



LES **GRANDS FORUMS** DE L'AÉROSPATIALE

Pour des modes efficaces d'organisation du travail

COMPTE-RENDU DES ACTES DU FORUM
Tenu le mardi 23 janvier 2007
Hôtel Mortagne

Ce forum
est organisé par le



Comité sectoriel de main-d'oeuvre
en aérospatiale

et réalisé grâce à l'aide financière de



TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	4
2. CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORGANISATION EFFICACE DU TRAVAIL	5
Conférence de Mme Isabelle Dostaler	5
Conférence de M. Jean Fuller	6
Conférence de M. Charles Dieudé	7
3. LES RAPPORTS DES ATELIERS DE TRAVAIL	8
3.1 Les rapports d'ateliers	8
Atelier no. 1 (Élizabeth Bussé)	8
Atelier no. 2 (François Lemire)	9
Atelier no. 3 (Patrice Paquette)	10
Atelier no. 4 (Sylvain Bourque)	10
Atelier no. 5 (Claude Picard)	11
Atelier no. 6 (Martin Mathe)	12
3.2 Synthèse des priorités d'action	12
3.3 Les suivis requis	14
4. LES AXES PRIORITAIRES D'INTERVENTION	14
ANNEXE 1 - Liste des participants	15
ANNEXE 2 - Déroulement détaillé du forum	18
ANNEXE 3 - Appréciation et commentaires	19

Le deuxième **GRAND FORUM** de l'industrie aérospatiale
a été animé par M. Guy Versailles.

AVANT-PROPOS

Dans la foulée du bilan sectoriel réalisé en 2004, le CAMAQ s'est doté d'un groupe de travail sur l'adaptabilité et la flexibilité de la main-d'œuvre, dans le contexte de la mondialisation du travail. Au début 2006, les membres du conseil d'administration du CAMAQ ont entériné une proposition de ce comité de travail visant à réunir sur invitation, des représentants des employeurs et des représentants de travailleurs pour discuter des nouveaux enjeux de l'industrie aérospatiale au Québec et de leurs impacts sur les ressources humaines.

Cet exercice se voulait le premier d'une suite de Grands forums portant sur les divers défis qui confrontent notre industrie et sur les voies de solution devant être mises en œuvre de façon concertée pour favoriser l'adaptabilité et la flexibilité de la main-d'œuvre.

Dans cette perspective, les objectifs du premier Grand forum étaient :

De développer une compréhension commune de la situation et des perspectives de l'industrie aérospatiale au Québec et de se doter progressivement d'une vision commune des axes d'intervention à privilégier pour en assurer la pérennité.

Les participants au premier Grand forum représentaient très bien les différents partenaires et sous-secteurs de notre industrie. Ceux-ci ont accompli un travail extraordinaire en ateliers. Les commentaires émis ont été nombreux et plusieurs innovateurs. Nous avons observé plusieurs sujets consensuels.

À la lumière des recommandations de ce forum, les échanges entre les différents partenaires se sont poursuivis dans le cadre d'un **deuxième Grand forum portant plus particulièrement sur les modes d'organisation du travail**. La tenue de cet événement nous a également permis de toucher à d'autres thématiques soulevées lors du premier Grand forum, notamment les relations patronales-syndicales et les investissements en R&D. La rédaction d'une liste des principales caractéristiques sur lesquelles il est possible d'agir afin d'améliorer la productivité des entreprises aérospatiales du Québec constitue la principale réalisation émanant de cette deuxième édition.

En terminant, je tiens à souligner que ce forum n'aurait pas pu voir le jour sans la collaboration des membres du groupe de travail sur l'adaptabilité et la flexibilité de la main-d'œuvre, soit Gilbert Bélanger, Christian Desbois, Eric Edström, Serge Fortin, Michel Gagné, Camille Larochelle, Martin Mathe, Gilles Ouellet et Gérard Tremblay, ainsi que la participation financière d'Emploi Québec.

Le directeur général

Serge Tremblay

1. INTRODUCTION

Le deuxième Grand forum s'est déroulé le mardi 23 janvier 2007 à l'Hôtel Mortagne de Longueuil. Le déroulement détaillé est présenté à l'annexe 2 et s'articulait en fonction de trois moments principaux :

A. L'accroissement de la capacité concurrentielle de l'industrie aérospatiale au Québec et les caractéristiques d'une organisation efficace. Les conférenciers qui ont fait cheminer les participants sont :

- Madame Isabelle Dostaler, directrice du M.B.A. option aviation internationale, John Molson School of Business, Université Concordia
- Monsieur Jean Fuller, Design du travail inc.
- Monsieur Charles Dieudé, directeur, Direction des équipements de transport (aérospatial, transports terrestres et maritime), Ministère Développement économique, Innovation et Exportation

B. Les ateliers réunissant les participants afin qu'ils identifient les besoins et les pistes de solution pour assurer le maintien et améliorer les organisations du travail dans l'industrie.

C. La plénière qui a permis de dégager les points de convergence des six ateliers dans ce qui deviendra les pistes d'action qui seront portées respectivement par les groupes partenaires du CAMAQ en vue d'assurer la compétitivité de nos organisations de travail.

