste
- Demande moindre de produits en plastique (perte de clients clés)
- Marché du travail étroit (pénurie de main-d'œuvre)

6. Quels effets pensez-vous que ces défis auront sur le niveau de compétences que doit avoir la main-d'œuvre des plastiques? (énumérer la liste des défis)
7. Dispose-t-on des établissements appropriés pour combler les besoins en compétences dont doivent se doter les employés?

Solutions possibles :

30 Minutes

Pour la dernière partie de notre discussion, j'aimerais que vous réfléchissiez tous aux besoins en formation et aux lacunes en matière de compétences dont nous avons déjà parlé (énumérer la liste provenant de la réponse à la question 1a.). De plus, nous avons discuté des défis auxquels fait face présentement le secteur des plastiques (énumérer la liste provenant des réponses aux questions 5a. et 5b.). Pour répondre à ces besoins et défis et combler ces besoins et lacunes, différentes méthodes de formation ont été mentionnées (énumérer la liste provenant de la réponse à la question 1c.).

Compte tenu de cette combinaison de besoins, de défis et de méthodes de formation, nous aimerions creuser davantage la question pour savoir quels seraient les meilleurs moyens, d'après vous, de dispenser cette formation aux travailleurs de l'industrie des plastiques.

8. Qui devrait payer la formation?
- Établissements publics (collèges, cégeps)
  - Employeurs
  - Associations professionnelles
  - CCSP
  - Entreprises privées
9. Combien devrait coûter la formation? Comment devrait-elle être financée?
- Frais de scolarité
  - Coût de chaque cours
  - Frais annuels pour les employeurs (en fonction du nombre d'employés)
10. Qui devrait payer la formation?
- Employeurs
  - Travailleurs
  - Ensemble de l'industrie
  - Gouvernement
11. Combien de temps devraient durer les cours de la formation?
- Quelques jours
  - Une semaine ou deux
  - Quelques mois
  - Une année ou plus

## ANNEXE B – ANALYSE DOCUMENTAIRE - RÉFÉRENCES

- A. Routsis Associates, Inc (sans date). *What Managers Need to Know About Training Their Production Workforce : A Guide for Plastics Companies that are Serious About Developing a Fully Skilled Workforce*. <http://www.traininteractive.com/download/pdf/report.pdf> . Date du dernier accès : 1<sup>er</sup> octobre 2009.
- Association canadienne de l'industrie des plastiques (ACIP) (2002). *The Saskatchewan Plastics Industry Study : Diversification in the Saskatchewan Economy*. [http://www.aeel.gov.sk.ca/adx/asp/adxGetMedia.aspx?DocID=596,195,178,169,94,88,Documents&MediaID=360&Filenom=spp\\_plastics\\_industry.pdf&I=English](http://www.aeel.gov.sk.ca/adx/asp/adxGetMedia.aspx?DocID=596,195,178,169,94,88,Documents&MediaID=360&Filenom=spp_plastics_industry.pdf&I=English) . Date du dernier accès : 29 septembre 2009.
- Australian National Training Authority (2002). *Factors Influencing the Implementation of Training and Learning in the Workplace*. National Centre for Vocational Research. <http://www.ncver.edu.au/research/proj/nr9013.pdf> . Date du dernier accès : 1<sup>er</sup> octobre 2009.
- Cullins, James G., Sawzin, Steven, Sisson, Gary R., & Swanson, Richard S. (1976). *Training, what's it worth*. *Training and Development Journal*, 30, 12-20.
- Goldsberry, Clare (15 septembre 2009). *Want good products and processes? Train good employees*. *Modern Plastics Worldwide*. <http://www.plasticstoday.com/mpw/articles/want-good-products-and-processes-train-good-employees> Date du dernier accès : 28 Septembre 2009
- Goldsmith, J., & Green, G.P. (2009). *Wisconsin's Plastic Valley Association : A Cluster Based Development Strategy*. *Journal of Extension*, 47(4). [http://www.ioe.org/ioe/2009august/pdf/JOE\\_v47\\_4a8.pdf](http://www.ioe.org/ioe/2009august/pdf/JOE_v47_4a8.pdf) Date du dernier accès : 28 septembre 2009.
- Industry Training Authority (Mars 2006). *Alternative Trades Training : Best Practices from across Canada*. <http://www.itabc.ca/AssetFactory.aspx?did=57> . Date du dernier accès : 29 septembre 2009.
- Knoblauch, Jessica (2 juillet 2009). *The environmental toll of plastics*. *Environmental Health News*. <http://www.environmentalhealthnews.org/ehs/news/dangers-of-plastic>
- Landau, S., Ellis, S., Ennen, W., & Forrant, R. (2000). *Strategies to Support the Plastics Industry in North Central Massachusetts : A Report to the City of Leominster*. <http://www.massbenchmarks.org/publications/studies/pdf/plastics00.pdf> . Date du dernier accès : 28 septembre 2009.
- Mital, A., Pennathur, A., Huston, R.L., Thompson, D., Pittman, M., Markle, G., Kaber, D.B., Crumpton, L., Bishu, R.R., Rajurkar, K.P., Rajan, V., Fernandez, J.E., McMulkin, M., Deivanayagam, S., Ray, P.S., & Sule, D. (1999). *The Need for Worker Training in Advanced Manufacturing Technology (AMT) Environments : A White Paper*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24, 173-184.

