

**Réalisation de l'initiative : Projet Agents de liaison pour assurer une représentativité provinciale au sein des tables de concertation de la Commission des partenaires du marché du travail, des conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT) ainsi que des comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)**

**Troisième rapport d'analyse et de recommandations  
selon l'entente dossier numéro 3040-18945  
Remis à Suzanne Dauphinais  
Secrétariat de la Commission des partenaires du marché du travail**

**Un projet en partenariat  
Conseil du patronat du Québec et  
de la Fédération des chambres de commerce du Québec**

**17 janvier 2018**

## Table des matières

Résumé exécutif .....	3
Introduction.....	4
2. Évolution des volets cibles et des indicateurs de performance .....	5
3. État des lieux de la mobilisation et de la motivation des représentants patronaux .....	8
3.1 Outiller les représentants patronaux pour faciliter leur implication .....	10
3.2 Le représentant patronal, un ambassadeur du CRPMT dans son milieu .....	15
3.3 Donner un sens à une implication volontaire .....	19
4. Une optimisation des processus de recrutement et d'intégration à l'aide d'outils pratiques..	21
4.1 Procédure de recrutement amélioré .....	21
4.1.1 Appel de candidatures .....	22
4.1.2 Évaluation des candidatures .....	23
4.1.3 Validation de la candidature retenue .....	23
4.1.4 Avis à la CPMT .....	23
4.1.5 Point de vue des représentants patronaux sur le processus de recrutement.....	24
4.2 Processus d'intégration .....	24
4.2.1 Plan de formation innovateur et rassembleur .....	25
4.2.2 Des outils utiles à la formation.....	26
4.2.3 Un système de parrainage entre les représentants patronaux .....	26
5. Amélioration de la communication inter-instances .....	26
5.1 Mise en œuvre du processus de communication .....	28
5.2 Ouverture à la réflexion et aux partages d'informations pertinentes et simplifiées.....	29
5.3 Journée nationale des représentants patronaux .....	29
6. Soutien des associations patronales nationales.....	30
6.1 Générer des informations sur les enjeux régionaux et nationaux .....	31
6.2 Développement et déploiement d'outils facilitant l'implication .....	32
6.3 Représenter les demandes des représentants patronaux à la CPMT .....	32
7. Le Québec un chef de file sur le plan de la concertation du marché du travail.....	33
Conclusion .....	33
ANNEXE 1 : Processus de recrutement (questionnaire d'entrevue et formulaire d'évaluation)...	34
ANNEXE 2 : Démarche de collecte de données (Sondage quantitatif, résultats et tableaux) .....	34
ANNEXE 3 : Réflexion et analyse nationale (Ontario et Colombie-Britannique).....	34

## Résumé exécutif

Ce projet vise à améliorer la participation et la contribution des représentants des employeurs dans les CRPMT afin de renforcer et d'accroître la performance et la valeur ajoutée de l'ensemble des instances partenariales de la CPMT.

Ce rapport fait état des neufs premiers mois d'opération de ce projet. Il reflète les résultats et les analyses d'une collecte de données effectuée auprès de 63 représentants patronaux, de 17 directions régionales d'Emploi-Québec et de 27 directions générales de CSMO. Les recommandations de ce rapport visent à améliorer les conditions de mobilisation des représentants patronaux, la motivation de ceux-ci, la communication inter-instance et le soutien des associations patronales nationales. Il propose de développer des outils et de les implanter au courant de la deuxième année d'exécution du projet afin d'atteindre l'ensemble des cibles prévus au projet.

Certains constats majeurs méritent d'être éclairés. Tout d'abord, l'état actuel de la représentativité des représentants patronaux est jugée insuffisante par plus de 50 % des directions régionales d'Emploi-Québec. Ensuite, il existe une grande disparité entre la façon dont les représentants patronaux comprennent leur mandat et les attentes du système face à celui-ci. De plus, la presque totalité des représentants patronaux sondés n'avait pas conscience de faire partie d'un collègue employeur rassemblant l'ensemble des représentants patronaux dans les instances de consultations régionales et sectorielles. Par ailleurs, le sentiment d'impuissance et de démobilisation constaté vient du fait qu'il existe une grande disparité entre les attentes des représentants patronaux quant à leur fonction et la réalité de celle-ci. Il faut ainsi grandement améliorer la relation entre les associations patronales nationales et les représentants patronaux afin de mieux soutenir ceux-ci dans l'exercice de leur mandat pour stimuler leur participation. Enfin, la relation entre les associations patronales nationales et les directions des différentes instances mériterait d'être construite davantage pour optimiser les résultats attendus de ce mécanisme de consultation des enjeux du marché du travail.

## Introduction

Tel que décrit dans l'entente #3040-18945, le projet « Agents de liaison », ayant débuté à la fin mars 2017, a pour objectif d'améliorer de manière significative la participation, la contribution et la valeur ajoutée des représentants des employeurs dans l'ensemble des instances partenariales de la CPMT, afin de renforcer celle-ci et d'en accroître la performance.

Ce faisant, les partenaires issus du milieu des employeurs pourront davantage mettre en commun leur expertise et leurs idées novatrices pour accroître l'efficacité des services publics d'emplois et pour favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, tel que mentionné dans l'énoncé de mission de la CPMT.

Cette amélioration passe par une initiative concertée entre le CPQ et la FCCQ visant à doter les diverses instances de la CPMT de représentants patronaux ayant accès aux moyens nécessaires leur permettant de contribuer pleinement aux divers travaux. En bénéficiant d'un appui amélioré, les représentants des employeurs offriront une contribution plus poussée et plus représentative dans les réflexions stratégiques en plus de leurs connaissances du terrain. La qualité des communications internes au sein de l'ensemble de la structure de la CPMT en bénéficiera également.

Ce troisième rapport fait à la fois état de la réalisation du projet en lien avec l'évolution de l'atteinte des indicateurs de performance prévus au projet ainsi que de l'analyse et des recommandations favorisant une contribution améliorée de l'apport du collègue employeur aux travaux des instances de concertation de la CPMT selon trois aspects, soit les facteurs de motivation et de mobilisation, la communication inter-instance et le soutien des associations patronales nationales.

De plus, ce rapport comprend les informations recueillies à la suite des sondages réalisés auprès des directions régionales d'Emploi-Québec, responsables du secrétariat des CRPMT, et auprès des représentants patronaux provenant majoritairement des CRPMT et de quelques CSMO, ainsi que des entrevues effectuées auprès de ces deux populations. Il constitue l'analyse de cette collecte de donnée et fait état des constats concernant les éléments permettant d'atteindre les objectifs du projet tout en éclairant les différentes perspectives rencontrées concernant la contribution du collègue employeur aux travaux des CRPMT et des attentes de chacune des parties quant à celle-ci.

Enfin, il propose des solutions concrètes et des outils à développer par le CPQ et la FCCQ au courant de la prochaine année de réalisation de ce projet. Nous croyons fermement que cette initiative nationale en cours de réalisation pourrait amener un changement à long terme dans la dynamique collaborative entre tous les acteurs œuvrant dans les entreprises, dans les systèmes

de soutien gouvernemental, dans la représentativité patronale ainsi que dans les associations patronales. Avec ce projet, nous voulons créer un précédent

## 2. Évolution des volets cibles et des indicateurs de performance

Au terme de notre 9<sup>e</sup> mois de réalisation de ce projet, nous pouvons affirmer l'atteinte d'une grande majorité des cibles prévues à l'entente. Dans ce 3<sup>e</sup> rapport, nous faisons état de l'avancée de nos réflexions et de nos observations appuyées par des données quantitatives. En contrepartie, certains éléments sont actuellement en cours de réalisation et ils seront confirmés dans les prochains mois, au terme de notre première année de réalisation.

Nous vous démontrons ci-dessous, l'évolution des indicateurs de performance prévus à l'entente :

Le premier volet cible consistait à « *procéder au recrutement, à l'animation et la rétention de représentants patronaux pouvant contribuer de façon efficace au sein des instances autres que l'Assemblée délibérante (procéder plus spécifiquement pour les CRPMT et appuyer ou conseiller les organisations patronales sectorielles pour les CSMO).* » À ce volet cible sont associés les indicateurs de performance quantitatif, soit une « *diminution de 50 % du taux de vacances du collègue « Entreprises »* » ainsi que « *maintenir un taux de présence moyen de 95 % des postes du collègue « Entreprises » dans les conseils régionaux.* »

Au début du projet le taux de vacances des postes du collègue employeur sur les CRPMT était de 17 %. Il est actuellement à 10 %. Nous observons donc une diminution de ce taux de vacances de l'ordre de 41 %. En ce qui concerne le taux de rétention, nous ne pourrions savoir qu'au mois de mars sa variance lors du renouvellement ou non des mandats qui seront échus à la fin de cette année.

Pour ce qui est de l'animation, nous avons rencontré 74 % des représentants patronaux soit 63 représentants employeurs sur 85 en poste dans les CRPMT. Il y a donc un enjeu concernant 22 représentants en poste qui n'ont ni répondu à nos demandes de rencontre ni à notre sondage de consultation. La deuxième année d'opération du projet nous permettra d'accentuer les actions en termes d'animation du collègue « Entreprises » au moyen des outils que nous aurons développé.

Le deuxième volet cible consistait à : « *Assurer la formation et la préparation spécifiques des représentants patronaux quant aux travaux des instances.* » Notre démarche de consultation fut en soit une activité formatrice puisque lors de nos rencontres les représentants patronaux en ont profité pour nous poser des questions quant à leur mandat et au mécanisme de la CPMT. De plus, un nombre important d'entre eux ont amélioré leur compréhension du système dans lequel ils s'impliquent. Ils ont aussi pu comprendre le rôle des associations patronales nationales associé à leur mandat. De notre côté, nous avons ciblé les connaissances et les compétences essentielles et

souhaités pour remplir leur fonction ce qui nous permettra de développer le contenu de formation approprié à mettre en place dans la deuxième année d'exécution de ce projet.

Le troisième volet cible consistait à : « *Faciliter le partage d'information et de rétro-information ainsi que la coordination nécessaire entre les représentants patronaux inter-instances.* » Notre consultation nous a permis de comprendre de quelle façon le processus de partage d'information et de communication inter-instance pourrait être optimal pour les représentants patronaux. Nous avons effectué par la suite des recherches afin de trouver les outils qui correspondraient le mieux à leur souhait et à leurs contingences afin de faciliter l'implantation de ceux-ci. Ces outils sont décrits dans le présent rapport et leur développement ainsi que leur implantation s'effectuera lors de la deuxième année du projet. Ce volet cible est associé à l'indicateur de performance visant une « *augmentation marquée des communications entre les membres « entreprises » des divers CRPMT et CSMO.* » Cet indicateur sera réalisé et mesuré dans la deuxième année du projet.

Le quatrième volet cible consistait à : « *Produire des analyses et des recommandations articulées et documentées, favorisant une contribution éclairée et stratégique.* » C'est principalement ce volet cible sur lequel nous nous sommes concentrés puisque sans analyse, ils nous étaient impossible de développer les outils pertinent pour augmenter la mobilisation des représentants patronaux ainsi que les communications inter-instance. Ce rapport est donc l'achèvement de ce volet où nous présentons l'ensemble des aspects permettant de mener à bien l'atteinte des objectifs de ce projet.

