



PORTRAIT DE LA FLUCTUATION SAISONNIÈRE DE L'EMPLOI SECTEUR DU PNEU



COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE DES
SERVICES AUTOMOBILES
CSMO-AUTO.COM

Développer pour avancer
ENSEMBLE

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	8
1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	12
2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	13
2.1 Collecte de données sur la fluctuation de l'emploi.....	13
2.2 Sondage en ligne.....	14
▪ Exploration du contexte de travail par entrevues individuelles.....	14
▪ Conception du sondage en ligne	15
▪ Promotion et période de sondage	15
▪ Entrevues exploratoires et groupes de discussion.....	15
3. DONNÉES SUR LA FLUCTUATION DE L'EMPLOI.....	16
3.1 Informations sur le marché du travail (IMT).....	16
3.2 Données des comités paritaires de l'automobile.....	18
4. RÉSULTATS DE LA CONSULTATION	23
4.1 Taux de réponse et traitement des données.....	23
4.2 Profil sociodémographique des répondants.....	23
▪ Âge, sexe et scolarité des répondants.....	23
▪ Expérience des répondants.....	24
▪ Fonctions exercées par les répondantes et les répondants	25
4.3 Caractéristiques des entreprises des répondants	25
▪ Distribution géographique des entreprises	25
▪ Catégories d'entreprise	26
▪ Nombre de baies de service dans l'atelier	27
▪ Autres caractéristiques des entreprises.....	28
4.4 Enjeux de gestion des périodes de pointe saisonnières.....	28
▪ Difficultés rencontrées	28
▪ Impacts anticipés du devancement de la date de remplacement des pneus.....	30
▪ Mécanismes pour gérer efficacement la période intensive de remplacement des pneus	32
4.5 Relations avec la clientèle.....	34
▪ Distribution de l'achalandage	34



▪ Mécanismes de planification des rendez-vous.....	36
▪ Approches et perceptions liées à l'expérience client.....	37
4.6 Recrutement	38
▪ Moyens de recrutement.....	38
▪ Période de recrutement	38
▪ Répartition de l'emploi régulier et temporaire.....	39
▪ Taux d'abandon avant la fin de la période intensive	40
▪ Bassins d'emploi sollicités.....	41
▪ Perceptions en lien avec l'embauche de stagiaires.....	41
▪ Perceptions et actions en lien avec l'embauche de travailleurs saisonniers d'autres secteurs	42
4.7 Intégration en emploi.....	44
▪ Durée de formation du personnel temporaire	44
▪ Moyens de formation privilégiés	45
▪ Perceptions à l'égard de l'intégration du personnel temporaire.....	46
4.8 Organisation du travail	47
▪ Mécanismes pour faciliter l'organisation du travail	47
▪ Perceptions à l'égard de l'organisation du travail en période intensive	48
▪ Répartition des tâches	49
4.9 Priorités d'action	49
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	51
5.1 Des constats de l'étude	51
▪ Sur le plan de la fluctuation de l'emploi	51
▪ Sur le plan des impacts du devancement de la date d'installation des pneus d'hiver.....	51
▪ Sur le plan des distinctions liées à la taille des entreprises	53
5.2 Des axes d'intervention à privilégier	53
▪ AXE 1 – Agir sur la distribution de l'achalandage.....	54
▪ AXE 2 – Diversifier les bassins de recrutement du personnel temporaire	56
▪ AXE 3 – Fidéliser la main-d'œuvre temporaire	60
▪ AXE 4 – Optimiser l'apport de l'équipe permanente.....	62
▪ AXE 5 – Se positionner stratégiquement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.....	64



REMERCIEMENTS

Équipe de production

Direction et coordination :	Danielle Le Chasseur Directrice générale, CSMO-Auto
	Johanne Dubé Coordonnatrice aux communications, CSMO-Auto
Réalisation de l'étude :	Caroline Lacasse Upsilon
	Carolle Larose Carolle Larose Conseil / Upsilon
Conception graphique :	Maryse Tapp Présidente-associée, Agence DoubleXpresso
Révision linguistique :	Isabelle Veilleux

Participant·es et participant·s au comité de suivi de l'étude

- Lucie Allard, CCAQ
- Marie-Josée Aubé, ASPMQ
- Jean-Marc Bernard, ASPMQ
- Jean Falcon, Canadian Tire
- Roger Goudreau, AIA Canada
- Patrice Lemire, CPA Québec
- Jacques Maheux, CAA-Québec
- Sylvie Malette, Auto Prévention
- Danielle Le Chasseur, CSMO-Auto
- Johanne Dubé, CSMO-Auto
- Caroline Lacasse, Upsilon
- Carolle Larose,
Carolle Larose Conseil / Upsilon

Représentant·es et représentant·s de l'industrie consultés en entrevue exploratoire

- Charles Bédard, Pneus Chartrand
- Louis Carignan
Les pneus Carignan – Point S
- Marie-Ange Cloutier
Garage Martin Chagnon – Auto Place
- Éric Duperron, Canadian Tire
- Yvan Gamache, Pneus Express de l'Estrie
- Martin Patry, Pneus Ratté – Point S
- Jean-Guy Roy, Desharnais pneus
et mécanique – Point S
- Maxime Vincent, Groupe Vincent



Participantes et participants aux groupes de discussion

Groupe de discussion – Montérégie

- Charles Bédard, Pneus Chartrand
- Jean-Marc Bernard
ASPMQ (observateur)
- Éric Bérubé, Garage Euro américaine
- Pascal Boisvert, ASX
- Louis Carignan, Pneus Carignan
Boucherville et Varenne – Point S
- Marc-André De Courval
Pneus Carignan Varenne – Point S
- Christian Fortin, Duplessis mécanique
- Alexandre Lacoursière, Click Tire
- Stéphan Ménard, Canadian Tire Beloeil
- Richard Ravary, Canadian Tire

Groupe de discussion – Capitale-Nationale

- Daniel Bégin, Canadian Tire
- Kevin Bouchard, Canadian Tire Beauport
- Francis Caron
Service de Pneu Rivière-du-Loup
- Jean-Marc Cuerrier, Centre Hondoplus Inc.
- Marie-Sophie Daigle-Roy
Corporation des Concessionnaires
d'Automobiles de la régionale de Québec
(Corporation Mobilis) (Observatrice)
- Marco Desbiens, Pneus St-David
- Élise Gagnon-Gilbert, Pneus Desharnais
- Nicole Gaudette, Centre du Pneu Charny
- Daniel Grenier, Trafic pneus et mécanique
- Guy Letellier, Pneus Unimax
- Martin Patry, Pneus Ratté – Point S
- Lyne Proulx
Centre Technique Gaétan & Marc Leroux
- Kevin Turcotte
Canadian Tire L'Ancienne-Lorette

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles, 2019.

Tous droits réservés

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020.

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2020.

Avec la contribution financière de:

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fluctuation mensuelle de l'emploi dans le secteur automobile selon l'EERH	17
Tableau 2 : Nombre de travailleuses et travailleurs en atelier par période selon la région – données des comités paritaires de l'automobile.....	19
Tableau 3 : Nombre moyen d'heures de travail supplémentaires par employé et par période selon la région – données des comités paritaires de l'automobile.....	20
Tableau 4 : Nombre moyen de travailleuses et travailleurs par période selon le métier et la région – données des comités paritaires de l'automobile	21
Tableau 5 : Fluctuation du nombre moyen de préposées/préposés au service par période selon la région – données des comités paritaires de l'automobile.....	22
Tableau 6 : Études complétées par les répondantes et les répondants	23
Tableau 7 : Fonctions occupées dans l'entreprise par les répondantes et les répondants	24
Tableau 8 : Années d'expérience des répondantes et des répondants.....	25
Tableau 9 : Distribution géographique des entreprises consultées	26
Tableau 10 : Répartition des répondantes et des répondants par type d'atelier	27
Tableau 11 : Nombre de baies de service dans les entreprises des répondantes et des répondants.....	27
Tableau 12 : Nombre de baies de service par type d'entreprise	28
Tableau 13 : Difficultés liées à la période intensive de remplacement des pneus	29
Tableau 14 : Impacts du devancement de la date limite de pose des pneus d'hiver	31
Tableau 15 : Gestion efficace de la période intensive de pneus à l'automne	33
Tableau 16 : Distribution de l'achalandage de la clientèle par type d'entreprise.....	34
Tableau 17 : Distribution de l'achalandage de la clientèle par taille d'entreprise.....	35
Tableau 18 : Distribution de l'achalandage de la clientèle par région.....	35
Tableau 19 : Mécanismes privilégiés auprès de la clientèle.....	36