Les pages qui suivent résument l'essentiel des éléments dégagés durant ce deuxième Grand forum de l'aérospatiale.

À la toute fin de la journée, les participants ont été invités à évaluer la rencontre sur une échelle allant jusqu'à dix (10) en fonction des critères suivants :

- | | |
|---|-----|
| • Clarté des objectifs : | 7,8 |
| • Qualité des présentations : | 8,0 |
| • Qualité des échanges : | 7,3 |
| • Qualité des documents : | 8,0 |
| • Qualité de l'animation : | 8,0 |
| • Atteinte des objectifs : | 6,7 |
| • Utilité de la rencontre : | 7,0 |
| • Intention participation prochain GF : | 7,8 |
| • Note globale : | 7,6 |

Les commentaires recueillis indiquent clairement un haut degré de satisfaction des participants quant à la pertinence, au déroulement et au contenu des présentations et des échanges de ce deuxième Grand forum. (voir commentaires détaillés à l'annexe 3)

2. CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORGANISATION EFFICACE DU TRAVAIL

Conférence de Mme Isabelle Dostaler, Université Concordia

« Accroître la capacité concurrentielle de l'industrie aérospatiale au Québec : enjeux stratégiques, pratiques manufacturières et organisation du travail »

*La présentation détaillée est disponible sur le site Internet du CAMAQ. Nous résumons dans ce qui suit les grandes lignes de la présentation de Madame Dostaler, mais nous avisons le lecteur qu'il s'agit tout au plus d'un sommaire exécutif qui ne prétend surtout pas rendre toute la richesse du contenu de la présentation qui a été livrée aux participants lors du deuxième Grand forum.

La présentation a été articulée en quatre composantes complémentaires :

- A. Définition des concepts
- B. Production au plus juste (lean production)
- C. Exemple en fabrication de composants automobiles
- D. Leçons à retenir pour l'industrie aérospatiale

A. Définition des concepts

- La stratégie directrice est établie pour les actionnaires et elle détermine le secteur d'affaires visé ainsi que le type d'entreprise (croissance, revenu, manufacturier, service, etc.)
- La stratégie d'affaires détermine les créneaux ou facteurs clefs de succès à partir desquels l'entreprise élabore ses produits et services. De plus, elle établit les objectifs d'envergure concurrentielle et d'avantage concurrentiel souhaités. La stratégie d'affaires intégrée est une stratégie selon laquelle l'entreprise développe un avantage concurrentiel en combinant avec succès leadership de coût et différenciation.
- La stratégie d'opération détermine la structure des opérations de production et les habiletés manufacturières à développer. Pour ce faire, l'on doit concilier cinq objectifs opérationnels, soit : qualité, fiabilité, flexibilité, coût et innovation.

B. Production au plus juste (lean production)

Les caractéristiques des entreprises utilisant ce type de production sont :

- Équipes de travail aux compétences variées ayant un degré élevé de responsabilités.
- Processus actif de résolution de problèmes.
- Production en juste-à-temps appuyée par une gestion préventive de la qualité.
- Faible niveau d'inventaire.
- Taille réduite des lots de production.
- Niveau réduit de main-d'œuvre indirecte.
- Gestion des ressources humaines avant-gardiste favorisant le sens d'une destinée commune.
- Partenariat avec les fournisseurs.
- Équipe multifonctionnelle de développement de produits.
- Liens serrés avec le réseau de distribution afin de favoriser la fabrication sur commande.

C. Exemple en fabrication de composants automobiles

Une étude de benchmarking impliquant 18 usines de composants automobiles a confirmé l'efficacité des pratiques suivantes :

- Pratiques de la lean production.
- Structure active de résolution de problèmes.
- Discipline et contrôle du processus.

D. Leçons à retenir pour l'industrie aérospatiale

- Le cas de chaque entreprise est unique.
- Les pratiques d'affaires en vogue en 2006 :
 - relation avec les fournisseurs
 - gestion de la maintenance
 - travail d'équipe
 - polyvalence de la main-d'œuvre
 - gestion environnementale
 - amélioration continue
- L'évaluation rigoureuse de la performance pour bien comprendre l'impact des pratiques d'affaires en vogue.
- Benchmarking pour identifier les meilleures pratiques au sein de l'industrie aérospatiale au Québec.

Conférence de M. Jean Fuller, Design du travail inc.*

« Caractéristiques d'une organisation efficace du travail »

*La présentation détaillée est disponible sur le site Internet du CAMAQ. Nous résumons dans ce qui suit les grandes lignes de la présentation de Monsieur Fuller, mais nous avisons le lecteur qu'il s'agit tout au plus d'un sommaire exécutif qui ne prétend surtout pas rendre toute la richesse du contenu de la présentation qui a été livrée aux participants lors du deuxième Grand forum.

La présentation a été articulée en quatre composantes complémentaires :

- A. Définition d'une organisation du travail productive
- B. Prémisses de l'organisation du travail
- C. Les processus qui sous-tendent l'organisation du travail
- D. L'évaluation d'une organisation du travail

A. Définition d'une organisation du travail productive

- La définition classique de la productivité se limite au rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées.
- La définition d'une organisation du travail productive c'est l'utilisation optimale des ressources et la capacité de délégation d'autorité dans l'atteinte de résultats souhaités.