Le cinquième volet cible consistait à : « *Mobiliser les représentants patronaux et promouvoir les orientations et initiatives touchant les champs d'intervention reliés à la CPMT, afin d'en favoriser le succès.* » La démarche de consultation fut en soi un exercice de mobilisation apprécié par l'ensemble des représentants patronaux. Le fait de se déplacer, de prendre le temps d'écouter leur perspective et de proposer des solutions concrètes pouvant faciliter leur implication est perçu de manière satisfaisante. Les résultats de cette consultation sont attendus tant de la part des représentants patronaux que des directions régionales d'Emploi-Québec tout comme les outils qu'ils permettront de mettre en place. De plus, grâce à cette consultation nous avons pu confirmer les perceptions initiales quant aux facteurs de démobilitation vécue par les représentants patronaux et nous avons pu en découvrir d'autres qui nous étaient inconnu. En ce sens, nous avons un portrait détaillé des conditions favorable pour stimuler la mobilisation et la motivation des représentants patronaux à s'impliquer et nous pourrons au courant de la deuxième année agir pour améliorer cette situation. Enfin, nous avons pu mesurer le niveau actuel de satisfaction et d'intérêt quant à l'implication des représentants patronaux qui ont répondu à notre consultation ce qui nous permettra d'effectuer un comparatif au courant de la deuxième année pour évaluer la progression de l'indicateur de performance qualitatif prévu au projet voulant augmenter la motivation des membres du collège des employeurs à siéger au sein des instances régionales. Nous avons un enjeu

concernant 15 % des représentants patronaux, soit 22 individus, qui n'ont pas répondu à nos demandes répétés de communication. Il serait important de déterminer une stratégie en partenariat avec les directions régionales pour pouvoir rejoindre ces représentants patronaux et discuter avec eux de leur vision quant à leur mandat.

Le sixième volet cible consistait à : « *Développer des consensus porteurs entre les représentants patronaux et auprès de tous les partenaires de la CPMT.* » C'est essentiellement à partir de la consultation menée que nous avons pu comprendre les différentes perspectives et émettre nos recommandations sur les actions qui permettront de développer ce consensus. Ce rapport fait état de ce que nous avons compris de la part de l'ensemble des parties prenantes consultées. Leur lecture et leur rétroaction nous permettront d'ajuster notre compréhension tout comme la rencontre nationale des représentants patronaux prévu le 25 janvier 2018. Nous pourrons ainsi cibler les priorités consensuelles dans le développement des outils pour leur implantation dans la deuxième année d'exécution de ce projet.

Le septième et dernier volet cible consistait à : « *Créer des outils pour permettre une meilleure identification des besoins de main-d'œuvre en région et pour assurer l'avancement des travaux dans les réflexions stratégiques.* » En effectuant notre consultation, nous avons pu comprendre les enjeux que vivent les représentants patronaux dans l'identification des besoins de main-d'œuvre de leur région et de leur secteur ce qui nous permet de mettre en place un processus accompagné d'outils qui faciliteront leurs consultations. Nos recherches parallèles sur les possibilités technologiques existantes pour améliorer ce processus nous ont permis d'identifier le processus qui serait le plus efficace pour l'ensemble des parties. Nous pourrons donc mettre en place au courant de la deuxième année ce processus auprès des représentants patronaux.

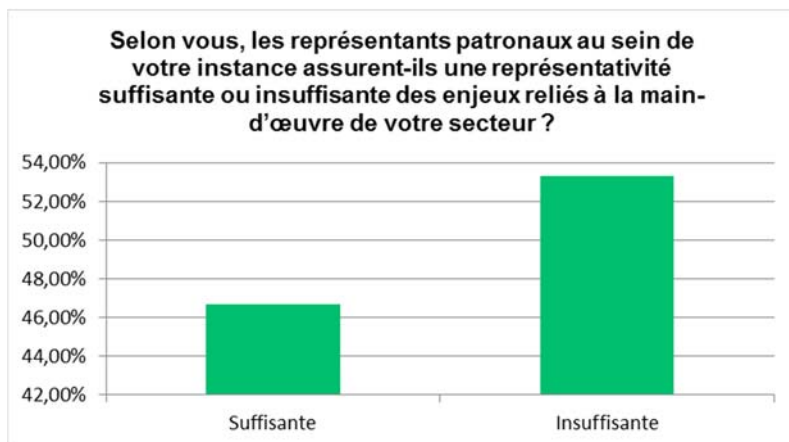
Enfin, l'indicateur de performance qualitatif visant une « augmentation de la qualité des interventions des représentants patronaux » a été retiré du projet par la CPMT suite aux discussions que nous avons eues avec les directions régionales d'Emploi-Québec et aux directions générales des CSMO. Il y avait un malaise évident quant à la façon d'évaluer la qualité des interventions des représentants patronaux. N'étant pas présent lors de l'ensemble des rencontres des CRPMT et des CSMO et n'ayant aucune partie souhaitant effectuer cette évaluation, il nous est impossible de mesurer cet indicateur et de constater sa progression. Nous suggérons aux différentes instances de mettre en place un grille d'auto-évaluation confidentielle pour les représentants de l'ensemble des différents collèges visant à ce qu'ils évaluent eux-mêmes leur contribution afin d'agir sur cette problématique. En identifiant les éléments de cette grille d'observation les directions des différentes instances agiront aussi sur la sensibilisation des individus quant à leur implication ce qui pourra avoir un effet positif sur la motivation intrinsèque de ceux-ci à participer selon ce qui est attendu d'eux.

### 3. État des lieux de la mobilisation et de la motivation des représentants patronaux

L'un des objectifs visés par le projet Agents de liaison pour assurer une représentativité au sein des tables de concertation de la Commission des partenaires du marché du travail et des conseils régionaux consiste à faire l'état des lieux en matière de recrutement et de participation des représentants patronaux siégeant sur les CRPMT.

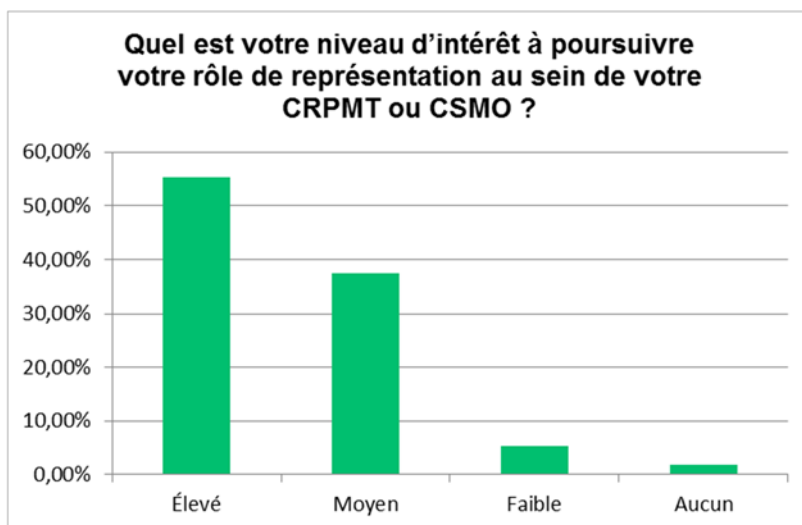
C'est justement cette nécessité de représentativité des besoins des employeurs concernant les enjeux de main-d'œuvre par les représentants patronaux qui permet au mécanisme de régulation du marché du travail déployé par la CPMT d'être fonctionnel et d'apporter des solutions systémiques aux défis rencontrés sur le terrain par les entreprises et les individus.

En ce sens, l'état actuel de cette représentativité est jugé insuffisant par plus de 50 % des directions régionales d'Emploi-Québec. C'est pourquoi il est essentiel de mieux outiller les représentants patronaux afin d'améliorer cette représentativité.



Lorsque nous avons questionné les représentants patronaux sondés quant à leur intérêt à poursuivre leur rôle de représentation au sein de leur CRPMT, seulement 54 % des répondants ont affirmé que leur intérêt était élevé. Cependant, il n'y a que peu d'individus ayant signifié n'avoir aucun intérêt ou un faible intérêt à poursuivre. En ce sens, il faudra travailler principalement dans la deuxième année de ce projet avec ceux qui ont un intérêt moyen à poursuivre leur participation.





Le principal incitatif exprimé par les représentants patronaux pour stimuler leur implication réside dans la considération que le système leurs accordent. Le sentiment d'avoir une influence en lien direct avec leurs expertises du marché du travail constitue l'élément qui augmente leur motivation. Ils souhaiteraient par exemple pouvoir apporter des éléments constructifs à l'agenda afin de positionner les sujets qu'ils considèrent prioritaires dans les actions régionales proposées.

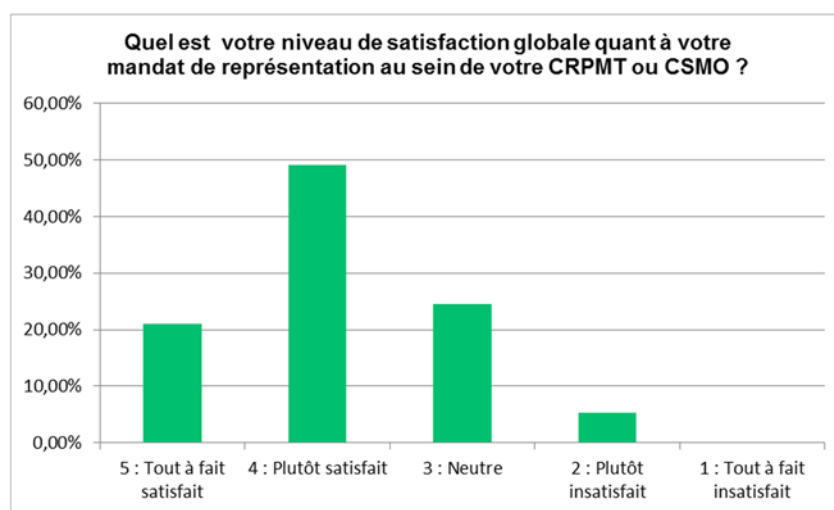
Ainsi, les représentants patronaux ayant participé à cette initiative nationale souhaiteraient s'impliquer sur les instances de la CPMT avec le désir de pouvoir réfléchir à des solutions concrètes aux enjeux du marché du travail et à ceux de Services Québec. Pour eux, il faut amener davantage d'exemples concrets dans le cadre de réalisations de projets régionaux en concertation et surtout, des mises en situations collaboratives entre tous les acteurs du marché du travail.

Il est essentiel de démystifier les actions de la CPMT, les liens entre le national et le régional pour ainsi, promouvoir davantage les prises de position et les projets mis en œuvres. Il y a encore trop de méconnaissances entre les acteurs. Ils expriment vouloir avoir un rôle d'acteur d'impacts et d'influenceur, plutôt qu'un rôle d'observateur approuvant des actions ou de programmes.