Tableau 20: Approches et perceptions liées à l'expérience client	37
Tableau 21: Moyens de recrutement privilégiés	38
Tableau 22: Période de recrutement de la main-d'œuvre temporaire	39
Tableau 23: Portrait de l'emploi régulier par catégorie d'entreprise	39
Tableau 24: Portrait de l'emploi temporaire par taille d'entreprise.....	40
Tableau 25: Employé(es) temporaires quittant l'entreprise avant la fin de la période intensive saisonnière.....	40
Tableau 26: Recrutement d'employés temporaires par bassin d'emplois spécifique	41
Tableau 27: Perceptions en lien avec le recrutement de stagiaires.....	42
Tableau 28: Recrutement de travailleuses et travailleurs saisonniers	42
Tableau 29: Secteurs d'emploi des travailleuses et travailleurs saisonniers recrutés.....	43
Tableau 30: Perceptions quant aux entreprises saisonnières d'autres secteurs.....	43
Tableau 31: Perceptions quant aux employés saisonniers d'autres secteurs	44
Tableau 32: Distribution des heures de formation des employés et employées temporaires	45
Tableau 33: Moyens de formation privilégiés par les entreprises.....	45
Tableau 34: Pratiques d'intégration des employés et employées temporaires.....	46
Tableau 35: Mécanismes pour faciliter l'organisation du travail en période intensive.....	47
Tableau 36: Perceptions reliées à l'organisation du travail en période intensive	48
Tableau 37: Tâches réservées aux employés et employées permanent(e)s.....	49
Tableau 38: Moyens pour améliorer la gestion de la période intensive.....	50
Tableau 39: Simulation de déplacement de l'achalandage avant le 1 ^{er} décembre	52
Tableau 40: Tableau synthèse des axes d'intervention et pistes d'action.....	68



SOMMAIRE EXÉCUTIF

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

- Cette étude visait à préciser l'importance de la fluctuation de l'emploi dans le secteur du pneu en période saisonnière et à formuler des solutions et des recommandations pour répondre concrètement aux besoins en main-d'œuvre dans ces situations de pointe saisonnière.
- Elle a été réalisée dans le contexte où les entreprises anticipaient les impacts négatifs possibles du devancement de la date limite d'installation des pneus d'hiver prévu au 1^{er} décembre 2019.
- La méthodologie de l'étude s'appuie solidement sur l'analyse de données secondaires sur la fluctuation de l'emploi, un sondage en ligne réalisé auprès de 318 répondants, des entrevues téléphoniques et des groupes de discussion avec des gens représentant le milieu de travail.

UNE FLUCTUATION DE L'EMPLOI DÉMONTRÉE

- Les sources de données de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) et de celles des Comités paritaires de l'automobile (CPA) convergent pour démontrer une intensification du travail attribuable aux périodes de changements de pneus au printemps et à l'automne.
- Les données des CPA, qui ciblent précisément les emplois en atelier, démontrent :
 - une fluctuation de près de 25% de l'emploi entre les périodes plus creuses et les mois intenses de changement de pneus;
 - une variation de l'emploi qui vise principalement le métier de préposée/préposé au service durant les périodes intensives du printemps et de l'automne;
 - un nombre moyen d'heures supplémentaires augmentant de façon importante au printemps et doublant pendant la période intensive de l'automne;
 - des pics d'emplois arrivant plus tôt au Saguenay-Lac-Saint-Jean et à Québec par rapport à Montréal, ce qui peut signifier que ces régions seront moins affectées par le devancement de la date obligatoire de remplacement des pneus d'hiver.

LES IMPACTS DU DEVANCEMENT DE LA DATE D'INSTALLATION DES PNEUS D'HIVER

- Les personnes consultées conviennent que le devancement de la date obligatoire d'installation des pneus d'hiver au 1^{er} décembre aura comme effet de concentrer la demande de services en diminuant l'étalement de la période durant laquelle les travaux doivent s'effectuer.
- On estime par ailleurs que les efforts médiatiques consacrés à l'annonce de ce changement de date et le caractère imprévisible de la météo des dernières années devraient faciliter la transition en incitant la clientèle à une installation précoce des pneus d'hiver.



DES DISTINCTIONS SELON LA TAILLE DES ATELIERS

- Les résultats du sondage mettent en lumière des différences significatives entre les perceptions, les pratiques et les moyens mis en œuvre dans les ateliers pour gérer l'achalandage de la clientèle en période intensive de remplacement des pneus. Ainsi, les plus petits ateliers :
 - embauchent moins de personnel temporaire durant la période intensive;
 - sont moins favorables à la mise en place d'actions liées à la réorganisation du travail en période intensive.

DES RECOMMANDATIONS SUR CINQ AXES D'INTERVENTION

- Les recommandations retenues dans le cadre de l'étude ont été regroupées sur cinq axes :

Axe 1 : Agir sur la distribution de l'achalandage

Axe 2 : Diversifier les bassins de recrutement du personnel temporaire

Axe 3 : Fidéliser la main-d'œuvre temporaire

Axe 4 : Optimiser l'apport de l'équipe permanente

Axe 5 : Se positionner stratégiquement dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre

AXE 1 – Agir sur la distribution de l'achalandage

- L'étude établit que les efforts consentis pour répartir la clientèle sur une plus longue période en stimulant la prise de rendez-vous précoce sont rentables et doivent être facilités. Le renforcement du message à la clientèle pour faire valoir la prise de rendez-vous précoce se distingue comme un moyen d'y parvenir.
- Ces initiatives pourraient prendre la forme d'activités de formation de courte durée pour le personnel en contact avec la clientèle ou de fiches d'argumentaires types pour renforcer le message à la clientèle.

AXE 2 – Diversifier les bassins de recrutement du personnel temporaire

- Le recrutement de personnel temporaire est un défi beaucoup plus grand qu'auparavant. La situation de l'emploi nécessite une approche de recrutement diversifiée et la sollicitation de plusieurs bassins de main-d'œuvre.
- Recruter la main-d'œuvre saisonnière d'autres secteurs, celles où les pics d'activité se produisent dans des périodes différentes de celles du secteur du pneu. Alors, que seulement 38 % des répondantes et des répondants ont déjà recruté dans ce bassin de main-d'œuvre, des employeurs relatent des succès de ce côté. D'où la pertinence déterminer les secteurs et périodes d'emploi compatibles et d'informer les entreprises sur les possibilités de jumelage intéressantes et les conditions de succès.



- Favoriser un partenariat avec les centres de formation professionnelle en mécanique automobile, alors que le nombre de cohortes d'élèves en mécanique automobile dans les centres de formation professionnelle est en baisse. La période d'installation des pneus devient une occasion de contact avec les élèves. Ces derniers pourront éventuellement combler des besoins en main-d'œuvre permanente, d'où la pertinence de stimuler la mise en œuvre de projets pilotes avec les parcours scolaires compatibles, facilitant l'accès des stagiaires à des périodes de travail rémunérées en atelier.
- Faciliter le retour au travail des personnes retraitées dont l'expérience peut aussi être mise à profit dans l'encadrement par jumelage avec le personnel temporaire nouvellement embauché qui en est à ses premières expériences dans l'industrie. Leur retour au travail peut être facilité si l'entreprise se soucie de mettre en place des modalités de retour qui tiennent compte de leurs attentes, notamment au niveau des horaires de travail et des tâches à réaliser, d'où l'importance de faire connaître les pratiques gagnantes pour un retour au travail des personnes retraitées.
- Recruter une main-d'œuvre immigrante qui pourrait répondre aux besoins de plusieurs entreprises du secteur. Des organismes d'insertion en emploi et des programmes précis peuvent faciliter l'accès à ce bassin d'emploi et il y aurait lieu de développer une meilleure connaissance des programmes et des pratiques gagnantes pour l'intégration des personnes immigrantes.

AXE 3 – Fidéliser la main-d'œuvre temporaire

- En moyenne, une ressource temporaire sur trois quitte l'entreprise avant la fin de la période intensive de remplacement des pneus. Les groupes de discussion confirment cette fragilité dans le lien d'emploi du personnel temporaire et soulignent l'importance des efforts que doivent déployer les gestionnaires pour valoriser, motiver et garder le contact avec le personnel temporaire.
- L'étude cible l'importance de recruter tôt pour mieux former le personnel temporaire. Moins de 15 % des entreprises disent disposer d'un plan détaillé de formation et d'une liste de contrôle pour assurer un encadrement systématique de la formation du personnel temporaire.
- Recourir à des outils de formation simples et fonctionnels permettrait de délimiter les apprentissages à effectuer, d'intégrer systématiquement les notions de santé-sécurité au travail et de vérifier que les tâches sont maîtrisées.
- Les entreprises gagneraient à mieux connaître les pratiques gagnantes reliées à la fidélisation du personnel pour diversifier leurs pratiques actuelles et à accroître leur potentiel de rétention du personnel temporaire.

AXE 4 – Optimiser l'apport de l'équipe permanente

- L'apport de personnel temporaire à lui seul est insuffisant pour offrir des services adéquats et répondre à la demande en période intensive. Il faut aussi pouvoir compter sur les compétences et l'énergie du personnel régulier de l'entreprise.
- Chaque période intensive doit être gérée comme un nouveau projet : il faut la planifier, se donner les moyens de faire les ajustements en cours de route, puis faire un bilan pour s'améliorer lors de la période suivante.
- Les gestionnaires consultés insistent sur la nécessité de tenir compte des besoins et attentes du personnel régulier avant pendant et après les périodes intensives. Il y aurait lieu de développer les pratiques (individuelles et collectives) de reconnaissance de la contribution et de miser sur des



outils pour stimuler la participation en entreprise comme une activité de formation à distance sur la tenue de réunions efficaces et stimulantes.