B. Prémisses de l'organisation du travail

- L'organisation du travail devient une composante stratégique de l'entreprise pour permettre l'adaptation à l'environnement extérieur ainsi qu'à l'évolution de sa main-d'œuvre.
- Le savoir-faire est l'actif le plus précieux car on ne peut se le procurer ailleurs, il faut bien le gérer.
- Les techniques d'information doivent jouer un rôle majeur en cours d'exécution pour aider la prise de décision décentralisée.
- Les employés sont des travailleurs du savoir; plus informés, avec un sens critique et désirant être impliqués dans les décisions qui les concernent.

C. Les processus qui sous-tendent l'organisation du travail

- Les processus habituels dans le secteur aérospatial sont :
 - conception de produit
 - fabrication
 - approvisionnement



- L'environnement global ayant changé (la main-d'œuvre est plus scolarisée et mieux informée, les tâches sont plus complexes, TI disponible, rythme des changements s'accélère), on se doit d'ajouter les processus de gestion.
- Le processus de gestion s'appliquera à deux niveaux soit :
 - opérationnel/tactique
 - stratégique
- Cinq types de processus de gestion sont utilisés pour définir les contributions de chacun dans la prise de décision et dans la résolution de problème :
 - exécution des routines de travail quotidiennes
 - coordination des variances qui surviennent dans l'exécution des routines
 - structuration des processus de travail et des contributions requises
 - formulation et mise à jour de stratégies
 - vigie des tendances dans l'environnement externe de l'entreprise
- De plus, le processus de gestion se divise en deux catégories, soit :
 - linéaire : traitement routinier d'informations de nature connue
 - non linéaire : traitement d'informations contenant beaucoup d'inconnus

D. L'évaluation d'une organisation du travail

- Les gestionnaires doivent gérer la motivation intrinsèque et la fierté du personnel pour leur travail en lui fournissant des outils de gestion de leurs opérations quotidiennes.
- L'organisation du travail doit s'adapter à l'évolution des compétences acquises.
- Les gestionnaires doivent viser des contributions à valeur ajoutée. Ainsi, ils ont un rôle clé pour structurer le processus de gestion en le « linéarisant » et en le déléguant. De plus, ils doivent développer le leadership des personnes qui relèvent d'eux.

Conférence de M. Charles Dieudé, Ministère Développement économique, Innovation et Exportation

« Où se situe l'industrie aérospatiale au Québec en regard de ses investissements en R&D? »

*La présentation détaillée est disponible sur le site Internet du CAMAQ. Nous résumons dans ce qui suit les grandes lignes de la présentation de Monsieur Dieudé, mais nous avisons le lecteur qu'il s'agit tout au plus d'un sommaire exécutif qui ne prétend surtout pas rendre toute la richesse du contenu de la présentation qui a été livrée aux participants lors du deuxième Grand forum.

La présentation a été articulée en deux composantes complémentaires :

- A. La R&D totale
- B. La R&D dans l'industrie aérospatiale

A. La R&D totale

- Le Québec se situe au 4^e rang mondial avec 2,76 % du PIB pour la R&D, juste devant les États-Unis. Durant la décennie 1995-2004, le personnel affecté à la R&D au Canada est passé de 145 000 à 199 000 personnes (dont 62 000 au Québec).
- Le Québec se situe au premier rang pour le personnel affecté en R&D industrielle par millier de personnes actives mais dans le dernier quintile pour l'investissement en équipement.



B. La R&D dans l'industrie aérospatiale

- Pour le secteur aérospatial, le pourcentage du chiffre d'affaires des dépenses en R&D représente :
 - États-Unis : 10,7 % domaines militaire et civil
 - Europe : 12,3 % domaines militaire et civil
 - Canada (65 % Québec) : 5,5 % domaine civil

Note : Le Canada et les États-Unis ont convenu, dans les années 50, que le Canada abandonnait le développement d'avion militaire.

- L'aide financière publique à la R&D en aérospatiale se présente comme suit :
 - États-Unis : 60 % contrat militaire
 - Europe : 50 % contrat militaire ou aide remboursable par redevances
 - Canada (Québec) : 30 % aide remboursable par redevances
- Durant les décennies '60, '70 et '80, le PPIMD (Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense) a permis au Canada de se hisser parmi les leaders mondiaux dans ce secteur.
- Cependant la baisse des investissements en capital est importante et menace actuellement l'industrie.
- Les exportations aérospatiales sont au premier rang des exportations manufacturières québécoises et représentent 60 % des exportations québécoises en haute technologie.

3. LES RAPPORTS DES ATELIERS DE TRAVAIL

La seconde partie du Grand forum a permis de mettre à contribution l'expertise des participants. Ainsi, les participants ont été regroupés en six ateliers pour aborder la question suivante :

- Quelles sont les caractéristiques en milieu de travail sur lesquelles il est possible d'agir afin de maintenir et d'améliorer l'efficacité d'une entreprise?