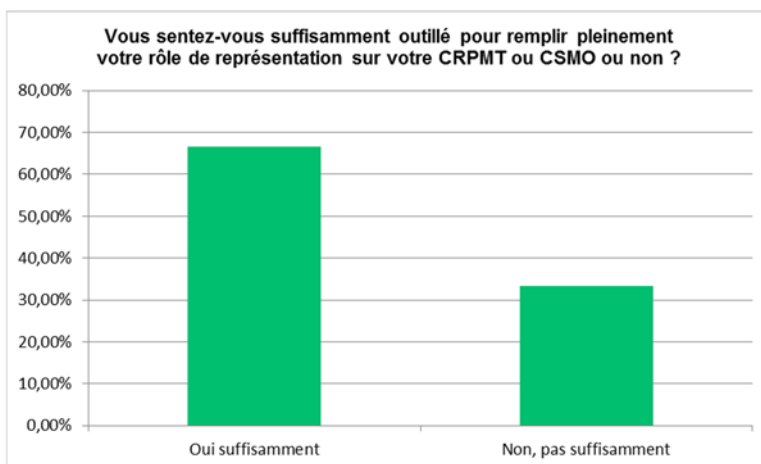
En tant qu'associations patronales, pour le CPQ et la FCCQ, il a été clairement demandé d'accompagner davantage notre collègue employeur et surtout, de suggérer des outils pour mieux les assister dans l'accomplissement de leurs tâches de représentation des employeurs de leurs régions.

### 3.1 Outiller les représentants patronaux pour faciliter leur implication

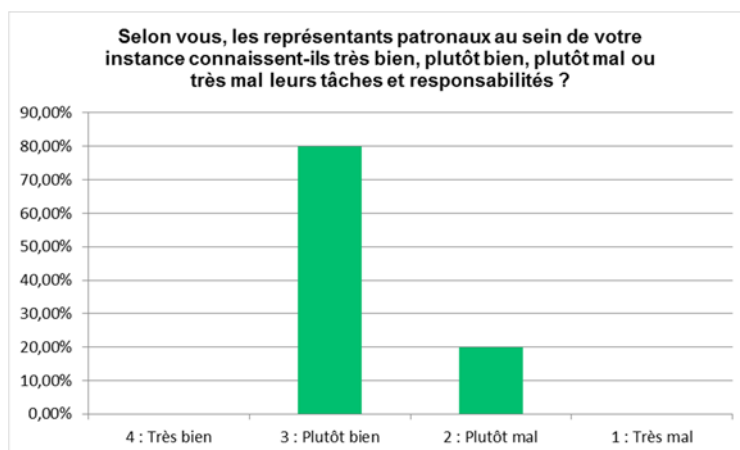
Tout d’abord, il existe une grande disparité entre la façon dont les représentants patronaux comprennent leur mandat et les attentes du système face à celui-ci. Ainsi, en raison de cette méconnaissance il est difficile pour eux de se positionner face à leur implication et leurs actions dans leur mandat. Ils insistent sur leur besoin de confirmer les attentes et le type de collaboration face à leur CRPMT afin qu’ils puissent assurer une réalisation plus adéquate dans leur mandat. Cette situation explique en partie la problématique de mobilisation du collège employeur dans de nombreux CRPMT ainsi que le manque de motivation chez certains individus.



Nous constatons que 63 % des individus sondés affirment que leur mandat est de représenter les employeurs concernant les enjeux de main-d’œuvre et du marché du travail. Cependant, lorsque nous investiguons sur la signification de ce mandat, il en ressort qu’il y a une grande variété d’interprétations différentes de ce que signifie : « représenter les employeurs au sein du CRPMT ». Ainsi, il a été soulevé que pour un peu plus du tiers des représentants patronaux, ce mandat consiste uniquement à être présent, à écouter les présentations et à donner son avis. C’est dans ce contexte que seulement 66 % des représentants patronaux affirment être suffisamment outillé pour remplir leur fonction de représentant patronal.

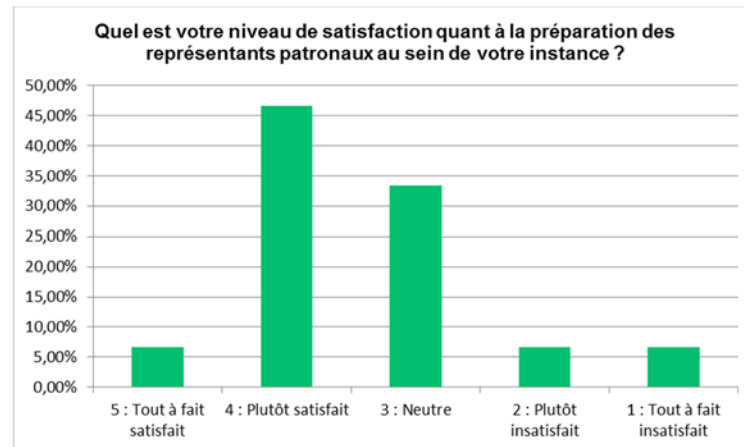


De plus, près de 20 % des individus sondés sont incapables de mentionner concrètement leurs tâches au-delà de leur présence. Nos entrevues confirment aussi cette situation, puisque les représentants patronaux ont clairement exprimé leur besoin de connaître avec une plus grande précision les attentes de la CPMT et celles de la direction régionale quant à l'exécution de leur mandat, et ce, sur une base annuelle. Cette méconnaissance des tâches associées au mandat de représentation patronale est confirmée par les directions régionales. En effet, aucune des 15 directions régionales d'Emploi-Québec n'a affirmé que les représentants patronaux connaissent très bien leurs tâches.



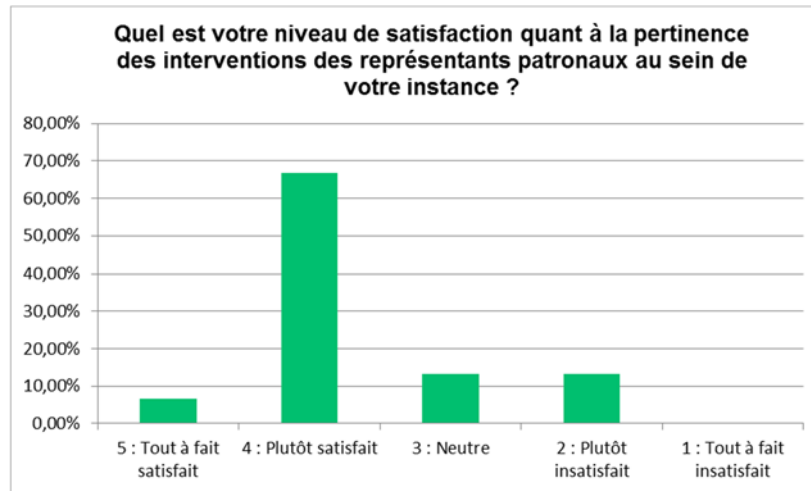
En ce qui concerne les attentes des directions régionales d'Emploi-Québec face au mandat des représentants patronaux, nous remarquons qu'il y a une grande disparité entre celles-ci et la compréhension qu'en font les représentants patronaux. De façon générale, on s'attend à ce que les représentants patronaux consultent les employeurs de leur secteur, sur leur territoire, quant aux sujets discutés lors des rencontres du CRPMT. De façon plus spécifique, on souhaite qu'ils puissent comprendre les enjeux relatifs aux obstacles opérationnels vécus dans les entreprises pour chacun

des enjeux du marché du travail traités afin de proposer des améliorations de ceux-ci lors des rencontres du CRPMT. C'est ce qui explique que seulement 6 % des directions régionales d'Emploi-Québec affirment être tout à fait satisfait de la préparation des représentants patronaux aux rencontres.



Voici certains exemples d'informations utiles aux travaux des CRPMT que les représentants patronaux pourraient collecter : la situation réelle du marché du travail dans les différents métiers, les postes vacants de longues durées, les domaines où il est plus difficile de trouver de la main-d'œuvre, les métiers du futur, les enjeux en lien avec la formation de la main-d'œuvre, les problématiques quant à l'intégration en emploi des personnes immigrantes et les difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'embauche de personnes éloignées du marché du travail. L'objectif étant d'ajuster les données prospectives de l'information du marché travaille produit par le gouvernement pour améliorer la pertinence des programmes offerts aux employeurs.

Pour la majorité des représentants patronaux provenant d'une entreprise, il est impossible d'effectuer cette partie de leur mandat, en raison de l'ampleur du travail à effectuer pour obtenir ces informations et de les analyser. Ils affirment ne pas avoir le temps ni les outils, pour mener à bien cette mission. Ce qui explique qu'ils partagent majoritairement leurs impressions sous forme d'opinion générale, lorsqu'on leur pose des questions à ce sujet. C'est aussi pourquoi le principal écueil mentionné par les directions régionales d'Emploi-Québec concernant la représentation patronale se situe au niveau de la pertinence des interventions des représentants patronaux puisqu'ils sont seulement 5 % à considérer qu'elles sont tout à fait satisfaisantes.



D'un autre point de vue, les représentants patronaux provenant d'un regroupement d'employeurs, telle une association ou une chambre de commerce, se sentent plus à l'aise avec cette partie de leur mandat puisqu'il s'agit d'une complémentarité de leur mission quotidienne. Cependant pour une majorité, leur compréhension opérationnelle des limites et des opportunités terrains est moins grande que celle des représentants provenant d'une seule entreprise. Il est certainement plus facile, pour eux, d'avoir un portrait représentatif des enjeux du marché du travail de par la nature de leur organisation.

Ensuite, le temps demeure bien certainement, une contrainte importante, dans la mesure où plusieurs affirment que le délai entre la réception des informations à confirmer et le temps pour effectuer la consultation dans leur réseau, n'est pas approprié. Quelques représentants patronaux mentionnent se référer aux travaux de diagnostic des comités sectoriels de main-d'œuvre. Cependant, les réponses obtenues soulèvent que ce n'est pas un réflexe pour la grande majorité des représentants patronaux. Lorsqu'on les questionne sur la façon qu'ils s'y prennent pour recueillir les informations des employeurs qu'ils représentent, la majorité des représentants sondés mentionnent que leur seule source d'information provient des données produites par Emploi-Québec.

Ils ne considèrent donc pas avoir la responsabilité de valider ou d'invalider les informations produites par Emploi-Québec. Ainsi, sans sources externes pour ajuster l'information sur le marché du travail à la réalité terrain, le mécanisme du CRPMT produit une certaine redondance communicationnelle en raison d'un effet de circularité de l'information.

Ce constat s'explique par le fait que la donnée devant être corroborée par l'expérience terrain des représentants du marché du travail se voit confirmée par elle-même. Comme nous l'avons expliqué précédemment, cette situation peut s'expliquer par le manque de temps des représentants patronaux pour effectuer une consultation de leur secteur, parce qu'il n'existe à ce jour, aucun outil pour les aider à y parvenir.