AXE 5 – Se positionner stratégiquement dans un contexte de rareté de main-d’œuvre

- L'étude conduit aussi à des solutions plus structurantes qui s'éloignent de la gestion ponctuelle des périodes intensives de remplacement des pneus pour cibler des façons d'améliorer les pratiques de gestion en continu, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre.
 - Développer sa marque employeur : il serait pertinent d'alimenter les entreprises pour comprendre les objectifs et avantages de développer leur marque employeur, démarche par laquelle elles peuvent se différencier et mieux tirer leur épingle du jeu, tant auprès de leur clientèle que sur le marché de l'emploi. Faire connaître les expériences réussies et leurs retombées permettrait aussi aux gestionnaires de visualiser les impacts réels de telles démarches et les repositionnements qui en découlent.
 - Devenir un employeur de choix : dans un environnement de travail mouvementé, les entreprises ne peuvent se permettre d'attendre passivement que les problèmes se présentent pour les régler par la suite. Les employeurs de choix exercent une veille continue sur le climat de travail pour prévenir et agir de façon proactive sur l'environnement. Par différents moyens de consultation qui permettent de recueillir les perceptions des employés sur le climat de travail, l'entreprise peut comprendre les attentes pour mieux y répondre. Elles peuvent ensuite enclencher un repositionnement de leurs pratiques de gestion, misant sur celles reconnues comme ayant un fort impact sur le climat de travail et la rétention du personnel.
 - Explorer de nouvelles pratiques de recrutement : Des gestionnaires ayant eu recours à des missions pour recruter du personnel ayant une formation en mécanique automobile à l'international déplorent la lourdeur, la complexité et le coût élevé des démarches réalisées. Il serait donc pertinent d'envisager la production d'outils de référence afin de faciliter l'embauche de travailleurs étrangers et de suivre le parcours d'intégration de cette main-d'œuvre pour définir les défis, les réussites et les conditions de succès afin de les partager avec les entreprises du secteur.

L'isolement dans lequel se retrouvent les plus petites entreprises du secteur pour résoudre leurs difficultés de recrutement est également une préoccupation soulevée. Alors que les entreprises sont nettement en concurrence sur le marché de l'emploi, il pourrait y avoir des avantages à éviter le maraudage interentreprises et à se donner des règles pour une utilisation plus judicieuse et plus coordonnée de la main-d'œuvre disponible. L'exploration de projets pilotes régionaux de partage de main-d'œuvre permettrait d'explorer cette option et de tirer des constats quant à la faisabilité et au réalisme de tels projets.

VERS UN PLAN D'ACTION CONCERTÉ

- En suivi à la présente étude, et compte tenu des multiples actions identifiées, le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles aurait avantage à analyser, approfondir et à prioriser les différentes pistes d'action soulevées, en étroite collaboration avec les acteurs de l'industrie. Ceci, de façon à déterminer un plan d'action qui aura le meilleur effet de levier possible, particulièrement au niveau des actions concertées dont la mise en œuvre pourrait bénéficier à un grand nombre d'entreprises du secteur.



1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des services automobiles (CSMO-Auto) est un organisme de concertation qui agit comme un levier dans l'industrie des services automobiles sur le plan de la main-d'œuvre afin d'améliorer l'emploi, les compétences, les pratiques de ressources humaines et la connaissance du secteur.

Un diagnostic sous-sectoriel dans le secteur du pneu a été réalisé en 2015 et témoigne de l'importance de ce sous-secteur dans l'industrie des services automobiles au Québec. On y estime que quelques 5 831 entreprises y interviennent et dans lesquelles on dénombre environ 42 000 emplois. Ce diagnostic fait déjà état de certains constats précis liés à la fluctuation saisonnière de la demande de main-d'œuvre dans le domaine du pneu.

La saisonnalité dans le secteur du pneu correspond à deux phases intenses de travail de ± 6 semaines à la fin du printemps et de l'automne. Il est difficile de fidéliser les employés d'une période à l'autre, faute de pouvoir leur offrir un emploi et un revenu stables.

Des recommandations issues de cette étude soulignaient déjà la possibilité de repérer des secteurs d'emplois saisonniers où le profil et les compétences des travailleurs recherchés pourraient être compatibles avec ceux des installateurs de pneus et créer des partenariats avec eux (ex. : via les autres comités sectoriels). On y soulevait aussi la possibilité de mettre en œuvre, en collaboration avec les services publics d'emploi, un projet de concertation régionale favorisant le partage d'emplois avec des entreprises à saisonnalité complémentaire.

Puisque la date limite d'installation des pneus d'hiver est devancée au 1^{er} décembre dès l'année 2019 et dans un contexte de rareté de main-d'œuvre de plus en plus importante au Québec, les entreprises de ce sous-secteur souhaitent maintenant préciser la fluctuation de ces besoins en main-d'œuvre et approfondir la recherche de solutions concrètes à cet enjeu.

Leurs préoccupations établissent les principaux objectifs de la présente étude, c'est-à-dire :

1. Explorer le contexte de travail avec des intervenants clés du secteur du pneu pour préciser les besoins et les attentes.
2. Sonder les entreprises sur la fluctuation de l'emploi et les mécanismes actuellement mis en œuvre pour y faire face.
3. Identifier des solutions ou initiatives porteuses pour faire face aux périodes de pointe saisonnières de la demande de main-d'œuvre dans le secteur du pneu. Si possible, s'arrimer aux initiatives du Chantier sur la saisonnalité qui intervient sur une lecture transversale de la saisonnalité au Québec.
4. Formuler des solutions et recommandations pour répondre concrètement aux besoins en main-d'œuvre en contexte de pointe saisonnière.



2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le graphique présente la méthodologie retenue pour la réalisation du mandat.



Un comité de suivi a été constitué par le CSMO-Auto en démarrage de projet. Les partenaires de l'industrie qui composent ce comité ont validé la méthodologie proposée et assuré les liens avec les entreprises appartenant à leurs organisations respectives, notamment pour la promotion du sondage. Ces partenaires ont été sollicités pour la désignation des représentants d'entreprise en phase exploratoire du projet. Ils ont finalement été consultés à l'étape de la validation des résultats et de la production du rapport final.

2.1 COLLECTE DE DONNÉES SUR LA FLUCTUATION DE L'EMPLOI

Afin de préciser la fluctuation des besoins en main-d'œuvre durant les périodes de pointe saisonnières, l'étude s'est intéressée à des données quantitatives secondaires provenant de deux sources différentes :

- Les données issues de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH) effectuée par Statistique Canada sur une base mensuelle.
- Les données des Comités paritaires de l'automobile qui, dans l'application des décrets de l'automobile, reçoivent des rapports sur les heures travaillées directement des entreprises assujetties aux décrets des conventions collectives pour leurs territoires respectifs.

Ces données ont été analysées afin de mieux estimer l'importance de la fluctuation de l'emploi et des heures travaillées dans les entreprises pour les périodes intensives de remplacement des pneus.



2.2 SONDAGE EN LIGNE

■ Exploration du contexte de travail par entrevues individuelles

Avant l'élaboration du contenu des outils de sondage, une exploration du contexte de travail a été effectuée auprès de huit gestionnaires impliqués dans le domaine du pneu. Ces personnes, recommandées par les membres du comité de suivi, ont été ciblées sur la base de leur expérience significative et de leur implication dans ce secteur.

L'entrevue visait à repérer les initiatives déjà expérimentées pour faire face aux difficultés de main-d'œuvre, qu'elles aient été positives ou non. Les questions portaient sur l'ensemble des pratiques de gestion qui peuvent aider les entreprises à faire face aux périodes de pointe saisonnières. Le graphique illustre les thèmes abordés dans ces échanges ayant permis de bien préparer le sondage en ligne :

La planification	Le recrutement	La formation	L'organisation du travail	Gestion optimale des pics de travail saisonnier
Comment planifie-t-on la période intense anticipée avec les clients? Avec le personnel? À quel moment cette planification débute-t-elle?	Où et comment recrute-t-on? Quels bassins de main-d'œuvre sont sollicités? Fidélise-t-on les travailleuses et travailleurs saisonniers d'une année à l'autre? Des maillages interentreprises ont-ils été tentés?	Comment intègre-t-on la main-d'œuvre temporaire? Comment s'assure-t-on de la maîtrise des processus de travail et de la qualité du travail effectué?	Comment le travail est-il réorganisé en période intensive? Comment optimise-t-on le travail du personnel régulier?	



■ Conception du sondage en ligne

L'exploration du contexte de travail a grandement contribué à la conception du sondage auprès des entreprises, facilitant le ciblage des questions à approfondir. Les thèmes suivants y ont été retenus :

- Les difficultés rencontrées en lien avec la période intensive de remplacement des pneus.
- Les effets anticipés du changement de date d'installation obligatoire des pneus à l'automne.
- Les relations avec la clientèle en lien avec la planification des activités.
- L'importance de la fluctuation de l'emploi durant les périodes intensives.
- Les moyens utilisés pour répondre à la demande accrue de services.
- Les mécanismes de planification utilisés pour préparer les périodes intenses de travail.
- Les pratiques de gestion liées à la gestion de la période intensive et l'embauche de travailleurs temporaires.