Plastics in Canada (Février 2009). *Humber College Closes Plastics Training*. [http://www.canadianmanufacturing.com/plasticsincanada/news/industry/article.jsp?content=20090204\\_152630\\_19760](http://www.canadianmanufacturing.com/plasticsincanada/news/industry/article.jsp?content=20090204_152630_19760) . Date du dernier accès : 28 septembre 2009.

Prism Economics and Analysis (Octobre 2007). *Atteindre notre plein potentiel – l'industrie des matières plastiques d'ici à 2016*. Rapport présenté au conseil d'administration du Conseil canadien sectoriel des plastiques. [http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/SectorStudy\\_EXSum\\_Fr.pdf](http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/SectorStudy_EXSum_Fr.pdf). Date du dernier accès : 28 septembre 2009.

Umiker, William O. (Avril 1994). Does training increase employee retention? *Medical Laboratory Observer*.

## ANNEXE C – GRAPHIQUES DE SUIVI (ANALYSE PAR RÉGION ET PAR TAILLE D'ORGANISATION)

**Tableau C-1**

**Difficultés moyennes rencontrées avec le roulement du personnel « avant le ralentissement économique » et « pendant le ralentissement économique », par région**

Région	Avant le ralentissement économique	Pendant le ralentissement économique
Colombie-Britannique	1,83	2,00
Prairies	2,58	1,75
Ontario	1,95	1,97
Québec	2,41	2,05
Atlantique	2,00	2,56

N(il y a 3 à 5 ans)=180, N(deux dernières années)=182; N'inclut pas «sans opinion»

Référence : Enquête auprès des employeurs B1a & B1b

\* Les chiffres indiquent une note moyenne sur une échelle de cinq points allant de 1= « pas un problème du tout » à 5= « un réel problème ». Un chiffre plus élevé indique la perception d'un plus grand problème vis-à-vis du roulement du personnel.

**Tableau C-2**

**Perceptions entourant les pénuries de main-d'œuvre moyennes au cours des « 1 à 2 prochaines années » et « 3 à 5 prochaines années », par région**

Région	1 à 2 prochaines années	3 à 5 prochaines années
Colombie-Britannique	2,10	2,21
Prairies	2,31	2,75
Ontario	2,10	2,44
Québec	3,33	3,75
Atlantique	2,67	3,00

N(1 à 2 ans)=178, N(3 à 5 ans)=175, N'inclut pas «sans opinion»

Référence : Enquête auprès des employeurs B2a & B2b

\* Les chiffres indiquent une note moyenne sur une échelle de cinq points allant de 1= « pas un problème du tout » à 5= « un réel problème ». Un chiffre plus élevé indique la perception de plus grandes pénuries de main-d'œuvre.

**Tableau C-3**

**Pourcentage d'entreprises, par région, ayant signalé la « conservation du personnel » comme enjeu de formation**

Région	Pourcentage
Colombie-Britannique	59 %
Prairies	43 %
Ontario	22 %
Québec	18 %
Atlantique	22 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C1

Réponses multiples autorisées.

**Tableau C-4**  
**Pourcentage d'entreprises, par région, ayant signalé une**  
**« réduction des déchets » comme enjeu de formation**

Région	Pourcentage
Colombie-Britannique	50 %
Prairies	53 %
Ontario	25 %
Québec	40 %
Atlantique	33 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C1  
Réponses multiples autorisées.

**Tableau C-5**  
**Pourcentage d'entreprises, par taille, ayant signalé une « productivité**  
**accrue des travailleurs » comme enjeu de formation**

Nombre d'employés	Pourcentage
5 ou moins	39 %
6 à 100	53 %
101 à 500	82 %
500 ou plus	58 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C1  
Réponses multiples autorisées.

**Tableau C-6**  
**Pourcentage d'entreprises, par taille, ayant signalé la « production**  
**de produits de qualité » comme enjeu de formation**

Nombre d'employés	Pourcentage
5 ou moins	29 %
6 à 100	51 %
101 à 500	67 %
500 ou plus	42 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C1  
Réponses multiples autorisées.

**Tableau C-7**  
**Pourcentage d'entreprises, par taille, ayant signalé le fait de « composer avec une**  
**structure de quarts de travail répartis sur 24 heures » comme enjeu de formation**

Nombre d'employés	Pourcentage
5 ou moins	0 %
6 à 100	33 %
101 à 500	56 %
500 ou plus	42 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs C4

**Tableau C-8**

**Pourcentage d'entreprises, par type d'activité, ayant signalé un « manque de financement dans le domaine de la formation, provenant de sources autres que votre entreprise » parmi les difficultés pour dispenser une formation**

Type d'activité	Pourcentage
Moulage par injection	54 %
Extrusion de profilés	17 %
Thermoformage	32 %
Composites	43 %
Moulage par soufflage	75 %
Rotomoulage	0 %
Transformation des matières plastiques	32 %

N=123

Reference: Employer Survey C4

**Tableau C-9**

**Pourcentage d'entreprises, par région, ayant signalé des retards ou des difficultés pour embaucher de nouveaux employés**

Région	Pourcentage
Colombie-Britannique	38 %
Prairies	45 %
Ontario	32 %
Québec	78 %
Atlantique	67 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs B3a

**Tableau C-10**

**Pourcentage d'entreprises, par région, ayant signalé l'embauche de candidats avec une « formation collégiale/cégep » comme enjeu de formation**

Nombre d'employés	Pourcentage
Colombie-Britannique	25 %
Prairies	35 %
Ontario	30 %
Québec	70 %
Atlantique	22 %

N=184

Référence : Enquête auprès des employeurs B4b