Nous présentons dans ce qui suit les éléments qui ont été dégagés dans ces six ateliers pour conclure par un sommaire des priorités d'action telles que dégagées lors de la plénière.

3.1 Les rapports d'ateliers

Atelier no. 1 (Élizabeth Bussé)

- Meilleure concertation entre les différents intervenants au niveau des opérations.
- Prise de décision juste à temps au bon niveau.
- Communication par la direction des enjeux et des décisions.
- Les compétences; développement de grilles de compétences (pour plus de flexibilité) que l'on supporte par un programme de formation ce qui entraîne la polyvalence.
- L'humain prend de la valeur.
- Le développement du sentiment d'appartenance favorise l'implication et la motivation.
- La présentation des changements.
- Valeur ajoutée des gestionnaires.
- Être proactif.
- Les variances sont gérées au bon niveau; déploiement des ressources de façon optimale.
- Les indicateurs lead/lag sont précis, significatifs et appropriés avec leur limite.

- Les gestionnaires sont à la fois leader et technique.
- Capacité à se renouveler.
- Amélioration des processus.
- Partenariat entre les donneurs d'ordre et les plus petites entreprises.

PRIORITÉS

- Développement des compétences, qui doit être supporté par un programme de formation, pour obtenir la polyvalence et la flexibilité.
- Capacité de se renouveler au niveau du marché et des individus.
- Communication des stratégies/moyens/processus/habilités.

Atelier no. 2 (François Lemire)

- M.O. qualifiée et éduquée passe par un partenariat industrie-institution d'enseignement pour de la formation en ligne, l'arrimage des nouvelles technologies ou de nouveaux modèles d'apprentissage.
- Partenariat avec les fournisseurs pour augmenter la qualité des relations.
- Éviter les changements du style "saveur du mois".
- La stabilité des travailleurs vs changement des gestionnaires : affecte le niveau de confiance.
- Trop de c.t. vs la planification.
- Considération des observations des employés dans l'a.c.
- Politique de développement de la polyvalence et de l'employabilité.
- Programme de reconnaissance.
- Passer de coût total (# d'employés) à coût par activité.
- Partenariat avec les employés pour augmenter la communication en établissant des objectifs respectifs clairs.
- Support des gestionnaires de premier et deuxième niveau.
- Plan de carrière sectoriel.
- Support plus approprié des services.
- Le changement de mentalité passe par le niveau et style de décision.

PRIORITÉS

- Partenariat avec les employés.
- Redéfinir/considérer/valoriser le rôle et la responsabilité du superviseur.
- Programme de reconnaissance.
- Partenariat avec les fournisseurs.

Atelier no. 3 (Patrice Paquette)

- Pour optimiser le savoir-faire extraordinaire dans l'industrie, il faut augmenter la polyvalence.
- Favoriser le travail d'équipe par la reconnaissance de l'effort au-delà du résultat.
- Nécessité de connaître ce que les gens font et les motiver.
- Partenariat et rapprochement entre l'entreprise et le syndicat; viser une meilleure communication (réf. : principe de l'OTHR; Organisation Travail Haut Rendement); favoriser le lien de confiance.
- Mettre en place des programmes de formation : nécessité de bien analyser les besoins; favoriser la qualité, viser la flexibilité et développer l'employabilité.
- L'implication quotidienne au processus de résolution de problèmes est directement reliée à la motivation; ne pas attendre une baisse de cadence pour réagir; informer de façon quotidienne.
- Changement et ses répercussions : informations et flexibilité.
- Déléguer plus de pouvoir au 1^{er} niveau de supervision; mieux les encadrer; mieux les comprendre; leur fournir des outils; leur déléguer des pouvoirs.
- Problème d'absentéisme provient d'un changement de valeurs (travail/famille) ou du surtemps; prendre en compte le facteur humain dans l'organisation du travail.
- Délégation vers équipe (cellule de travail) pour responsabilisation, engagement, motivation et réduction des coûts.
- Prise de conscience des forces et faiblesses (ex. : accepter les niveaux de rejet, mais travailler sur les correctifs).
- Associer plus encore les fournisseurs au développement de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.
- Faire des pressions sur les gouvernements pour plus de soutien à l'industrie tout en favorisant l'opinion publique.

PRIORITÉS

- Optimiser le savoir-faire de l'industrie.
- Favoriser le travail d'équipe.
- Développer un sain partenariat entre la direction et les travailleurs (bonne communication).
- Bien identifier les besoins.
- Responsabiliser davantage les superviseurs de 1^{er} niveau.

Atelier no. 4 (Sylvain Bourque)

- Gestionnaire de qualité : fournir modèle pour le devenir ainsi qu'un programme de coaching.
- Confiance et honnêteté entre direction et employé.
- Implantation d'un système d'entraînement des travailleurs.
- Système de promotion bien établi.
- Établir compétence requise pour un travail.
- Doit plaire au trio : client-actionnaire-employé.
- Accompagner l'employé avec de la formation.
- Gaspillage.
- Partenariat (OTHR) pour prise de décision.
- Revoir les méthodes de travail avec les travailleurs.
- Ingénieur consulte plancher.
- Feed-back.
- Communiquer les vraies stratégies de l'entreprise.
- Gérer le changement avec les employés.
- Semi-retraite.