Une première version du questionnaire a été validée par le CSMO-Auto avant sa programmation sur la plateforme de sondage en ligne Survey Monkey.

■ Promotion et période de sondage

Plusieurs partenaires du CSMO-Auto ont été sollicités pour diffuser l'invitation de participation au sondage.

Dans le but de faciliter la diffusion du sondage dans le réseau et augmenter le nombre de répondants à l'étude, plusieurs actions et stratégies ont été mises en place. Dans un premier temps, un visuel et un bandeau promotionnel ont été créés. Ce bandeau accompagné d'un court message explicatif a été envoyé à l'ensemble du réseau et diffusé à travers différents canaux de communication (infolettre, site Internet, médias sociaux, publicité dans les médias de l'industrie et courriels).

Plusieurs partenaires de l'industrie ont aussi collaboré à la diffusion du sondage dans leur réseau. La période allouée pour remplir le sondage s'est échelonnée du 17 juin au 12 juillet 2019. Plusieurs relances ont été faites afin d'atteindre un nombre significatif de répondants.

■ Entrevues exploratoires et groupes de discussion

À la fin du questionnaire en ligne il était possible de s'inscrire afin de participer aux étapes subséquentes, c'est-à-dire à des entrevues individuelles ou des groupes de discussion permettant d'échanger à propos de certains résultats, d'initiatives à succès et des solutions envisagées pour faire face aux périodes de pointe saisonnières. Ces échanges ont permis d'explorer les constats de l'étude et d'enrichir les recommandations.



3. Données sur la fluctuation de l'emploi

3.1 INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (IMT)

Aux fins de la présente étude, le CSMO-Auto a pu obtenir les données de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail (EERH). Cette enquête « *dresse un portrait mensuel des gains ainsi que du nombre d'emplois (c.-à-d. des postes occupés) et d'heures travaillées selon des catégories d'industries détaillées à l'échelle du pays, des provinces et des territoires. (...) Les estimations mensuelles résultent de la combinaison d'un recensement des retenues salariales fournies par l'Agence du revenu du Canada et des résultats de l'Enquête sur la rémunération auprès des entreprises (ERE) qui recueille de l'information auprès d'un échantillon de 15 000 employeurs. L'ERE recueille également des informations sur les postes vacants (voir Statistiques sur les postes vacants, numéro d'enregistrement 5202)* »¹.

Les données obtenues visent les deux catégories d'entreprises les plus directement impliquées dans le domaine du pneu, celles des groupes SCIAN 4411 et 8111². Ces catégories d'entreprises se définissent ainsi :

- Concessionnaires d'automobiles – SCIAN 4411

- 44111 – Concessionnaires d'automobiles neuves
 - 44112 – Concessionnaires d'automobiles d'occasion

- Ce groupe comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre au détail des automobiles, des véhicules utilitaires sport ainsi que des camions légers, camionnettes et mini-fourgonnettes neufs ou d'occasion.

- Réparation et entretien d'automobile – SCIAN 8111

- 81111 – Réparation et entretien mécaniques et électriques de véhicules automobiles

- Ce groupe comprend les établissements dont l'activité principale consiste à réparer et à entretenir des véhicules automobiles tels que les voitures, les camions, les camionnettes et les remorques commerciales.

- Bien que l'EERH soit réalisée auprès d'un nombre restreint d'entreprises, l'analyse des données obtenues témoigne d'un portrait relativement stable de la fluctuation de l'emploi sur les trois années étudiées, de 2016 à 2018.

Aux fins de l'analyse de la fluctuation sur une base mensuelle, une moyenne annuelle du nombre d'emplois a été calculée. La valeur de chaque mois a ensuite été divisée par la moyenne annuelle du secteur et multipliée par 100. Ce qui permet de normaliser les résultats sur une base 100. En d'autres mots, le niveau 100 représente la moyenne annuelle, c'est-à-dire la norme. Ce qui nous permet de visualiser la variation autour de cette moyenne. De plus, cette standardisation facilite la comparaison de résultats au fil des mois et des années.

¹ Définition de l'EERH extraite du site Internet de Statistique Canada, 2019

² Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2017 version 1.0



Le tableau 1 permet de visualiser une fluctuation de l'emploi de l'ordre de 10 % sur l'année. Le volume d'emploi est à son minimum en janvier et février pour ensuite augmenter progressivement pour atteindre un sommet en mai. L'emploi décroît ensuite en période estivale pour atteindre un nouveau sommet en novembre, période la plus active de l'année. Le même scénario est observé dans les deux catégories d'entreprises visées. L'ajout de main-d'œuvre est plus important à l'automne qu'il ne l'est au printemps. Toutefois, l'intensification du travail en période printanière est plus marquée, car elle suit une période de ralentissement observée pour les mois de janvier à mars.

Tableau 1 – Fluctuation mensuelle de l'emploi dans le secteur automobile selon l'EERH



Nous verrons plus loin dans le présent rapport que ces données de l'EERH sur la fluctuation de l'emploi suivent une tendance similaire à celle des données recueillies dans le cadre de l'étude. Notons par ailleurs que les données de l'EERH ne visent pas seulement le secteur des services automobiles, ce qui pourrait permettre d'éventuelles comparaisons avec d'autres secteurs où travaille une main-d'œuvre saisonnière.



3.2 DONNÉES DES COMITÉS PARITAIRES DE L'AUTOMOBILE

La *Loi sur les décrets de convention collective*³ délègue aux comités paritaires de l'automobile (CPA) l'application des Décrets sur l'industrie des services automobiles. Les CPA sont des organismes à but non lucratif formé d'associations d'employeurs et de salariés, qui administrent le décret de la région où ils interviennent. Le décret est un règlement ayant la même portée qu'une loi et qui détermine plusieurs paramètres du travail, notamment la durée du travail, les congés, les heures supplémentaires, les taux horaires minimaux et les mécanismes d'encadrement de la qualification professionnelle.

Aux fins de l'administration des décrets, les comités paritaires reçoivent des déclarations des entreprises assujetties qui compilent les heures travaillées sur une base hebdomadaire ou bimensuelle. Cette information exhaustive, provenant directement des entreprises, devenait fort pertinente pour obtenir un portrait plus complet de la fluctuation saisonnière de l'emploi dans le secteur. Comparativement aux données de l'EERH, ces données sont plus spécifiques et permettent de s'attarder aux fluctuations de l'emploi dans les catégories d'ateliers et les métiers plus directement visés par le travail de remplacement des pneus, soit ceux de mécanicienne/mécanicien compagnon, apprentie/apprenti et préposée/préposé aux services.

Avec la collaboration du représentant du CPA Québec, membre du comité de suivi de l'étude, il a été possible de définir les paramètres d'extraction des informations requises aux fins de l'étude dans un fichier de format Excel. Une requête accompagnée de ce fichier a été transmise à tous les comités paritaires et deux d'entre eux ont pu extraire les informations requises de leur base de données respective. Nous avons donc été en mesure de traiter les données obtenues pour les années 2016, 2017 et 2018 concernant les entreprises assujetties aux CPA de Montréal, de Québec et du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Suite aux analyses, il a été possible de constater que les variations sur le plan des heures travaillées et de nombre d'employés par période demeuraient similaires pour les trois années, et ce, pour l'ensemble des comités paritaires ayant été en mesure de participer à l'étude. Par conséquent, afin d'éviter une redondance, seule l'année la plus récente (2018) est présentée dans ce rapport.

Il faut aussi rappeler que les données compilées par les CPA visent à établir des cotisations et que, de ce fait, pour des raisons administratives, certaines données sont décalées d'une période à l'autre dans les formulaires de déclaration. Un nettoyage de la base de données nous a permis d'exclure ces données atypiques. Ainsi pour le calcul des heures régulières de travail, seules les déclarations ayant moins de 40 heures régulières par semaine (ou 80 heures par 2 semaines) ont été conservées. Considérant que le nombre de travailleurs conservé dans les analyses demeure élevé (moyenne de 6 849 travailleurs pour le CPA Montréal, 1 996 pour le CPA Québec et 750 pour le CPA Saguenay), le portrait établi avec cet échantillon est considéré comme étant représentatif de la population à l'étude.