Les représentants patronaux ne peuvent donc pas identifier la vraisemblance ou les différences entre le prospectif et le réel. Il s'agit là d'une faiblesse importante du mécanisme de régulation du marché du travail puisque la seule source de connaissances fiables des enjeux se retrouve dans des projections économiques développées à partir d'autres projections économiques et ainsi de suite. Les représentants patronaux semblent démunis face à cette situation. C'est d'ailleurs dans ce contexte qu'ils veulent confirmer les attentes et le mandat afin d'être complémentaires aux autres collègues.

Il existe plusieurs solutions pour améliorer cette situation de circularité informationnelle. Tout d'abord, comme première solution, la composition du collège employeur de chaque CRPMT devrait être répartie de manière à avoir une représentativité équivalente entre les représentants patronaux provenant d'une entreprise et ceux provenant d'un regroupement d'entreprises. De cette façon, les représentants patronaux provenant d'une entreprise pourraient informer le CRPMT des contingences opérationnelles et des mesures proposées tandis que ceux provenant d'un regroupement pourraient effectuer les consultations auprès de leur réseau. Les travaux du CRPMT en seraient, donc, bonifiés puisqu'il y aurait production à la fois de données qualitatives et quantitatives quant aux enjeux du marché du travail.

Ensuite, comme deuxième solution, étant donné que certains représentants patronaux affirment être en mesure de consulter leurs réseaux de différentes manières, il serait pertinent de développer des indicateurs de performance du marché du travail et des tableaux de bord. Nous pourrions les faire évoluer grâce aux technologies du « Big data » et au processus d'intelligence d'affaires. Par conséquent, nous pourrions faciliter la tâche de consultation de l'ensemble du collège employeurs. Nous pourrions donc obtenir en temps réel (par exemple à chaque trimestre), les données régionales et sectorielles du marché du travail à partir desquelles les représentants patronaux pourraient s'y référer pour commenter les informations transmises par Emploi-Québec et produire des comparatifs pour mesurer l'impact des programmes sur les problématiques. En simplifiant le processus de collecte de données et en fournissant des informations à jour aux représentants patronaux, les associations nationales faciliteraient l'implication de ceux-ci tout en fournissant de l'information complémentaire à celle produite par-Emploi-Québec ce qui permettrait aussi d'ajuster les programmes et les interventions auprès des entreprises.

L'amélioration des enjeux du marché du travail passe indubitablement par l'amélioration des connaissances sur ceux-ci. C'est principalement au niveau de la rapidité de cueillette d'information et au niveau de la précision des données recueillies que les associations patronales nationales peuvent jouer un rôle adéquat. Les représentants patronaux affirment que leur mandat serait beaucoup plus facile à exécuter de cette manière. Ils se sentiraient plus en confiance lors de leurs interventions sur le CRPMT ce qui augmenterait leur motivation à participer.

### **3.2 Le représentant patronal, un ambassadeur du CRPMT dans son milieu**

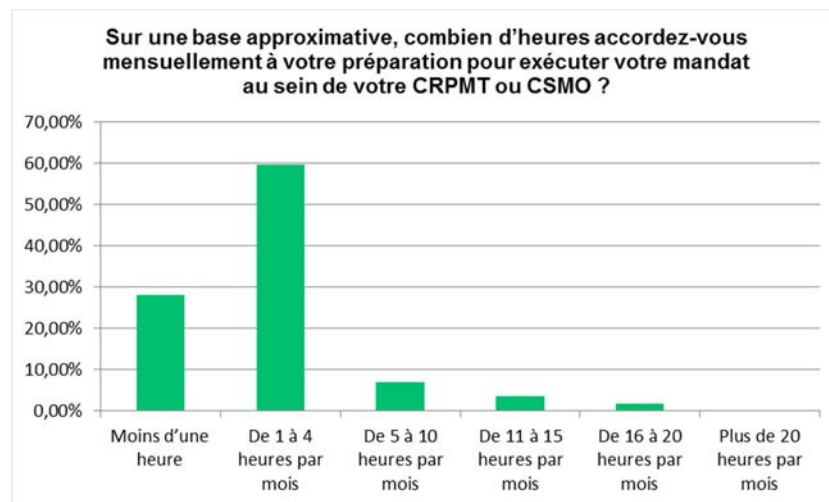
Dans un autre ordre d'idée, les directions régionales d'Emploi-Québec ont aussi mentionné que l'un des mandats des représentants patronaux était d'agir à titre d'ambassadeur du CRPMT dans leur milieu. Ce rôle n'a été cité que très rarement par les représentants patronaux lorsqu'ils étaient questionnés au sujet de leur mandat. On s'attend à ce que les représentants patronaux soient les porte-parole du CRPMT dans leur écosystème et qu'ils informent les autres employeurs des développements des travaux du CRPMT concernant les enjeux du marché du travail.

Bien que certains représentants patronaux affirment prendre ce rôle à cœur, pour la grande majorité des répondants, les informations partagées au CRPMT et les travaux réalisés ne servent qu'aux moments des rencontres du CRPMT régional. La majorité des représentants patronaux affirment que malgré qu'une information soit intéressante pour comprendre les différentes problématiques, ils ne se considèrent pas responsables de transmettre ces informations à l'extérieur du CRPMT.

Certains l'utilisent parfois à des fins professionnelles lorsque celles-ci sont pertinentes pour leurs opérations. Ils considèrent en majorité que ce rôle de porte-parole des travaux du CRPMT revient à Emploi-Québec. Quant à ceux étant plus impliqués dans la fonction d'ambassadeur, ils se font le porte-parole des travaux du CRPMT à travers leurs réseaux, soit sur les tables RH régionales ou sectorielles ou bien dans leurs autres mandats sur des conseils d'administration d'organismes préoccupés par ces enjeux.

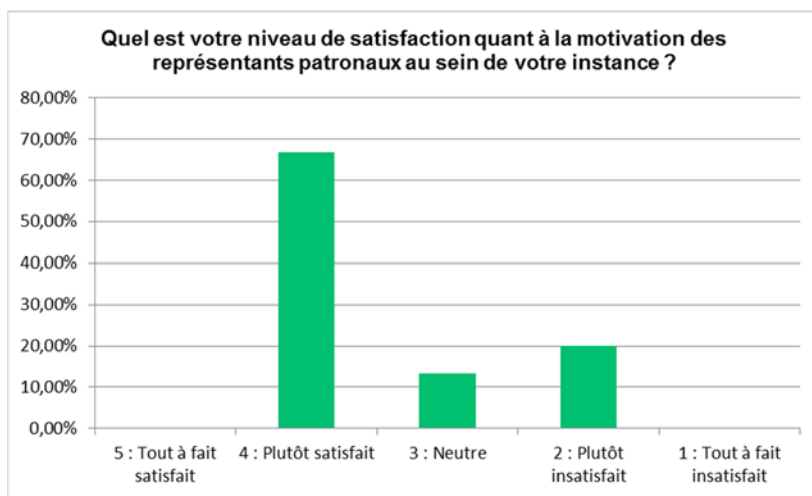
Deux solutions complémentaires pourraient améliorer cette situation. La première, plus opérationnelle, serait de produire à la suite des rencontres du CRPMT, un court bulletin simplifié d'une ou deux pages sur les principaux travaux du CRPMT. Ainsi, les représentants patronaux pourraient facilement le transmettre dans leur réseau. La seconde proposition serait d'améliorer le sentiment d'appartenance au CRPMT des représentants patronaux pour développer leur motivation intrinsèque et leur fierté à devenir l'ambassadeur du CRPMT dans leur communauté.

En ce qui concerne le sentiment d'appartenance des représentants patronaux, il dépend de nombreux facteurs. Avoir un impact concret sur les enjeux du marché du travail est le sentiment le plus souvent explicité. Pour la grande majorité des représentants patronaux, leur implication au sein du CRPMT se limite à leur participation présenteielle au moment de la réunion et à une préparation d'environ 1 à 4 heures au préalable, soit principalement en lisant les documents transmis par Emploi-Québec. Il a été mentionné dans la presque totalité de nos rencontres que les représentants patronaux se sentent impuissants dans leur apport aux travaux du CRPMT.



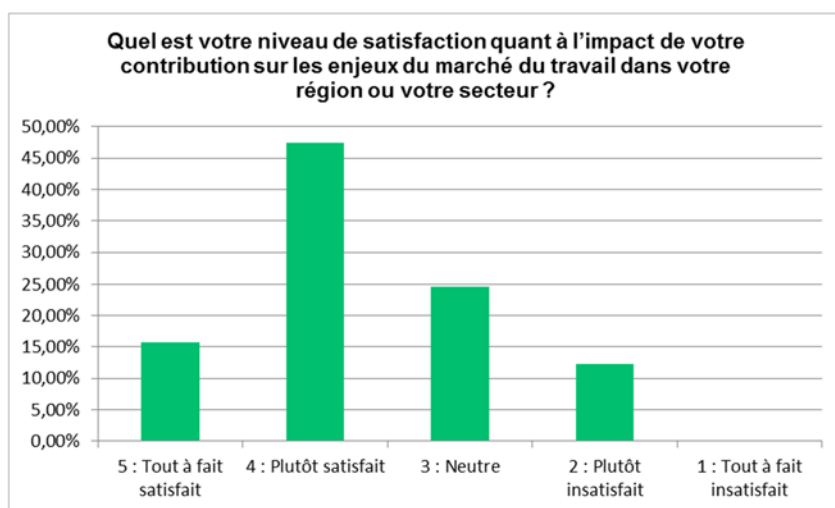
Ce sentiment s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, ils considèrent que la majorité des rencontres du CRPMT se résume à des présentations de documents produits par Emploi-Québec où malheureusement, ils ne doivent qu'entériner des propositions déjà discutées entre la direction régionale et la présidence du CRPMT. Les présentations des documents prennent la majorité du temps de la rencontre. Elles ne laissent que peu de place aux discussions sur les enjeux terrains du marché du travail et à l'argumentation des perspectives entre les différents collègues. De plus, la présentation est souvent un retour complet sur les documents consultés au préalable plutôt qu'une synthèse. De nombreux représentants patronaux affirment que c'est principalement, ce manque de pouvoir d'influence et cette redondance d'informations qui contribue à diminuer leur motivation à se déplacer pour assister aux rencontres. C'est aussi ce qui explique que seulement 16 % des représentants patronaux sondés affirment être tout à fait satisfait de l'impact de leur contribution sur les enjeux du marché du travail.





Les représentants apprécieraient davantage pouvoir faire une différence sur les problématiques vécues par les employeurs et sur l'agenda des rencontres. Cet état d'esprit a une conséquence directe sur le rapport qu'ils entretiennent envers l'engagement et leur motivation pour leur mandat.