- Donner l'autorité au travailleur.
- Flexibilité des horaires.
- Meilleure communication interne car le plancher est le dernier informé.
- Responsabiliser le personnel.
- Technologie de production plus performante.
- Technologie de communication.
- Polyvalence des employés.
- Gestion des compétences.
- Innovation au niveau opération.
- Réseau de Benchmarking.
- Orientation de l'entreprise est dardée à la haute direction.
- Contremaître en coach au lieu de police.

PRIORITÉS

- Innover dans les méthodes de travail en impliquant les employés et inclure le benchmark.
- Donner l'autorité et responsabiliser.
- Communiquer les vrais enjeux stratégiques et opérationnels.
- Formation, compétence et polyvalence au niveau gestion et opération.
- Partenariat.
- Innover dans les technologies de production.
- Organisation du travail tenant compte d'horaire, de semi-retraite.

Atelier no. 5 (Claude Picard)

PRIORITÉS

- Valorisation du capital humain : le respect, l'information, la consultation et le sentiment d'appartenance.
- Responsabilisation et délégation d'autorité : le respect des gens, la prise de décisions au plus bas niveau, la mesure des résultats et le processus correctif.
- Optimisation des processus d'affaires : des stratégies d'affaires claires et réalistes, des rôles et responsabilités définis et l'élimination du gaspillage.
- Innovations technologiques et évolution du marché : des nouveaux produits, "Benchmark", des outils et technologie ainsi que des brevets.
- Polyvalence : la formation, la flexibilité de la main-d'œuvre, l'adaptabilité, le développement professionnel souhaité et l'employabilité.

Atelier no. 6 (Martin Mathe)

- Implication des employés dans la prise de décision le plus bas possible.
- Informer les employés sur la vision et les objectifs de la compagnie.
- Information stratégique et tactique : le marché, la compétition et les produits.
- La transparence amène la confiance.
- L'engagement envers employés-actionnaires-clients.
- Administration soit réaliste vs la polyvalence.
- Se donner de l'autonomie.
- Participer dans la prise de décision stratégique et l'élaboration des politiques.
- Développer les compétences d'une manière structurée.
- Définir la priorité de la qualité.

PRIORITÉS

- La transparence.
- Les engagements mobilisateurs.
- Organiser la participation en partenariat.
- Les objectifs victorieux partagés.
- Identifier les besoins et contraintes des parties.

3.2 Synthèse des caractéristiques sur lesquelles nous sommes en mesure d'agir identifiées par les ateliers de travail

Suite aux ateliers, les participants se sont réunis en plénière pour dégager les modes d'organisation du travail sur lesquels il nous est possible d'agir afin de maintenir et d'améliorer la productivité des entreprises aérospatiales du Québec. En substance, cinq grands axes ont pu être dégagés par le travail en ateliers :

- Polyvalence, formation, compétence
- Partenariat
- Communication
- Délégation, responsabilisation
- Innovation

Un panel composé de nos conférenciers (Mme Isabelle Dostaler et M. Jean Fuller), d'un représentant patronal (M. Gaétan Roy), d'un représentant syndical (M. Camille Laroche) et d'une représentante du gouvernement (Mme Dominique Leroy) a d'abord présenté différents points de vue sur ces cinq axes caractérisant les modes d'organisation du travail :

- On a fait beaucoup d'efforts, mais malgré nos acquis, les gens des ressources humaines ont omis d'associer les syndiqués au volet de l'optimisation. Ils n'ont pas fait en sorte que TOUS fassent « partie prenante » du processus. Employeurs et travailleurs ne forment donc pas encore un « tout ».
- C'est aux dirigeants que revient les rôles d'expliquer aux travailleurs la stratégie d'entreprise, d'établir un partenariat et d'innover.
- Le problème se situe au niveau de l'optimisation. Les dirigeants pensent d'abord et avant tout à améliorer leur position à l'échelle mondiale alors que les travailleurs n'ont aucun moyen de composer avec ce fait. Si le lien de confiance entre les deux parties semble inexistant, c'est dû au fait qu'il manque un chaînon entre les objectifs de travail des travailleurs et ceux des dirigeants.

- On se doit de reconstruire le lien de confiance qui s'est quelque peu effrité entre les travailleurs et leurs employeurs. La liste des priorités résultant des ateliers démontre qu'un certain consensus est sur le point de s'amorcer.
- L'attitude des gens constitue la dernière chose qui va changer. La confiance prend du temps à s'établir. Au Québec, le principal avantage réside en la proximité qu'ont les gens avec le produit de l'entreprise. Il faut donc les en rapprocher davantage. Ceux qui vont gérer et planifier le changement doivent établir des activités structurantes, tel le travail en équipe.
- Au sein de la nouvelle entreprise, les comportements doivent être guidés par la structure. Tant que ce principe ne sera pas respecté, il est impossible de parler de polyvalence, de communication, d'innovation, etc.