³ *Loi sur les décrets de convention collective* (chapitre D-2) <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/D-2>

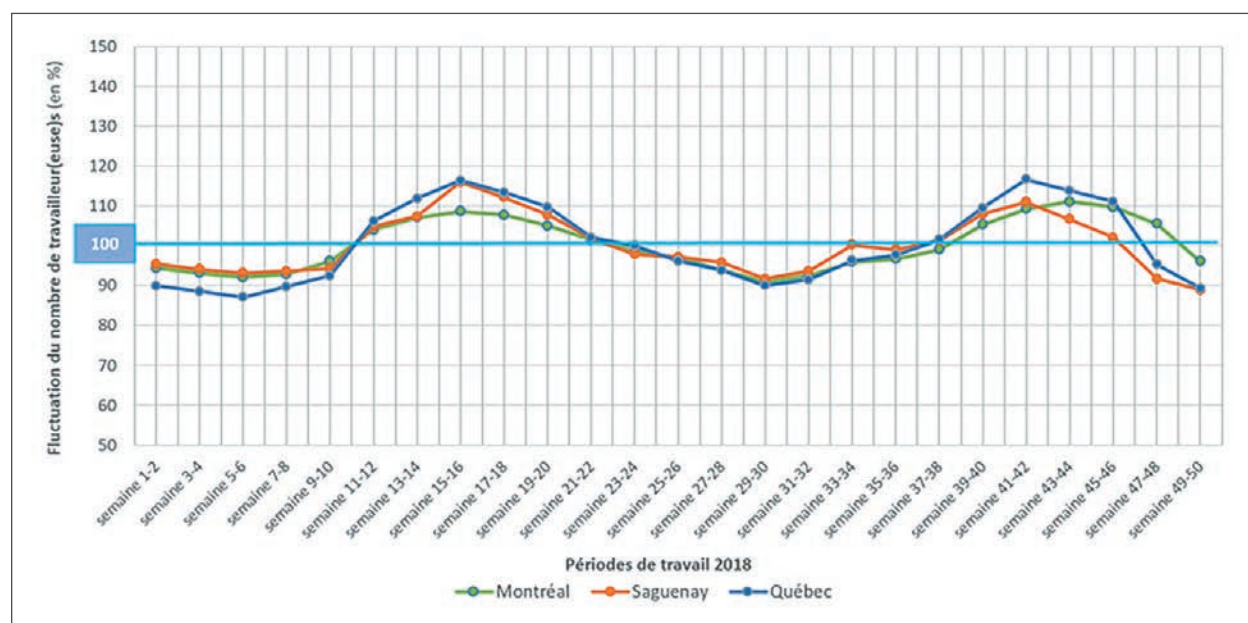


Les données les plus significatives aux fins de la présente étude sont :

- La fluctuation du nombre de travailleuses et de travailleurs par période, dans les emplois de mécanicienne/mécanicien compagnon, apprentie/apprenti et préposée/préposé aux services;
- La fluctuation des heures supplémentaires pour ces mêmes titres d'emplois;

Le tableau suivant présente la fluctuation de la main-d'œuvre par période de deux semaines⁴, selon la région. On constate que le nombre de personnes en emploi atteint un minimum entre janvier et mars (périodes 1 à 12). Ce nombre augmente progressivement, et on observe un écart de près de 25 % entre le début de l'année et la mi-avril (période 15-16). L'emploi fléchit ensuite pendant la période estivale pour s'intensifier à partir de la fin septembre et atteindre un nouveau sommet de la mi-octobre à la mi-novembre (semaine 42 à 46).

Tableau 2 – Nombre de travailleuses et travailleurs en atelier par période selon la région – données des comités paritaires de l'automobile



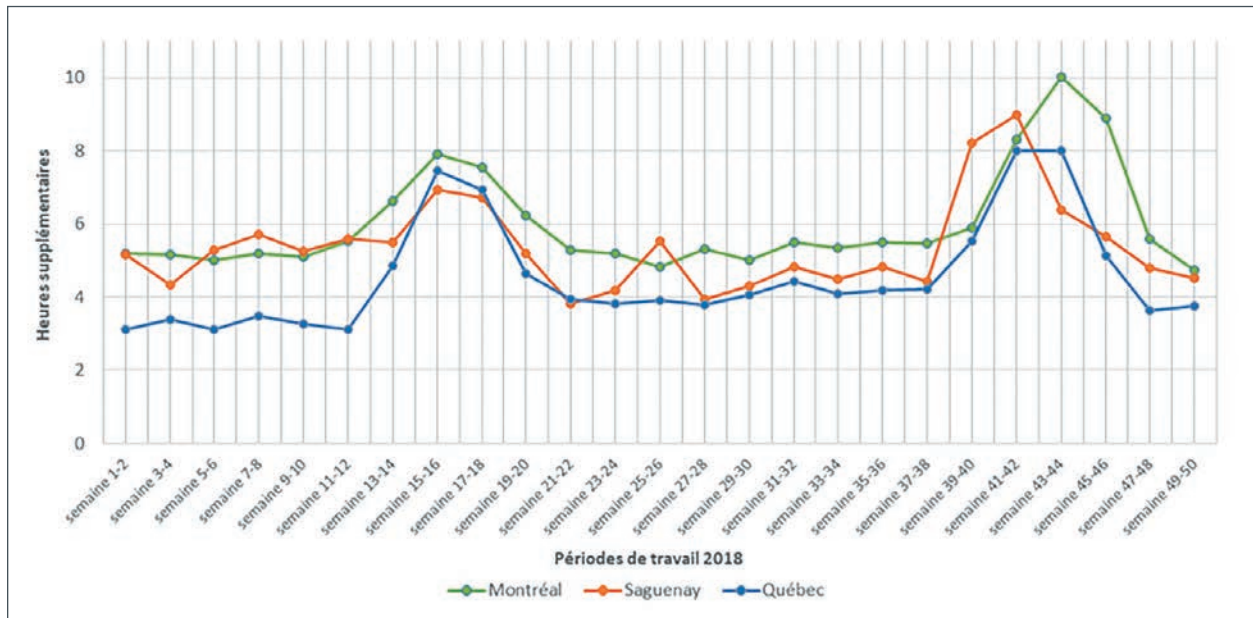
Pour la période de l'automne, on constate que le pic d'emploi arrive plus tôt au Saguenay-Lac-Saint-Jean et à Québec par rapport à Montréal. Par contre, la période d'ajout de main-d'œuvre s'étend sur une plus longue période jusqu'au début décembre à Montréal.

Le tableau 3 présente le nombre d'heures supplémentaires moyen effectué par les travailleuses et les travailleurs par période dans les trois régions analysées. On constate que le nombre moyen d'heures supplémentaires oscille entre 3 et 5 heures par période de 2 semaines durant l'année. Ce nombre augmente de façon significative pour se situer à 7 ou 8 heures en période printanière de changement des pneus et atteint le double, soit de 8 à 10 heures par employé pendant la période intensive de l'automne.

⁴ Les données relatives aux semaines 51 et 52 ne figurent pas dans les tableaux, car elles sont rapportées en début d'année 2019.



Tableau 3 – Nombre moyen d’heures de travail supplémentaires par employé et par période selon la région – données des comités paritaires de l’automobile



On note que les pics d’heures supplémentaires durant l’automne arrivent plus tôt dans les régions de Québec et du Saguenay–Lac-Saint-Jean en comparaison avec la région de Montréal.

Le tableau 4 présente, pour chacune des régions, la fluctuation moyenne du nombre de travailleuses et de travailleurs par période pour trois principaux métiers, soit ceux de mécanicienne/mécanicien compagnon, apprentie/apprenti et préposée/préposé aux services.

On y constate que l’emploi de préposée/préposé au service est celui pour lequel il y a une plus forte fluctuation à la hausse durant les périodes intensives du printemps et de l’automne. C’est aussi l’emploi qui présente une plus forte fluctuation à la baisse durant les premiers mois de l’année et durant la période estivale.

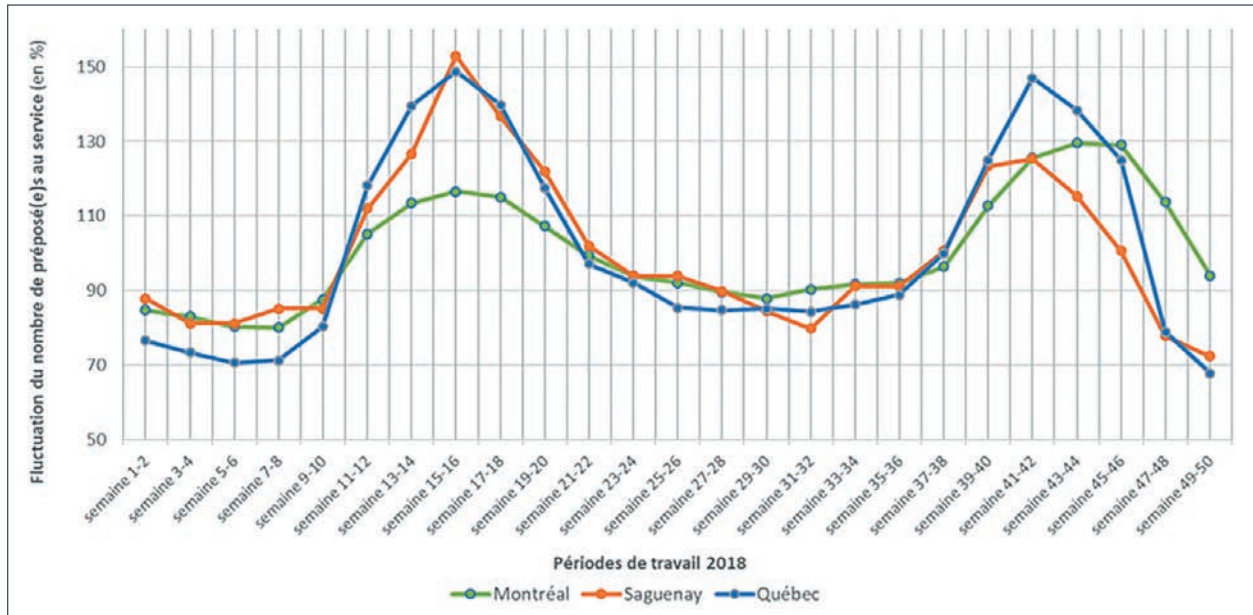


Tableau 4 – Nombre moyen de travailleuses et travailleurs par période selon le métier et la région – données des comités paritaires de l'automobile



Le tableau 5 compare la fluctuation de l'emploi de préposée/préposé au service par période pour les trois régions des comités paritaires visés. On constate que la fluctuation à la hausse est plus intense à Québec et au Saguenay-Lac-Saint-Jean qu'elle ne l'est à Montréal. Durant la période automnale, elle s'étire toutefois sur une plus longue période dans la région de Montréal. Cette observation confirme une tendance à une période d'installation de pneus plus longue et plus tardive dans la région de Montréal.