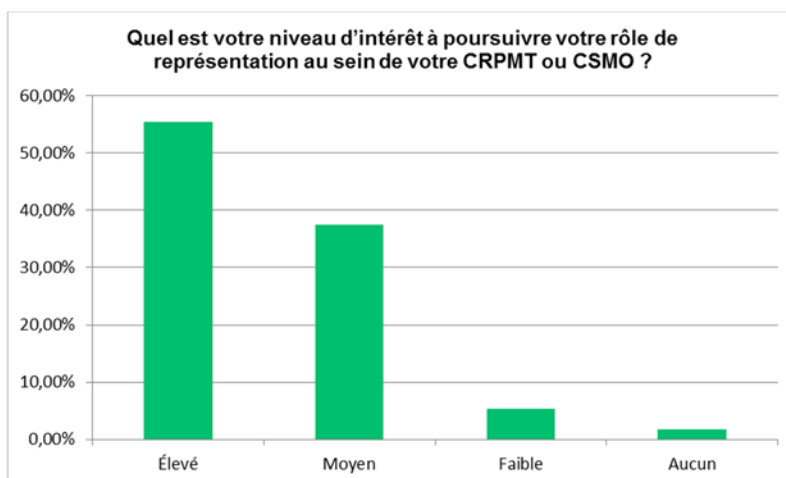
De plus, la quantité importante d'informations à consulter pour se préparer aux rencontres conjuguées avec le manque de liens avec les réalités du terrain, ainsi que le peu de suivis entre les rencontres ont pour effet de diminuer l'intérêt des représentants patronaux à participer assidûment aux rencontres. Il a aussi été mentionné lors des entrevues qu'un représentant patronal puisse s'absenter pour une ou plusieurs rencontres sans avoir le sentiment que les travaux aient évolué au sein du CRPMT depuis sa dernière présence. Paradoxalement, les Directions régionales sont conscientes de ce contexte et elles nous demandent de développer un processus pour augmenter la motivation de leurs représentants patronaux.



Les deux parties semblent ainsi se sentir démunies face à ce contexte motivationnel. Elles manifestent le besoin de trouver des solutions pour assurer une plus grande fluidité de l'information partagée lors des rencontres, tout en ayant un regard plus concret sur les enjeux.

Ces sentiments d'impuissance et de démobilisation viennent du fait qu'il existe une disparité entre les attentes des représentants patronaux et leurs fonctions au CRPMT, selon les différentes réalités régionales.

Les facteurs de mobilisation recueillis les plus souvent partagés sont ceux-ci : premièrement, trouver des solutions concrètes et applicables aux enjeux discutés, deuxièmement, développer un plan d'action pour mettre en place des solutions sur le terrain, troisièmement, avoir de l'influence sur les positions de la CPMT quant aux programmes de subventions développés et quatrièmement, contribuer à améliorer, dans certains cas, l'animation des rencontres du CRPMT.



Bien que ces attentes soient légitimes et puisque le temps investi pour se préparer et assister aux rencontres doit contribuer à avoir un impact sur l'amélioration du marché du travail, il semblerait que les représentants patronaux s'attendent à jouer un rôle plus stratégique dans le développement des solutions pour la main-d'œuvre dans leur CRPMT régional. Il s'agit là d'éléments pertinents à évaluer afin d'augmenter le niveau d'intérêt à poursuivre leur rôle de représentation pour environ 46 % des représentants sondés.

Enfin, les représentants patronaux souhaiteraient que les rencontres du CRPMT servent majoritairement à suivre la progression des solutions développées pour répondre aux enjeux identifiés. Un rapport sur l'avancée des travaux des subventions octroyées pourrait davantage répondre à leur besoin. Il faudrait de plus, discuter de nouvelles solutions potentielles à développer pour répondre aux enjeux actuels du marché du travail, selon les diversités de chaque région. Ce qui aurait aussi comme impact d'améliorer la responsabilisation des individus quant à leur présence et à leur contribution au collègue employeur de leur CRPMT.

### 3.3 Donner un sens à une implication volontaire

Un autre facteur qui influence la présence des représentants patronaux aux rencontres du CRPMT est leur intérêt professionnel quant aux enjeux discutés. Pour la plupart d'entre eux, ils s'impliquent davantage en raison du désir personnel d'améliorer la société puisque leur implication est volontaire, c'est-à-dire sans compensation financière supplémentaire pour le temps qu'ils investissent puisque leur employeur ne reconnaît pas toujours la vraie valeur de cette implication. En ce sens, plusieurs mentionnent que le temps investi pour la préparation et la participation aux rencontres n'est malheureusement pas reconnu par leur employeur comme faisant partie de leurs tâches. Les représentants patronaux devront reprendre le temps investi pour le CRPMT, et par conséquent, ils doivent faire l'arbitrage entre leurs priorités. Contrairement aux représentants des autres collègues présents au CRPMT, cette situation peut les obliger à faire un choix entre leur implication au sein du CRPMT et leur emploi. Pour certains représentants patronaux, cette situation a comme conséquence de reléguer leur implication au sein du CRPMT à titre facultatif lorsque le temps leur permet.

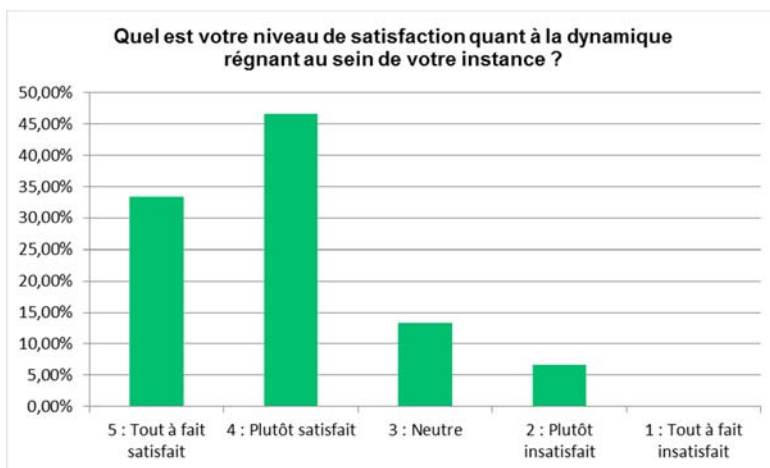
De plus, comme ils n'ont pas l'impression d'avoir une influence sur les travaux de la CPMT et que les rencontres du CRPMT ont peu de résultats concrets à court terme à leurs yeux, ils peuvent devenir moins engagés et démontrer une assiduité moins importante dans leur fonction de représentant patronal. Ainsi, on constate davantage cette réalité de démobilisation, pour les représentants patronaux établis dans des régions, soit pour ceux où la distance entre leur lieu de travail et le lieu des rencontres du CRPMT est plus importante.

Un autre élément de réflexion s'ajoute à notre analyse. Une grande partie de ce regard sur leur fonction au CRPMT vient du fait qu'ils ont peu de compréhension du mécanisme gouvernemental de régulation du marché du travail qu'est la CPMT. Comme ils ne possèdent pas une vue d'ensemble claire de la structure dans laquelle ils évoluent, ils ne considèrent pas leur fonction comme essentielle dans le système mis en place.

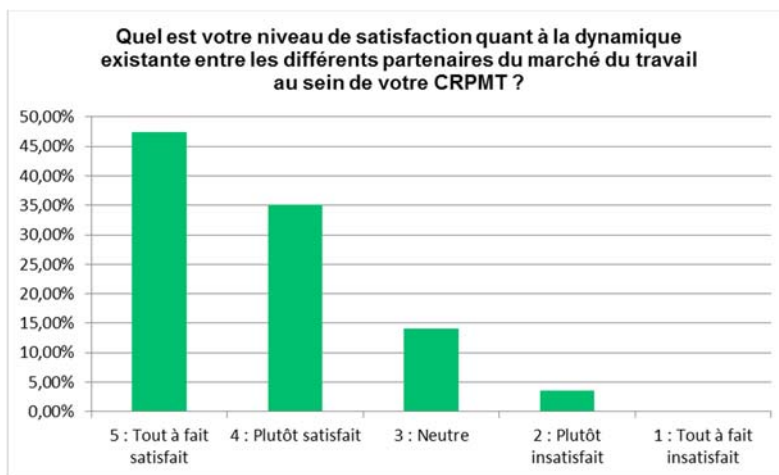
Paradoxalement, pour les directions régionales, la contribution des représentants patronaux est cruciale dans le développement et l'ajustement des programmes permettant d'appliquer des solutions sur le marché du travail. Il faut effectivement revoir ce contexte d'ambiguïté pour augmenter la mobilisation des représentants patronaux. Plusieurs actions peuvent être mises en œuvre pour résoudre ce manque de sentiment d'appartenance envers leur rôle au sein du CRPMT.

Les solutions les plus souvent entendues sont une augmentation nécessaire de la reconnaissance que l'on accorde à leurs fonctions ou la mise en place d'incitatifs permettant de réduire le poids des inconvénients qui limite leur participation. Les directions régionales arrivent au même constat à ce sujet. Cependant, il ne semble pas y avoir de solutions satisfaisantes actuellement. Certaines suggestions ont émané des rencontres que nous avons menées.

En premier lieu, il faut revoir l'utilisation des technologies d'information et de communications pour réduire l'impact de la distance sur l'implication des représentants patronaux. Des rencontres virtuelles par visioconférence ou bien des conférences téléphoniques pourraient se dérouler entre les rencontres pour assurer un suivi sur les enjeux traités. Cependant, il est aussi précisé que l'utilisation de ces technologies dans le cadre des rencontres à distance entraînerait un impact négatif sur la dynamique de groupe entre les collègues. Cette dynamique est actuellement fort appréciée dans l'ensemble des CRPMT. Tant de la part des directions régionales d'Emploi-Québec,



que des représentants patronaux,



En deuxième lieu, de courts webinaires explicatifs du système de la CPMT et celui de l'appareil gouvernemental pourraient être développés. En améliorant la compréhension, chez les représentants patronaux, de l'ensemble du système pour résoudre les enjeux du marché du travail et en expliquant l'importance du rôle des représentants des différents collèges à l'intérieur de ce système, on pourrait ainsi augmenter la sensibilisation des représentants patronaux quant à leur contribution concrète et nécessaire.

Pour ce faire, il faudrait modifier la dynamique des communications entre le CRPMT et les représentants patronaux en lien avec les associations patronales nationales pour répondre davantage aux attentes des représentants patronaux. Cette prochaine partie sera traitée dans la section 4 de ce rapport.

En troisième lieu, une autre solution envisagée serait d'établir un processus officialisé pour reconnaître financièrement les dépenses engagées par les représentants patronaux pour participer aux rencontres. Les personnes rencontrées tant du côté des directions régionales que des représentants patronaux proposent d'accorder un montant annuel pour compenser le temps investi et les dépenses reliées aux déplacements sur de grandes distances.

Finalement, concernant la mobilisation et l'assiduité, plusieurs représentants patronaux mentionnent que l'absentéisme et le manque de suivi des autres représentants patronaux peuvent réduire leur motivation. Par conséquent, il serait pertinent de réfléchir à mettre en place un processus de cessation de mandat pour les représentants qui atteignent un taux important d'absentéisme. Cette proposition demeure à investiguer quant à ses tenants et aboutissants ainsi que la mesure de ce qui serait inacceptable en termes d'absences. Il faudra réfléchir au cadre de règlements à cet égard.