Un seul des sujets ressortis des ateliers fut traité de façon extensive en plénière : la question du partenariat patronal/syndical. Voici, à ce sujet, les commentaires émanant des participants à la plénière :

- Les travailleurs connaissent très bien les moyens de développer leur entreprise et la partie patronale se doit de leur faire confiance.
- Il existe un conflit normalement sain, mais duquel il faut néanmoins tenir compte dans l'établissement d'un partenariat, entre les parties : l'entreprise se doit de satisfaire ses clients alors que le syndicat se doit de défendre et de protéger ses membres.
- Dans le cadre d'un réel partenariat visant une réflexion complète sur les modes d'organisation du travail, chaque partie doit se questionner sur sa productivité. Les syndicats doivent eux aussi se poser la question à savoir s'ils se montrent le plus productif possible.
- Le fait d'aller voir ce qui se fait comme partenariat dans d'autres secteurs que celui de l'aérospatial pourrait s'avérer fort instructif.
- Le partenariat pourra exister si les deux parties démontrent de la bonne volonté, partagent les mêmes informations, les mêmes buts et les mêmes objectifs.
- Une entente intervenue entre les parties devrait mener à une période d'essai de trois mois suivie d'une rencontre d'évaluation entre les parties patronale et syndicale afin de discuter de l'expérience et d'y apporter les modifications nécessaires.
- L'industrie aérospatiale du Québec doit s'interroger sérieusement sur l'efficacité de son organisation du travail : financiers et gens affectés à la production ne vont pas du tout dans le même sens. Il faudrait tenter une réconciliation DES cultures de l'entreprise en UNE culture d'entreprise; à titre d'exemple, il faudrait que l'ingénieur accepte de se mêler au processus de fabrication.
- L'établissement d'une stratégie sectorielle de flexibilité d'emploi impliquant l'ensemble des entreprises et des syndicats pourrait permettre à une compagnie en manque d'employés d'utiliser ceux d'une autre entreprise s'appêtant à effectuer des mises à pied.
- Les syndicats devraient être le fil conducteur entre les travailleurs et les dirigeants.
- Le gouvernement devrait s'investir au-delà de son rôle de banquier et effectuer de l'arbitrage afin de maintenir emplois et entreprises au Québec en obligeant les compagnies subventionnées à garantir le maintien des emplois et des travailleurs.
- Pour certains le rôle du gouvernement se limite à justifier auprès du public chaque dollar versé aux industries.
- Les entreprises se consacrent à satisfaire leurs clients et leurs actionnaires. C'est pourtant par la satisfaction de leurs employés qu'elles pourront finalement y parvenir.
- La mise sur pied d'une table patronale/syndicale a été proposée, question d'asseoir tous les partenaires de l'industrie ensemble afin qu'ils échangent sur leurs échecs et leurs réussites. L'histoire montre que l'expérience des uns peut servir aux autres.

3.3 Les suivis requis

1. Réunir les membres du groupe de travail sur l'adaptabilité et la flexibilité de la main-d'œuvre pour analyser les actes du deuxième Grand forum et formuler des recommandations au Conseil d'administration du CAMAQ.
2. Prévoir un moyen de communiquer (document ou rencontre) avec les gestionnaires de premier et de deuxième niveau afin de leur exposer les résultats du deuxième Grand forum et les actions retenues par les dirigeants de l'industrie.

4. LES AXES PRIORITAIRES D'INTERVENTION

Suite aux présentations et aux discussions qui ont eu cours lors du deuxième Grand forum de l'aérospatiale, il se dégage, de plus en plus, un certain nombre d'orientations. Il est proposé d'appliquer un partenariat patronal/syndical, selon les modalités générales suivantes :

1. Utiliser la flexibilité du modèle de relation de travail que nous retrouvons au Québec afin d'assurer la compétitivité de notre industrie face à la concurrence européenne, américaine et asiatique.
2. Démontrer plus de transparence dans les communications relatives aux stratégies des entreprises de l'industrie ainsi que leurs objectifs et plans d'actions.
3. Mettre en place un modèle de polyvalence qui favorise les trois besoins suivants :
 - l'atteinte de meilleurs résultats d'affaires
 - l'utilisation du savoir des employés dans la résolution de problème et dans la prise de décision de leurs opérations
 - le maintien de la motivation et de la fierté des employés pour leurs produits
4. Mettre progressivement en place des modifications à nos organisations du travail afin d'obtenir des contributions à valeur ajoutée des gestionnaires de premier niveau.
5. Mettre en place des actions de partage et d'étalonnage (benchmarking) quant aux meilleures pratiques en matière d'organisation du travail chez les membres de l'industrie.