Tableau 5 – Fluctuation du nombre moyen de préposées/préposés au service par période selon la région – données des comités paritaires de l'automobile



4. Résultats de la consultation

4.1 TAUX DE RÉPONSE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

À la fin de la période de collecte de données, bien que plus de 466 personnes aient cliqué sur le lien les invitant à répondre, 331 ont réellement amorcé le questionnaire. Suite à une analyse préliminaire des données, 13 participants ont été retirés afin d'assurer la validité des résultats. Certains répondants n'avaient répondu qu'à quelques questions ou présentaient des données improbables. Le présent rapport réfère donc aux réponses de 318 participants. Il est à noter que selon les catégories de répondants, certaines questions comptent moins de participants, puisque celles-ci n'étaient adressées qu'à un pan de la population de l'étude.

En premier lieu, des analyses permettant de présenter des statistiques descriptives pour les différentes données ont été effectuées. Si elles étaient pertinentes et que le nombre de données disponibles le permettait, des analyses plus pointues ont été effectuées afin de vérifier des liens possibles entre différentes informations. Par exemple, est-ce que les répondantes et les répondants des entreprises de plus petite taille ou localisées dans certaines régions rencontrent plus ou moins de difficultés durant la période de remplacement des pneus ou misent sur des pratiques de gestion différentes ?

4.2 PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS

Les premières questions de l'étude ont permis de dresser un portrait des répondantes et répondants selon l'âge, le sexe, l'expérience et le poste occupé dans l'entreprise.

■ Âge, sexe et scolarité des répondants

L'âge des répondantes et répondants varie entre 20 et 86 ans, la moyenne étant de 47 ans. Les hommes constituent 77% des participants, et les femmes, 23%.

La plupart ont suivi une formation en lien avec la mécanique automobile ou la gestion de personnel. Le tableau ci-dessous présente le détail des niveaux d'études atteints.

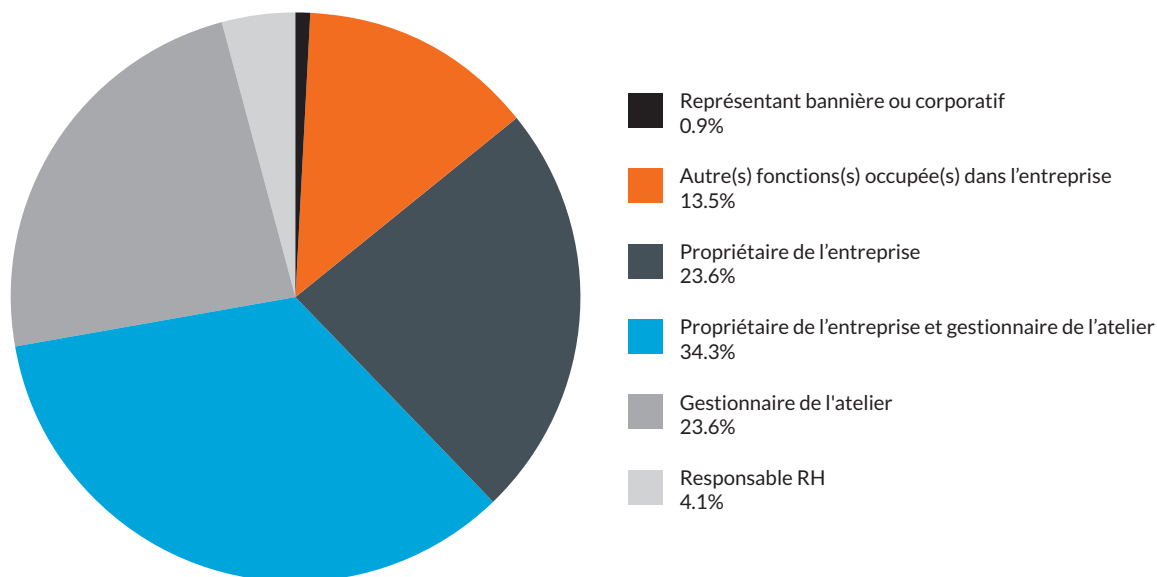
Tableau 6 – Études complétées par les répondantes et les répondants (N = 318)

Étude(s) complétée(s)	N ^{bre}	%
Aucun diplôme complété	26	8,2%
Diplôme d'études secondaires (DES)	129	40,6%
Diplôme d'études professionnelles en mécanique automobile (DEP)	127	39,9%
Formation collégiale en gestion	45	14,2%
Formation universitaire en gestion	39	12,3%
Autre(s) formation(s) complétée(s)	47	14,8%



Parmi les autres formations mentionnées, il y a notamment des formations connexes à la mécanique automobile telles que la carrosserie, la vente-conseil, la mécanique de véhicule lourd ou des formations continues offertes par leur entreprise ou différents fournisseurs. D'autres ont souligné avoir fait des études dans différents secteurs des sciences humaines comme la communication, la psychologie, l'intervention psychosociale ou le droit. Des formations techniques dans le secteur santé-beauté, le numérique, la comptabilité ont également été mentionnées.

Tableau 7 – Fonctions occupées dans l'entreprise par les répondantes et les répondants (N = 318)



Parmi les 217 personnes possédant une entreprise ou intervenant au niveau corporatif ou en gestion des ressources humaines (RH), 37 ont mentionné posséder ou gérer plus d'une entreprise. De ce nombre, plus des 2/3 interviennent dans 6 entreprises ou moins.

■ Expérience des répondants

Le niveau d'expérience en gestion des répondantes et des répondants varie grandement, allant de moins d'une année jusqu'à 55 ans. La moyenne étant de 17 années.

Le niveau d'expérience dans le secteur des services automobiles (tous postes confondus) présente encore plus de variabilité, allant de moins d'un an à 75 ans. La moyenne étant de 24 ans. Plus de 80 % des répondantes et des répondants ont mentionné posséder 10 ans ou plus d'expérience dans le secteur ses services automobiles.

Telles que présentées au tableau 8, des analyses complémentaires ont également permis de mettre en lumière que les hommes qui ont participé possèdent un peu plus d'années d'expérience en gestion que les femmes⁵ et il en va de même pour le nombre total d'années d'expérience dans le secteur⁶.

⁵ Différence significative d'expérience en gestion : $t(314) = 2,68, p = 0,01$

⁶ Différence signification d'expérience dans le secteur automobile : $t(314) = 6,80, p = 0,00$



Tableau 8 – Années d’expérience des répondantes et des répondants

Années d’expérience	N ^{bre}	En gestion d’atelier	Dans le secteur automobile
Homme	244	18 ans	27 ans
Femme	72	14 ans	16 ans
N’ont pas répondu	2	--	--
Total	318	17 ans	25 ans

Ces résultats peuvent s’expliquer en partie par la différence d’âge des répondantes et des répondants⁷, puisque les femmes qui ont participé à l’étude ont en moyenne 44 ans et les hommes 48 ans. L’intégration plus tardive de femmes dans un environnement de travail traditionnellement masculin pourrait également expliquer cette différence.

■ Fonctions exercées par les répondantes et les répondants

Plus de 80 % des répondantes et des répondants au sondage sont propriétaires et/ou gestionnaires de l’entreprise. Parmi les autres fonctions mentionnées, on retrouve celles de directeur/directrice, technicien/technicienne en mécanique automobile et adjoint/adjointe administrative.

4.3 CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES DES RÉPONDANTS

■ Distribution géographique des entreprises

Les participantes et les participants au sondage proviennent de différentes régions du Québec. On note une distribution élargie dans les diverses régions du Québec, bien que certaines régions soient moins représentées.

À titre comparatif, la colonne de droite présente une répartition géographique de l’emploi dans les principaux métiers du secteur selon le diagnostic sectoriel 2017 réalisé par le CSMO-auto⁸. On constate ainsi que le nombre de répondantes et de répondants des régions de Montréal, Laurentides, Lanaudière, Laval, Chaudière-Appalaches et Mauricie se rapproche de la répartition géographique de l’emploi. Les régions de la Capitale-Nationale, de l’Estrie et du Centre-du-Québec sont proportionnellement plus représentées. La région de la Montérégie est légèrement sous-représentée, mais compte un nombre suffisant de personnes pour établir un portrait valable. Les régions de l’Abitibi-Témiscamingue, du Bas-Saint-Laurent, de l’Outaouais, de la Côte-Nord/Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine sont sous-représentées.