#### **4. Une optimisation des processus de recrutement et d'intégration à l'aide d'outils pratiques**

##### **4.1 Procédure de recrutement amélioré**

L'ensemble des représentants patronaux rencontrés affirme son engagement et sa fierté quant à leur mandat, cependant plusieurs d'entre eux mentionnent qu'ils ont accepté leur fonction sans vraiment connaître les responsabilités et l'engagement nécessaire au préalable. Il aurait lieu d'approfondir les démarches de recrutement en créant un profil national type d'un représentant patronal ainsi qu'une description de tâches pour mieux combler les postes vacants dans les CRPMT et informer les individus des attentes quant à leur mandat avant qu'ils acceptent celui-ci.

Cette proposition vient du fait que lors des entrevues, les participants ont difficilement distingué la différence entre les connaissances et les compétences nécessaires pour occuper un poste de représentant patronal alors que les attitudes attendues sont spontanément exprimées et partagées à la fois du côté des représentants patronaux que du côté des directions régionales. Il existait une grande disparité de point de vue à ce sujet dans les différentes régions. Nous estimons qu'il est essentiel d'uniformiser cet aspect afin que chacun des CRPMT vise une composition similaire dans le respect des particularités régionales pour que des comparatifs puissent être faits entre les régions. De plus, en implantant ce processus de recrutement amélioré (voir graphique de l'annexe 1), nous croyons que les individus sélectionnés pourront mieux évaluer leur capacité à s'impliquer ce qui augmentera la présence de ceux qui se seront engagés volontairement dans leur mandat puisque le plus grand facteur de démobilitation constaté constitue l'incompréhension quant aux attentes des autorités face à leur mandat.

En ce qui concerne l'opération du processus de recrutement des représentants patronaux assumé par la FCCQ, il peut s'amorcer en tout temps lors d'une démission ou lors d'une décision de non-renouvellement d'un mandat (par le représentant ou après une décision par les associations patronales). Il est donc important d'avoir un processus clair et formel, mais d'avoir également une certaine latitude pour faire face à des situations exceptionnelles. De façon générale, une direction régionale fera part à la CPMT qu'un siège s'est libéré. Afin d'immédiatement les impliquer dans le processus, cette direction régionale pourra dès le départ faire part d'un candidat potentiel ou de son intention d'en présenter un. La CPMT a ensuite le mandat de colliger les demandes de nominations et de les faire parvenir dès que possible à l'organisation responsable de la coordination des nominations patronales, soit la FCCQ.

#### **4.1.1 Appel de candidatures**

La FCCQ ouvrira alors un appel de candidatures en faisant parvenir les demandes de la CPMT à l'ensemble des organisations patronales membres de la CPMT. Chacune des organisations est responsable de mettre en place un processus de consultation de ces propres membres afin de dénicher des candidatures intéressantes répondant au profil type recherché. Chacune des organisations patronales devra ensuite faire parvenir ses candidats les plus pertinents à la FCCQ. Ce premier appel de candidatures est d'une durée maximale de 21 jours.

En l'absence de candidature, la FCCQ entrera en communication avec la direction régionale ciblée afin de lui donner une période de 14 jours supplémentaires pour effectuer son propre appel de candidatures et de lui faire parvenir.

Les candidats doivent faire parvenir leur curriculum vitae ainsi qu'une courte lettre de motivation. Ils peuvent également faire parvenir, le cas échéant, une lettre de support de leur candidature par un organisme patronal ou par leur entreprise.

#### **4.1.2 Évaluation des candidatures**

Les candidatures sont ensuite évaluées par la FCCQ selon le profil type que nous développerons et à la suite d'une entrevue téléphonique ou des réponses à un questionnaire prédéterminé pour les candidats présélectionnés que nous développerons. Le candidat répondant le mieux aux critères est sélectionné pour la suite du processus. Un formulaire d'évaluation est rempli pour chacun des candidats afin d'expliquer les raisons du choix. Ce formulaire reste toutefois confidentiel, mais peut être envoyé à l'organisme patronal référent sur demande. Une période de 14 jours est prévue pour cette étape.

#### **4.1.3 – Validation de la candidature retenue**

La candidature sélectionnée est par la suite envoyée aux organisations patronales pour validation ainsi qu'à la direction régionale afin d'avoir leur avis. Si un avis défavorable est émis par la direction régionale, cet avis est transmis à l'ensemble des organisations patronales. Une candidature est considérée validée si aucune organisation patronale ne s'y oppose. Une période de 7 jours est donnée à tous pour émettre des commentaires et l'absence de réponse est considérée comme une validation par l'organisme concerné. En cas de refus de la candidature pour une raison ou une autre, la deuxième meilleure candidature évaluée à l'étape précédente repasse le processus de validation. Dans la situation où aucune candidature ne peut être validée, un nouvel appel de candidatures de 14 jours est effectué.

#### **4.1.4 Avis à la CPMT**

La FCCQ est ensuite responsable d'aviser la CPMT de la candidature retenue qui sera responsable de la faire parvenir au bureau du ministre responsable. La FCCQ avise également le candidat retenu de la suite du processus en attente d'une éventuelle nomination ministérielle. Dès la réception de la lettre de nomination par le ministre, la FCCQ entrera en contact avec le nouveau membre d'un CRPMT pour amorcer son processus d'intégration.

Les directions régionales sont invitées à communiquer avec l'organisme coordonnateur en tout temps en cours de processus.

#### **4.1.5 Point de vue des représentants patronaux sur le processus de recrutement**

Les représentants patronaux ne sont pas conscients de la difficulté que vivent les responsables des CRPMT, de la CPMT et de la FCCQ pour trouver un représentant patronal impliqué, qualifié et contribuant à compléter la représentativité du tissu économique de la région. Il est aussi incompris et méconnu que la FCCQ assure la coordination du processus de recrutement.

Plusieurs représentants patronaux ainsi que certaines directions régionales mentionnent qu'il serait intéressant, dans le futur, de pouvoir s'inspirer des succès de démarche de recrutement et de mobilisation des représentants patronaux dans les CSMO puisque ceux-ci ne semblent pas vivre les mêmes difficultés que les CRPMT.

#### **4.2 Processus d'intégration**

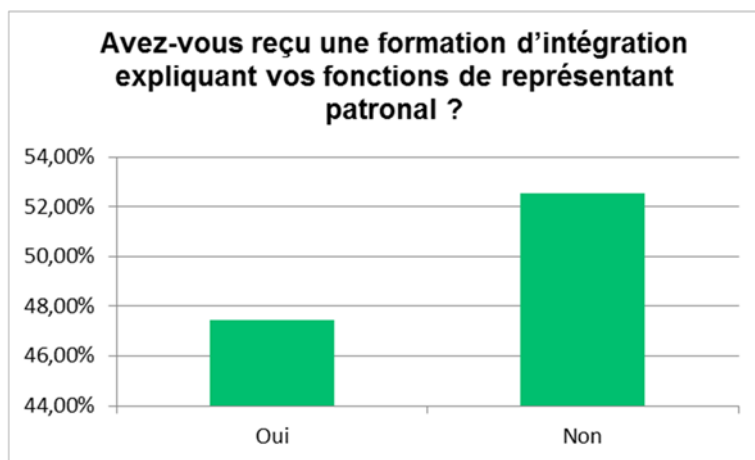
C'est avec le souci d'assurer une intégration adéquate en offrant une orientation stratégique que les représentants patronaux pourront se familiariser davantage aux enjeux stratégiques régionaux et nationaux.

Il serait pertinent de créer une force mobilisatrice pour unir davantage les employeurs d'une région en lien avec les représentants patronaux des CRPMT. Il est important d'organiser des rencontres d'orientation annuelle pour les nouveaux représentants patronaux nommés afin d'approfondir leurs savoirs sur les diverses positions nationales dans l'objectif qu'ils puissent mieux influencer les décisions.

Les représentants patronaux ont mentionné que le processus d'intégration pourrait être amélioré. Ils apprécient les efforts d'accueil des directions régionales au début de leur mandat, mais ils considèrent que cette procédure est insuffisante et qu'elle devrait être bonifiée pour qu'ils puissent mieux comprendre les tenants et aboutissants de leur implication. Du point de vue des directions régionales, plusieurs ont exprimé vouloir répondre aux besoins des représentants patronaux. À ce niveau, la principale difficulté rencontrée constitue l'ampleur des sujets à aborder en lien avec les disponibilités limitées de chacune des parties.

Pour le processus d'intégration, par exemple, moins de la moitié des représentants patronaux mentionne avoir reçu de la formation offerte par la CPMT.





Aussi, dans les besoins exprimés, outre la formation de base, il s'ajoute la nécessité d'avoir un lexique pour comprendre l'ensemble des acronymes des organismes impliqués dans les dossiers main-d'œuvre et ceux de l'appareil gouvernemental.

#### **4.2.1 Plan de formation innovateur et rassembleur**

Afin d'intégrer adéquatement les représentants patronaux et de contribuer à leur compréhension de la complexité du système dans lequel ils s'impliquent, il est essentiel de développer une démarche de formation itérative uniformisée à l'échelle provinciale. Nous devons travailler au cours de ce projet à conceptualiser cette démarche, à la structurer et à la mettre en œuvre.

Les représentants patronaux ont manifesté qu'il serait intéressant d'obtenir davantage d'information sous forme de fiche résumant les sujets pertinents à connaître dans l'exécution de leur fonction à la suite de la nomination officielle par le Ministre.

Ensuite, il a été exprimé l'intérêt d'organiser une activité d'orientation annuelle destinée aux nouveaux représentants patronaux afin qu'ils puissent mieux connaître les enjeux et les attentes des mandats de chacun des collèges, selon le plan d'action d'Emploi Québec en lien avec le CRPMT régional. Les représentants patronaux ont le désir d'approfondir les meilleures pratiques, les recherches d'informations régionales et nationales d'un secteur ou des enjeux de main-d'œuvre, les programmes gouvernementaux, les résultats positifs et stratégiques des autres CRPMT et des CSMO.

Ils apprécieraient pouvoir développer leur connaissance autant sur le plan technique, au moyen de répertoires, de lexiques, de fiches explicatives des processus du gouvernement concernant la réalisation de leur mandat, qu'en lien avec l'intelligence-émotionnelle et la saine gouvernance au moyen d'une formation pour approfondir leurs habiletés communicationnelles et leurs connaissances concernant la saine gestion d'un comité exécutif ou d'un conseil d'administration.

#### **4.2.2 Des outils utiles à la formation**

Deux types de répertoires pourraient améliorer leur compréhension de leur mandat, soit un pour les différents programmes existants de subventions et un autre pour les diverses organisations ayant un lien avec les enjeux du marché du travail et pour avoir réalisé des projets avec succès.