ANNEXE 1 - LISTE DES PARTICIPANTS

REPRÉSENTATION INDUSTRIELLE

Bell Helicopter Textron	Élizabeth Bussé, Partenaire d'affaires en ressources humaines Stéphane Paradis, Directeur principal, fabrication
Bombardier Aéronautique	Marie-Josée Lemieux, Directrice ressources humaines André Lavigne, Directeur des relations de travail René Barakett, Directeur qualité (Mirabel)
CAE	*Martin Mathe, Partenaire d'affaires, Ressources humaines, Opérations Robert Leclerc, Vice-président aux opérations
CMC Électronique	*Christian Desbois, Directeur dotation, développement, organisationnel et formation Marc La Boissière, Conseiller en formation Sylvain Bourque, Ceinture noire six sigma Richard St-Germain, Directeur des opérations électroniques d'aviation Montréal
Héroux-Devtek	Gaétan Labelle, Conseiller en ressources humaines Gaétan Roy, Vice-président et directeur usine de Longueuil
Honeywell	Allan Pennycuick, Directeur général
L3 MAS	François Lemire, Directeur ressources humaines Jocelyn Dionne (en remplacement de Michel Potvin)
MDA Espace	Jean-Pierre Létourneau, Directeur de la fabrication
Pratt & Whitney Canada	Marc Beaulieu, Centre Moteur Claude Picard, Directeur, Formation flexibilité de la main-d'œuvre Bruno Rivest, Directeur fabrication *Gilles Ouellet, Conseiller en ressources humaines
Rolls-Royce Canada	Linda Lessard, Vice-présidente ressources humaines
Sonaca NMF	*Gilbert Bélanger, Directeur ressources humaines

REPRÉSENTATION SYNDICALE

Association internationale des
machinistes et des travailleurs
et travailleuses de l'aérospatiale
(AIMTA)

Louis-Philippe Ruel, 2309 Air Transat
Dave Chartrand, 712 Bombardier
Pierre Grenier, 712 Bombardier
Yvon Paiement, 712 Bombardier
Daniel Vaillancourt, 712 Trésorier
Neil Giroux, 712 Agent de grief
Claude Boisvert, 11 Agent d'affaires
Alain Rouleau, 11 Agent d'affaires
Yves Raymond, 11 Agent d'affaires
*Gérald Tremblay, Co-président syndical - CAMAQ
François Boyer, 712 L3 MAS
Hélène Fréchette, 712 Bombardier
Éric Rancourt, 712 Bombardier
Marcel St-Jean, Président 1751 Air Canada
Yvan Beaulieu, Dirigeant 1751 Air Canada

Confédération des syndicats nationaux
(CSN)

Sylvain Grenier, Président section locale Sonaca NMF

Syndicat canadien des communications
de l'énergie et du papier (SCEP)

*Serge Fortin, Président section locale 522, CAE
John Cher, Délégué en chef section locale 522, CAE
Mike Mondoux, Délégué section locale 522, CAE

Travailleurs canadiens de l'automobile
(TCA)

Pierre Laberge, Représentant
Claude Dubois, 2889 CMC Électronique
Gaétan Lefebvre, 2889 CMC Électronique
Serge Lalumière, 62 Bombardier Aéronautique
*Camille Larochelle, 510 Pratt & Whitney
Denis Vachon, 510 Pratt & Whitney
Melvin Marquis, 2889 CMC Électronique
Eric Bouvier, 1956 Héroux –Devtek
Eduardo Mandez, 1956 Héroux-Devtek
Marco Ginnetti, 1958 Sermatech
Sylvain Perron, 1958 Sermatech
Stéphane Isabelle, 1849 Honeywell
Adam Lamoureux, 62 Bombardier Aéronautique
Pierre Michaud, 62 Bombardier Aéronautique
Sandro Bélanger, 62 Bombardier Aéronautique
Benoît Dubreuil, 62 Bombardier Aéronautique
Éric Blanchet, 62 Bombardier Aéronautique

REPRÉSENTATION GOUVERNEMENTALE

Communauté Métropolitaine
de Montréal

Marie-Pierre Ippersiel, Conseillère en recherches

Emploi-Québec

Pierre Boisseau, Conseiller en intervention sectorielle

Emploi-Québec - Bureau
régional Laurentides

Patrice Paquette, Agent de recherche

Industrie Canada

Dominique Leroy, Agente régionale

Ministère du Développement
économique, Innovation et
Exportation (MDEIE)

Charles Dieudé, Directeur équipement et transport

REPRÉSENTATION D'ORGANISMES

Aéro-Montréal	Suzanne Benoit, Directrice générale
Association québécoise des transporteurs aériens (AQTA)	John McKenna, Président et chef de la direction
Centre technologique en aérospatiale (CTA)	Pascal Désilets, Directeur général
Conseil national de recherches Canadiennes (CNRC)	Pierre Dicaire, Directeur du centre des technologies de fabrication aérospatiale
École des métiers de l'aérospatiale de Montréal (ÉMAM)	Yves Pilon, Directeur adjoint
École nationale d'aérotechnique	Serge Rioux, Adjoint à la directrice (ÉNA)

**Membres du comité aviseur des grands forums de l'aérospatiale du CAMAQ*

ANIMATEURS D'ATELIERS


- Patrice Paquette
- Claude Picard
- François Lemire
- Élisabeth Bussé
- Sylvain Bourque
- Martin Mathe