⁷ Différence significative de l’âge des hommes et des femmes : $t(306) = 2,58, p = 0,01$

⁸ CSMO-Auto (2017) Diagnostic sectoriel de l’industrie des services automobiles



Tableau 9 – Distribution géographique des entreprises consultées

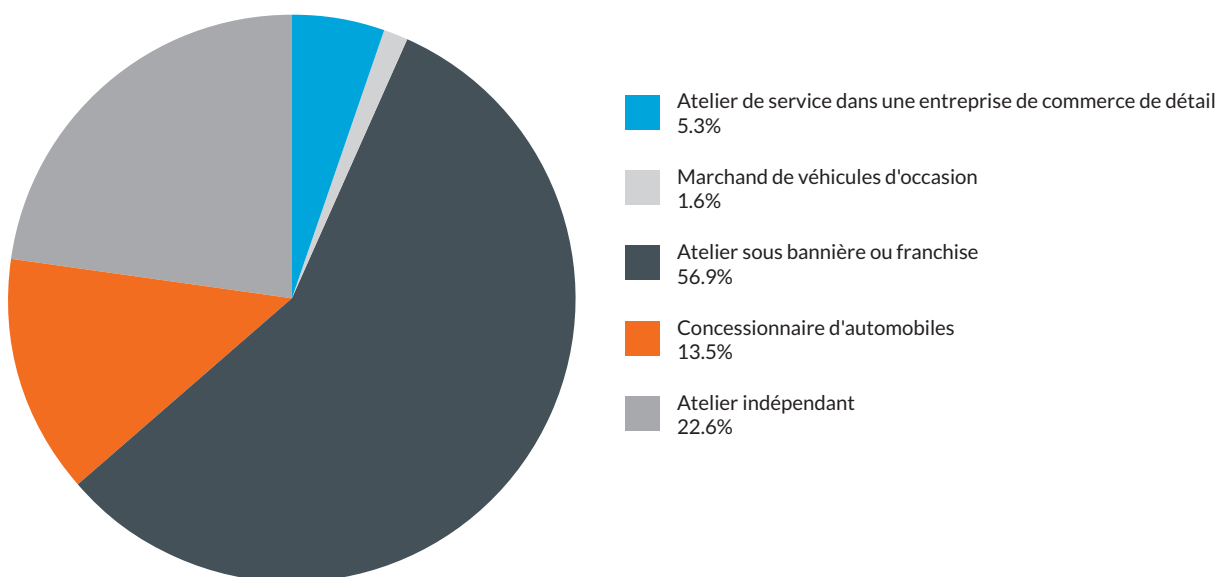
Région	N ^{bre}	% des répondant(e)s	% de l'emploi du secteur
Abitibi-Témiscamingue	3	0,9%	2%
Bas-Saint-Laurent	3	0,9%	3%
Capitale-Nationale	52	16,4%	9%
Centre-du-Québec	25	7,9%	4%
Chaudière-Appalaches	15	4,7%	7%
Côte-Nord et Nord-du-Québec	1	0,3%	1%
Estrie	44	13,8%	4%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0	0,0%	1%
Lanaudière	29	9,1%	9%
Laurentides	30	9,4%	10%
Laval	13	4,1%	5%
Mauricie	8	2,5%	4%
Montérégie	45	14,2%	21%
Montréal	38	11,9%	12%
Outaouais	1	0,3%	4%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	11	3,5%	4%
Total	318	100%	100%

■ Catégories d'entreprise

L'étude a permis de rejoindre des répondantes et des répondants dans les différentes catégories d'entreprise offrant des services d'installation de pneus. On note que les participantes et les participants des ateliers sous bannière ou franchise représentent plus de la moitié de l'échantillon de l'étude.



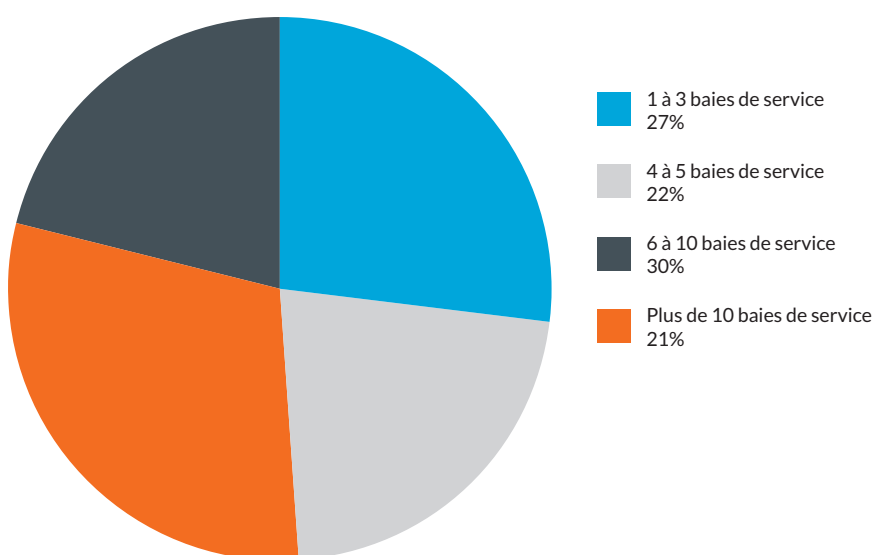
Tableau 10 – Répartition des répondantes et des répondants par type d’atelier (N = 318)



■ **Nombre de baies de service dans l’atelier**

Les répondantes et les répondants travaillent dans des entreprises possédant en moyenne une dizaine de baies de services ($M = 9,8$, $ÉT^9 = 15,5$). Le nombre de baies varie entre 1 et 99 baies. Le tableau ci-dessous permet de constater que près de la moitié évoluent dans une entreprise ayant cinq baies de service ou moins.

Tableau 11 – Nombre de baies de service dans les entreprises des répondantes et des répondants (N = 318)



⁹ÉT = écart-type, c’est-à-dire la dispersion des données autour de la moyenne. Un petit écart type signifie que les résultats de l’ensemble des répondants se situent près de la moyenne (source).



Le tableau 12 présente le nombre moyen de baies de service dans les entreprises des répondantes et des répondants selon le type d'entreprise. On note que les ateliers sous bannière ou franchise et les ateliers indépendants comptent en moyenne autour de sept baies de service (ÉT = 13,9). On retrouve une plus forte proportion de très petites entreprises comptant d'une à trois baies de service parmi les ateliers indépendants (51,4 %) et les marchands de véhicules d'occasion (80,0 %). Les concessionnaires comptent significativement un plus grand nombre de baies de service avec en moyenne une vingtaine de baies. Les ateliers exploités dans un commerce de détail comptent en moyenne 12 baies de service.

Tableau 12 – Nombre de baies de service par type d'entreprise (N = 318)

Type d'entreprise	N ^{bre}	1 à 3 baies	4 à 5 baies	6 à 10 baies	+ de 10 baies	N ^{bre} moyen de baies
Concessionnaires d'automobiles	43	4,8%	0,0%	34,1%	61,0%	20,2 (ÉT = 22,1)
Atelier dans un commerce de détail ¹⁰	17	5,9%	0,0%	29,4%	64,7%	12,0 (ÉT = 4,9)
Ateliers sous bannière ou franchise	181	22,1%	32,6%	32,0%	13,3%	8,5 (ÉT = 14,1)
Ateliers indépendants	72	51,4%	15,3%	25,0%	8,3%	7,3 (ÉT = 13,9)
Marchand de véhicules d'occasions	5	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	2,0 (ÉT = 1,4)

■ Autres caractéristiques des entreprises

La plupart des participantes et des participants au sondage (88,7 %) possèdent ou travaillent dans une entreprise assujettie à un décret d'un comité paritaire de l'automobile (CPA) et 90,9 % œuvrent dans une entreprise qui n'est pas syndiquée.

4.4 ENJEUX DE GESTION DES PÉRIODES DE POINTE SAISONNIÈRES

Comme l'étude s'inscrit dans un contexte de changement réglementaire qui devancera la période intensive d'installation obligatoire des pneus d'hiver à l'automne, les répondantes et les répondants ont été questionnés d'entrée de jeu sur leur perception globale de la gestion de ces pointes saisonnières et sur les impacts anticipés du devancement de cette période intensive.