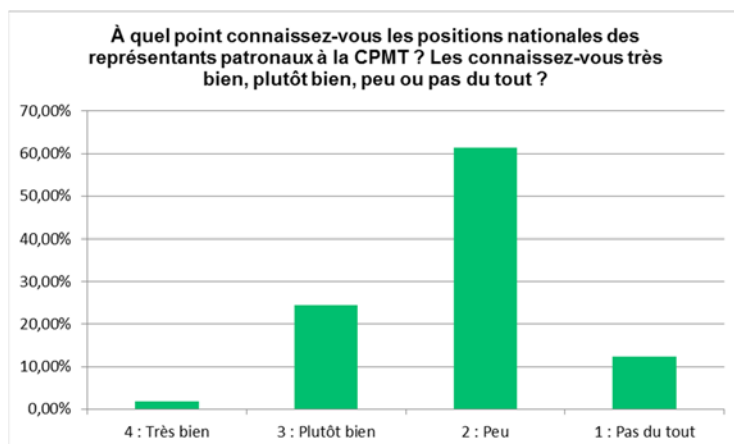
De plus, il serait aussi pertinent de réfléchir à répertorier les meilleures pratiques développées sur les 17 différents CRPMT, de les partager auprès d'eux afin d'engager et d'informer davantage les représentants patronaux de ce qui se développe dans les instances parallèles. Il serait ainsi intéressant de les promouvoir et de les partager afin que chaque CRPMT puisse s'en inspirer. Par exemple, plusieurs CRPMT nous ont mentionné l'importance d'inviter tous leurs représentants des différents collèges au lunch facultatif de réseautage précédent la rencontre du CRPMT afin qu'ils puissent discuter informellement entre eux. C'est un succès très apprécié par tous et surtout, pour favoriser la mobilisation. Une autre idée soulevée serait que les directions des CSMO puissent effectuer des présentations sur les enjeux du marché du travail lors d'une rencontre d'un CRPMT lorsque le sujet est pertinent pour la région.

#### **4.2.3 Un système de parrainage entre les représentants patronaux**

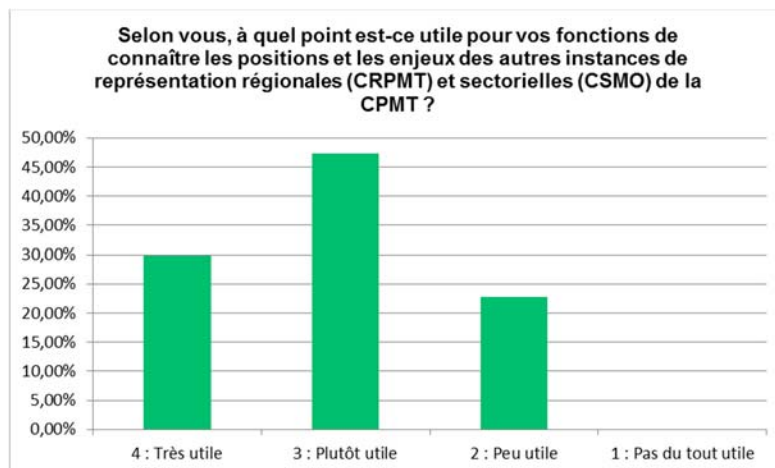
Pour favoriser une meilleure intégration et contribuer à améliorer le transfert des connaissances et des savoirs être, il serait intéressant de créer un parrainage entre un nouveau représentant qui pourrait être jumelé à un représentant d'expérience. Il y aurait lieu ainsi de dynamiser un accompagnement dans le cheminement d'intégration afin d'assurer un support aux questionnements et pour stimuler la compréhension des enjeux et des contextes. Nous croyons que ce processus de mentorat bénéficierait aux deux parties puisque les questions du nouveau représentant patronale permettrait d'affiner la compréhension de celui d'expérience en ayant un regard nouveau sur son implication tandis que le nouveau représentant patronal pourrait avoir une personne vers qui se tourner lorsqu'il sent qu'il ne maîtrise pas suffisamment un aspect de son implication. Ce jumelage aurait aussi un autre effet positif sur la mobilisation des représentants patronaux en créant des liens entre les individus qui sont actuellement relatifs au bon vouloir de tous et chacun.

### **5. Amélioration de la communication inter-instances**

En ce qui concerne la communication entre les CRPMT et ses représentants patronaux, une première amélioration proposée serait d'instaurer un mécanisme d'information sur les projets mis en place ainsi que leurs résultats, sur une base régulière, et ce, d'un point de vue national et régional. Il est important de briser les silos entre les régions pour favoriser une synergie collaborative. Actuellement, plus de 80 % des répondants mentionnent ne pas connaître ou peu connaître les enjeux des autres instances de la CPMT.



Lorsqu'on les questionne sur la pertinence de connaître ce type d'information, c'est 75 % des répondants qui signifient que ces informations seraient utiles pour leurs fonctions.



Une autre amélioration discutée en lien avec les processus de communication serait de connaître les positions des associations patronales nationales de façon synthétisée dans un cadre dynamique et concret pour faciliter l'assimilation. Les représentants patronaux ont tous signifié qu'une lecture volumineuse et bureaucratique n'était pas adaptée à leurs réalités opérationnelles. Les représentants patronaux désirent recevoir de l'information communicationnelle et ce, simplifiée et structurée sur des bases mensuelle et trimestrielle, de la part des associations patronales nationales dans le but d'une exécution professionnelle de leur mandat. Dans l'ensemble, les informations reçues de la part d'Emploi Québec et du CRPMT ou du CSMO en préparation aux rencontres sont pertinentes et intéressantes. Ce sont les orientations patronales nationales des enjeux stratégiques qu'il faut développer et transmettre. Il y a lieu d'établir des outils de partages d'information.

La formule du webinaire semble être l'outil par excellence puisqu'il permettrait aux représentants patronaux de le consulter à distance, et ce, au moment où il leur en serait disponible, tout en alliant à la fois le son et l'image par l'intégration de différents médias de transmission d'informations comme la vidéo. Les webinaires pourraient aussi servir d'aide-mémoire s'ils sont conçus par thématiques et s'ils sont enregistrés à un endroit commun.

Aussi, un des facteurs de succès qui a été exprimé réside dans la mise en place d'un processus de communication adapté à leur réalité et efficient. Les représentants patronaux rencontrés possèdent un grand désir de contribuer aux travaux de leur CRPMT, et ce, pourvu qu'on leur accorde une certaine influence sur les problématiques traitées et que l'on facilite leur implication pour réduire les contingences les limitants. Il faudra considérer dans le développement de nos outils quelques paramètres dont la concertation, la communication, la formation, les informations et les différents positionnements. Les priorités de mise en œuvre seront établies dans les prochains mois pour favoriser un rapprochement entre les représentants patronaux à la suite du rendez-vous de la première journée nationale avec les associations patronales nationales.

Enfin, il y aura une phase de réflexion pour suggérer des pistes d'accompagnement qui seront offertes aux représentants patronaux des CRPMT et des CSMO. Nos objectifs de mieux mobiliser et de mieux connaître les représentants patronaux se positionneront de plus en plus, et ce, au fur et à mesure de la mise en œuvre concrète des moyens de communication. Il est essentiel de créer des synergies pour réaliser des actions stratégiques en réponse aux besoins urgents des réalités des différents acteurs du système du marché du travail.

### **5.1 Mise en œuvre du processus de communication**

Les éléments ciblés pourront être développés et implantés au courant de la prochaine année de mise en œuvre de ce projet. Ils comprennent notamment une infolettre des associations nationales à l'intention des représentants patronaux associée à une plate-forme interactive d'échanges entre les représentants patronaux leur permettant de dialoguer à différents niveaux, soit au sein d'un même CRPMT ou bien entre différentes régions ou encore avec différents secteurs, cette plate-forme serait le lieu où l'ensemble des représentants formant le collège employeur pourrait discuter des enjeux prioritaires du marché du travail et ce de façon transversale entre les instances.

De plus, des capsules vidéo de formation pourraient aussi être développées pour favoriser la compréhension du mandat des représentants patronaux et des sujets traités sur les instances de la CPMT. À un autre niveau, pour assurer une meilleure concertation de l'ensemble des représentants avec les associations patronales nationales, des suivis ponctuels planifiés à des moments clés du calendrier des rencontres des CRPMT ainsi qu'un Rendez-vous annuel du collège employeur organisé par les associations patronales permettraient de mieux accompagner les représentants patronaux sans augmenter drastiquement leur charge de travail.

### **5.2 Ouverture à la réflexion et aux partages d'informations pertinentes et simplifiées**

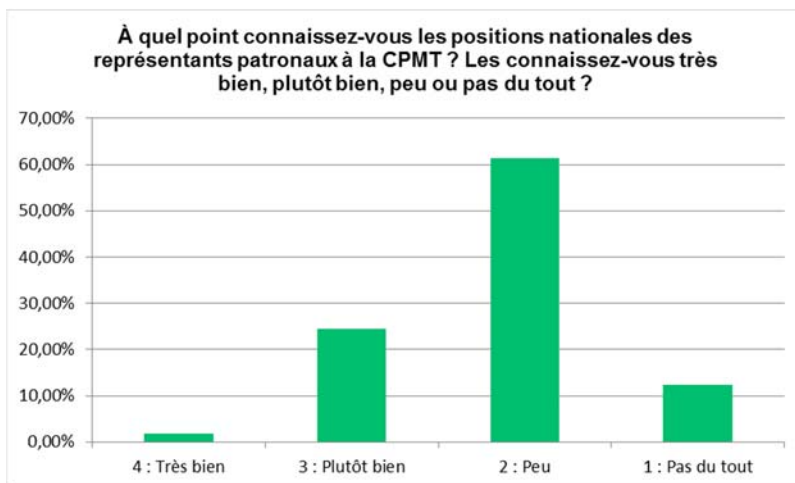
Dorénavant, il faudrait davantage reconnaître la valeur de l'expérience des représentants patronaux. La communication entre les différents niveaux d'intervention est vitale afin que nous puissions nous inspirer des succès et des résultats des solutions développées dans les régions tout en apprenant aussi des échecs vécus ce qui permettra d'améliorer les interventions effectuées sur le terrain pour résoudre les enjeux. Durant les rencontres des CRPMT, il a été exprimé par les représentants patronaux qu'il faut absolument prendre plus de temps, pour se parler, s'écouter, se planifier des plages de concertations et de réflexion afin de préciser les attentes, les mandats, les échéanciers dans le but de comprendre et d'expliquer les enjeux régionaux et nationaux au sein du collège employeur.