MODÉRATEUR DU FORUM

- Guy Versailles

ANNEXE 2 - DÉROULEMENT DÉTAILLÉ

7 h 30	Accueil des participants
8 h 00	Mot de bienvenue <i>MM. Michel Gagné et Gérald Tremblay, coprésidents du CAMAQ</i>
8 h 15	Rappel des enjeux identifiés lors du premier Grand forum de l'aérospatiale - <i>M. Eric Edström, chargé de projets CAMAQ</i>
8 h 30	Accroître la capacité concurrentielle de l'industrie aérospatiale au Québec : enjeux stratégiques, pratiques manufacturières et organisation du travail <i>Mme Isabelle Dostaler, directrice du M.B.A. option aviation internationale, John Molson School of Business, Université Concordia</i>
9 h 15	Caractéristiques d'une organisation efficace du travail <i>M. Jean Fuller, Design du travail inc.</i>
10 h 30	Pause santé
11 h 00	Ateliers de travail Question : Quelles sont les caractéristiques en milieu de travail sur lesquelles il est possible d'agir afin de maintenir et d'améliorer l'efficacité d'une entreprise?
12 h 30	Lunch Où se situe l'industrie aérospatiale au Québec en regard de ses investissements en R&D? <i>M. Charles Dieudé, Directeur, Direction des équipements de transport (aérospatial, transports terrestres et maritime), Ministère Développement économique, Innovation et Exportation</i>
14 h 00	Résultats des ateliers de travail, réactions d'un panel et échanges en plénière
16 h 00	Conclusion, mot de la fin et bilan <i>MM. Michel Gagné et Gérald Tremblay, coprésidents du CAMAQ</i>
16 h 30	Cocktail

Ce deuxième Grand forum est rendu possible grâce à l'aide financière d' **Emploi Québec** 

ANNEXE 3 - APPRÉCIATION ET COMMENTAIRES

Notes accordées (moyenne sur 10)

Clarté des objectifs	7,8
Qualité des présentations	8,0
Qualité des échanges	7,3
Qualité des documents	8,0
Qualité des animations	8,0
Atteinte des objectifs	6,7
Utilité de la rencontre	7,0
Intention de participer à un prochain GF	7,8
Note globale	7,6

A. Présentation

- Il serait peut-être intéressant de prévoir un conférencier qui, à lui seul, prononcerait des éléments d'une thématique (incluant un aspect ludique) et qui animerait également le débat d'idées.

B. Logistique

- Belle organisation dans son ensemble.
- Système audio-visuel pas adéquat.
- Texte trop petit sur les Powerpoint.
- Feuille d'évaluation devrait être à part du cahier.
- Prochain forum sur la Rive-Nord s.v.p. (2 fois)

C. Ateliers

- Atelier de travail agréable et productif.
- Pas assez de temps en ateliers.
- Ce travail est utile dans la mesure où il se traduira par un plan d'action et des rencontres de suivi.

D. La plénière

- Instructive mais pas nécessairement les bonnes personnes déléguées par les compagnies. Il faut continuer de se parler.
- Pas beaucoup de décideurs dans la salle. Où sont les grands dirigeants d'entreprises? Ce sont eux qui décident, pas le « middle management ». Le travail est un privilège, pas un droit acquis. Il faut se renouveler constamment et être compétitif pour garder nos emplois, syndiqués ou non.
- La balance entre représentants syndicaux et chefs d'entreprise n'était pas adéquate (80 %-20 %). Le résultat en est affecté.
- Mal dirigée. Je crois que nous avons trop discuté de la sécurité d'emploi des syndicats et des partenariats. Il y a beaucoup de lacunes organisationnelles dans l'industrie autre que la sécurité d'emploi. Être efficace implique de faire les choses de manière rapide, précise, au plus bas coût possible.
- Bon de voir l'ensemble des opinions patronales et syndicales des différentes compagnies. Pas sûr qu'on ait touché le fond de la question.
- Le lien de confiance se bâtit. Il faut que les deux parties aient une ouverture honnête et du respect. Se parler des bons projets comme des moins bons.
- Belle opportunité de partager, de recevoir de l'information dans un environnement neutre.
- La formule du panel est très intéressante.
- Manque de solutions concrètes. Débats pas assez terre-à-terre.
- Il est intéressant de voir que nos problèmes d'organisation sont partagés par plusieurs entreprises. (2 fois)
- La période d'échange était trop courte. (2 fois)

E. Suivi

- Il manquait le but de la discussion : ouverture vers où on s'en va avec la prochaine étape, ce qu'on demande aux participants pour la suite.
- Beaucoup de gêne de la part des dirigeants à émettre des commentaires. Beaucoup de demandes syndicales. Manque de concret. Je crois que les objectifs n'ont pas été atteints.
- Les bonnes questions ont été posées, mais les pistes de solution demeurent peut-être difficiles à atteindre (partenariat).
- La proposition de partager nos expériences gagnantes avec les syndicats pourrait faire un bon sujet pour le prochain forum.
- Ça va amener des débats dans nos usines, une réflexion sur l'avenir est très souhaitable.

F. Généraux

- Bravo! Nous allons dans la bonne direction. Très avant-gardiste d'aborder les sujets qui nous touchent présentement et qui le feront dans le futur.
- Journée intéressante, instructive, permet un rapprochement entre employés et employeurs dans un contexte neutre et permet un comparatif des dynamiques vécues par les participants. La raison d'être du forum me semblait floue au début de la journée.
- Très bonne initiative malgré la relative difficulté à concilier les intérêts patronaux et syndicaux. Néanmoins, beaucoup de progrès se réalisent. Bravo!