### **5.3 Journée nationale des représentants patronaux**

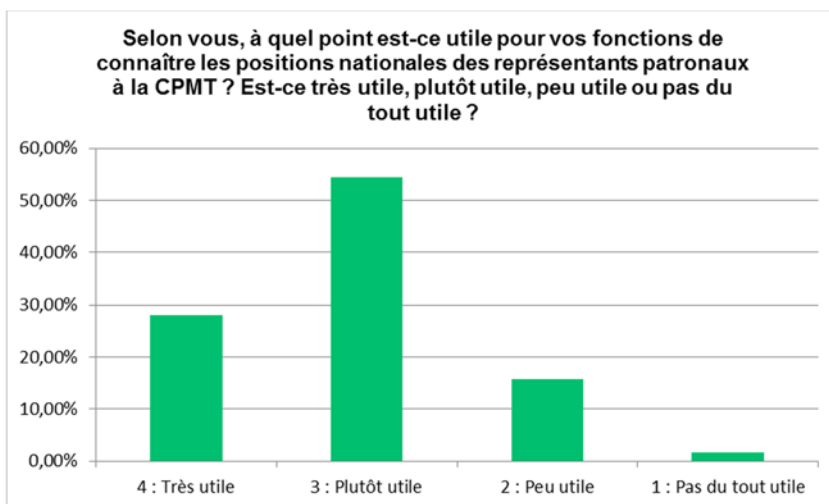
Une première rencontre nationale organisée par le CPQ et la FCCQ aura lieu le 25 janvier 2018. Ce sera une nouvelle opportunité pour favoriser les échanges et faire reconnaître les éléments de valorisation à nos représentants patronaux. Un autre objectif de cette rencontre serait de susciter un plan d'action et des pistes de concertation à déployer à moyen terme. Lors de cette journée, seront proposées des tables de discussions, sous l'angle de quatre thèmes en lien avec la réalité des représentants patronaux : la communication dynamique interne, la mise en place des projets régionaux, les collaborations intersectorielles/interrégionales et enfin, les priorités nationales pour influencer et positionner la stratégie nationale de la main-d'œuvre. Ce sera l'occasion d'identifier les éléments prioritaires de ce projet à développer et à mettre en œuvre au courant de la deuxième année d'opération. Il y aura lieu de discuter, de suggérer et de partager les initiatives afin qu'en cette année 2018, soient mis en œuvre les outils à adapter aux besoins exprimés, dans le cadre d'un partenariat.

## 6. Soutien des associations patronales nationales

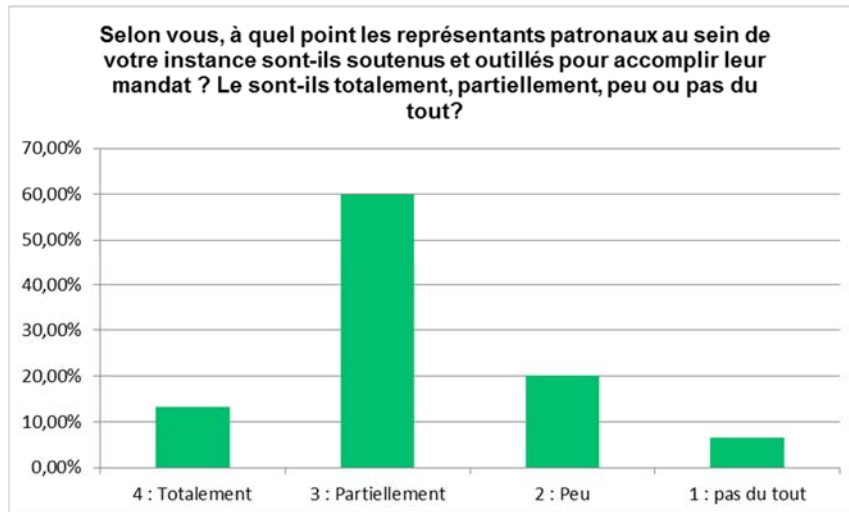
En ce qui concerne le rôle de soutien des associations patronales nationales auprès des représentants patronaux, 73 % des répondants signifient qu'ils ne connaissent pas ou peu les positions nationales du collège employeur.



Alors qu'ils sont 82 % à mentionner qu'il serait utile d'avoir une telle information pour exécuter leur mandat.



Les directions régionales d'Emploi-Québec confirment aussi le besoin de soutien des représentants patronaux alors que 82 % des individus sondés mentionnent que les représentants patronaux ne sont pas totalement soutenus pour réaliser leur mandat.



Lors des entrevues, certains commentaires, en lien avec ce que les associations patronales nationales devraient offrir aux représentants patronaux du collège employeur, ont été fortement exprimés pour offrir l'accompagnement nécessaire tant sur le plan régional que national. Ces points soulevés faisaient surtout référence à l'importance d'assurer une communication verticale efficace allant dans les deux sens.

À cet effet, il est attendu que les associations patronales nationales partagent leurs positions avec des informations pertinentes et succinctes aux représentants patronaux pour les soutenir afin que ces derniers puissent influencer les positions des associations patronales dans leurs représentations aux CRPMT.

La presque totalité des représentants patronaux sondés n'avait pas conscience de faire partie d'un collège employeur rassemblant l'ensemble des représentants patronaux dans les instances de consultations régionales et sectorielles.

Leur compréhension se limitait à la portée régionale ou sectorielle de leur comité et pour certains, ils n'avaient même pas conscience de la composition en différents collèges de leur CRPMT. La plupart d'entre eux ne connaissent pas le rôle de coordination de ce collège par les associations patronales nationales et trouveraient intéressant que celles-ci s'investissent davantage pour les aider à réaliser leurs fonctions.

### **6.1 Générer des informations sur les enjeux régionaux et nationaux**

La première zone d'implication potentielle consiste à fournir des informations pertinentes pour le mandat de représentant patronal. Parmi ces informations, on retrouve plusieurs éléments demandés, tels : leurs positions sur les différents enjeux du marché du travail et sur le mécanisme gouvernemental pour les résoudre, des données pertinentes et synthétisées, soit

facilement assimilables sur l'état du marché du travail, dans les différentes régions et les différents secteurs classés par tailles d'entreprises, des statistiques sur l'impact du le développement économique des enjeux du marché du travail, des explications sur les différents processus gouvernementaux reliés à la régulation du marché du travail, des meilleures pratiques des différents secteurs et régions concernant les solutions mises en place pour améliorer les enjeux du marché du travail, un portrait économique des différentes régions selon leurs forces et leurs atouts, une cartographie des différents ministères et organisations en lien avec le marché du travail et des sujets que les représentants patronaux pourraient proposer à l'agenda des rencontres du CRPMT.

### **6.2 Développement et déploiement d'outils facilitant l'implication**

Outre les sujets déjà traité faisant référence au processus de recrutement, d'intégration, de formation et de communication, la deuxième zone d'implication potentielle implique la mise en place d'un outil de collecte de données des besoins de main-d'œuvre des entreprises ainsi que des mini sondages de 5 questions maximum que les représentants patronaux pourraient faire circuler dans leurs réseaux.

### **6.3 Représenter les demandes des représentants patronaux à la CPMT**

La troisième zone d'implication potentielle est relative à la représentation des intérêts des représentants patronaux face à la CPMT et aux différents ministères. Ce projet étant accueilli favorablement étant donné qu'il répond directement à un besoin mentionné fréquemment de la part des représentants patronaux et des directions régionales d'Emploi-Québec.

Il est mentionné que les associations patronales nationales pourraient jouer un rôle catalyseur dans la valorisation de la fonction de représentant patronal. Ce qui pourrait faciliter leur recrutement et augmenter leur mobilisation. D'une autre part, elles pourraient faire connaître les réalisations des CRPMT et des CSMO auprès des employeurs ainsi que leurs offres de services.

En résumé, les représentants patronaux et les directions régionales d'Emploi-Québec s'attendent à ce que les associations patronales nationales agissent d'avantage à titre de leader pour le collègue employeur.



## 7. Le Québec un chef de file sur le plan de la concertation du marché du travail

Soucieux d'élargir nos réflexions et de nous enrichir des bonnes pratiques pancanadiennes, nous avons fait des démarches pour établir le cadre d'une recherche complémentaire parallèle<sup>1</sup> sur la situation des employeurs et des regroupements d'associations d'employeurs en lien avec d'autres organismes gouvernementaux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

Nous souhaitons mieux comprendre et comparer le contexte dans les autres provinces. Ainsi, il était important pour nous d'établir une comparaison à savoir s'il existe des préoccupations de communication et de mobilisation comme les nôtres entre les acteurs stratégiques de la main d'œuvre.

Nos objectifs pour cette recherche-action ont été ciblés pour mieux comprendre d'autres processus existants selon une dynamique de participation des représentants patronaux aux différentes instances, et ce, en réponse aux préoccupations de la main d'œuvre et en réaction aux besoins des entreprises. Le constat de cette démarche est que le Québec agit à titre de précurseur par rapport aux autres provinces. Notre démarche est stimulante et très bien accueillie à l'extérieure de la province. Nous voudrions dans le futur établir de meilleurs liens avec ces entreprises et ces organismes publics, parapublics qui sont eux aussi, fortement préoccupés par les enjeux économiques des différentes instances et qui ont développé des outils pour optimiser la contribution des employeurs aux instances de coordination permettant ainsi, d'identifier les besoins de main-d'œuvre des régions ciblées.

### Conclusion

À la lumière de cette troisième phase du projet, nous confirmons les besoins des représentants patronaux qui ont motivé le développement de ce projet. Ces individus sont des acteurs stratégiques qu'il faut davantage reconnaître, outiller et valoriser dans leur implication, surtout, en considérant les priorités quotidiennes de la particularité de leur implication et du dévouement qu'ils démontrent dans leur participation aux travaux des CRPMT.

Cette première phase du projet visait à déployer une large consultation des représentants patronaux afin de connaître de façon plus précise leurs besoins pour faciliter leur implication ainsi que les circonstances qui favorisent leur mobilisation à participer aux travaux du CRPMT. Il s'avère que les représentants patronaux ont eu besoin d'exprimer leurs attentes et leurs inquiétudes face à leurs engagements et les exigences de leurs autres fonctions. En ce sens, cette démarche fut

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 3

un succès pour augmenter leur motivation puisque le fait de s'être déplacé, de les avoir écouté et d'avoir compris leur réalité a eu un impact positif sur la relation que nous entretenons avec eux. De plus, les constats réalisés lors de cette consultation nous permettent de mieux comprendre les enjeux pour stimuler leur motivation et de quelle façon ils souhaitent être impliqué dans la réalisation de leur mandat. Ce fut aussi une occasion pour nous de les informer sur certains aspects de leur implication et de répondre à leurs questions.

Les représentants patronaux ont exprimé l'importance de mieux connaître les travaux des associations patronales nationales pour assurer une collaboration efficace. Ils ont manifesté un besoin de soutien important pour réaliser leur mandat notamment en terme d'outils de communication et de collecte de donnée des besoins de main-d'œuvre des entreprises de leur secteur dans leur région.

Maintenant que nous avons effectué l'état de la situation, nous pouvons nous attarder à développer les outils les plus pertinents à court terme pour répondre à leurs demandes. En ce sens, la rencontre nationale du 25 janvier 2018, nous permettra de confirmer les priorités parmi l'ensemble des propositions que nous avons soumises dans ce document avec ceux-ci.

Ce rapport permet aussi aux directions régionales d'Emploi-Québec de mieux comprendre les facteurs de mobilisation et les améliorations pouvant être apporté au processus de consultation de leur CRPMT pour accommoder davantage les représentants patronaux dans leur réalité particulière.

Bref, cette démarche fut éclairante pour l'ensemble des parties et contribuera à stimuler la participation des représentants patronaux dans le futur. Le défi qui nous attend est de s'assurer la mise en œuvre efficace des outils que nous leur proposerons pour favoriser leur engagement à les utiliser.

#### **ANNEXE 1 : Processus de recrutement (questionnaire d'entrevue et formulaire d'évaluation)**

#### **ANNEXE 2 : Démarche de collecte de données (Sondage quantitatif, résultats et tableaux)**

#### **ANNEXE 3 : Réflexion et analyse nationale (Ontario et Colombie-Britannique)**