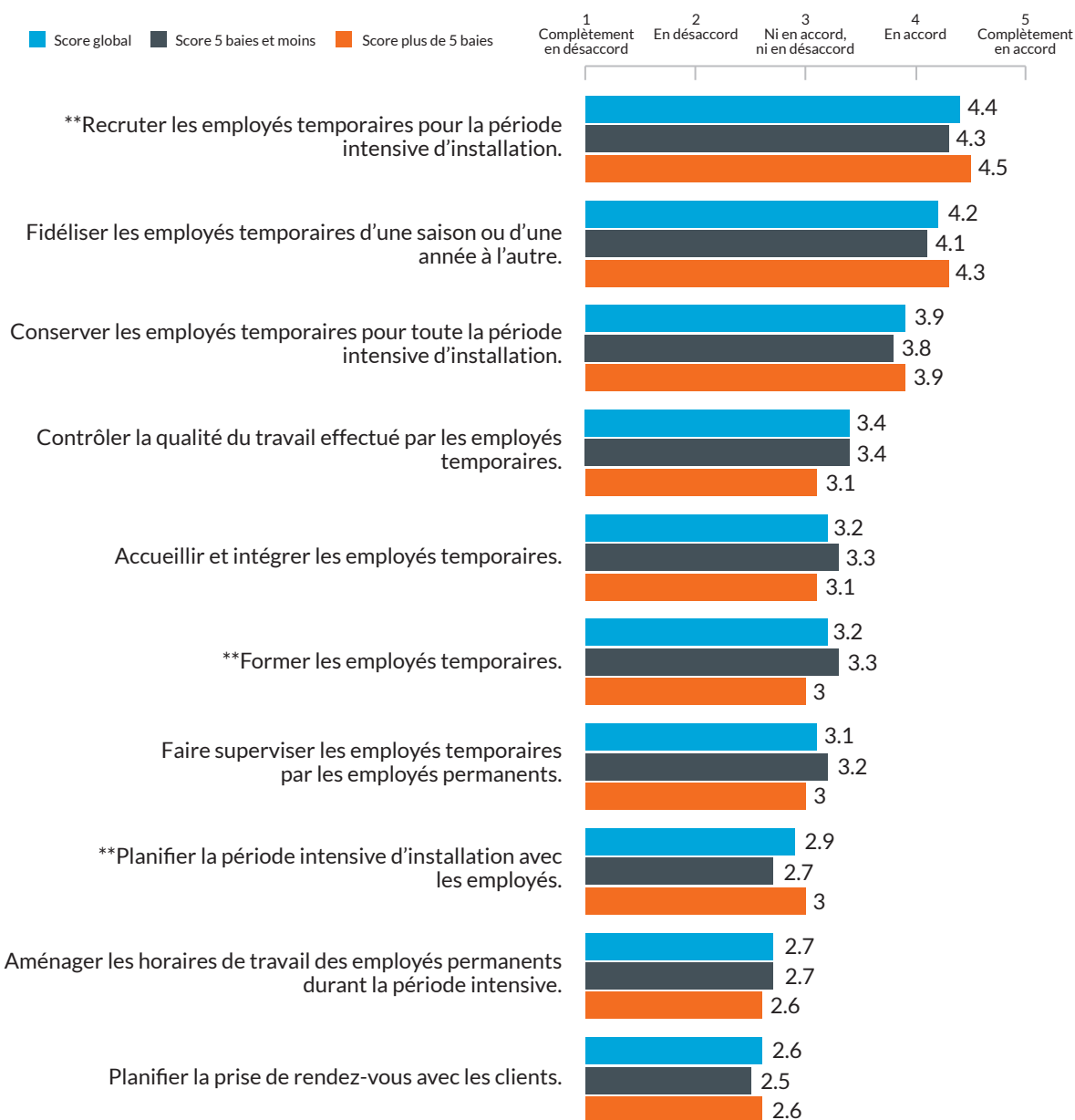
■ Difficultés rencontrées

Le tableau 13 présente le niveau moyen de difficulté pour certaines activités en lien avec la période intensive de remplacement de pneus à l'automne. Chaque item devait être évalué selon une échelle allant de 1 à 5. Le niveau 1 signifiant très facile et le 5, très difficile. On peut constater que toutes les activités présentées ci-dessous présentent un certain niveau de difficulté. Le recrutement de la main-d'œuvre temporaire et sa fidélisation d'une année ou d'une saison à l'autre constituent par ailleurs celles ayant le plus haut niveau de difficulté. La planification de la période intensive, ainsi que l'aménagement des horaires de travail semblent être les activités présentant un plus faible niveau de difficulté, sans pour autant être faciles à réaliser, selon les répondantes et les répondants.

¹⁰ Ex. : Canadian Tire



Tableau 13 – Difficultés liées à la période intensive de remplacement des pneus (N = 318)



Des analyses additionnelles ont été effectuées afin de vérifier si le niveau de difficulté variait en fonction des régions des répondantes et des répondants. Aucune différence significative n'a été démontrée¹¹. En d'autres mots, peu importe la région du Québec, les difficultés associées aux activités de la période intensive de la pose de pneus demeurent les mêmes.

On dénote cependant de légères différences significatives (**) en fonction de la taille de l'entreprise pour laquelle les répondantes et les répondants travaillent. Ceux et celles œuvrant pour les plus petites entreprises (5 baies de services et moins) semblent rencontrer moins de difficulté pour la planification et le recrutement, ce qui pourrait s'expliquer par le fait qu'un nombre plus important de petits ateliers n'embauche pas de travailleuses et travailleurs saisonniers¹² (41 répondants des petits ateliers n'embauchent pas vs 11 dans les plus grandes entreprises). La formation du personnel nouvellement embauché semble par ailleurs légèrement plus difficile pour ces plus petits ateliers.

■ Impacts anticipés du devancement de la date de remplacement des pneus

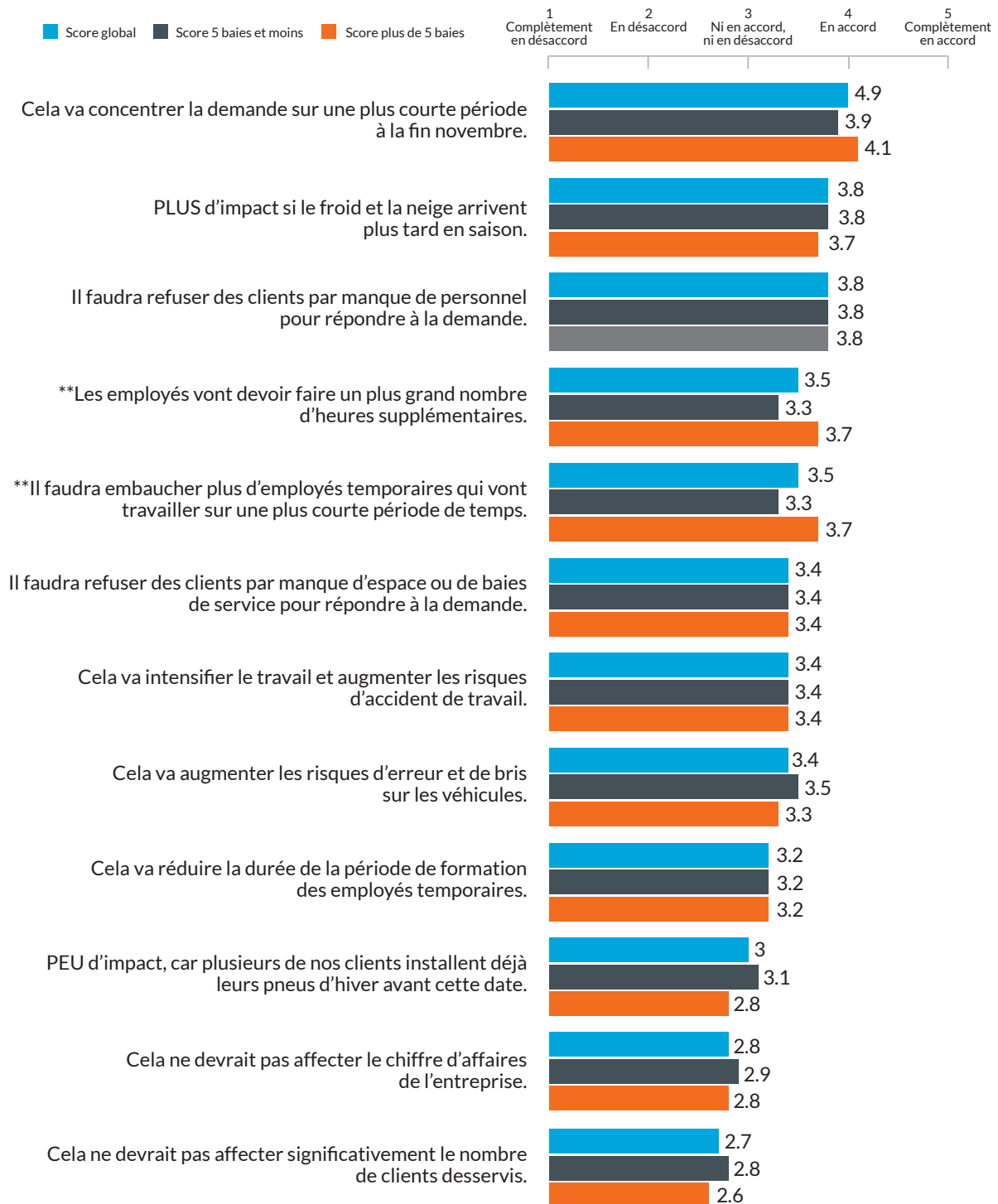
En ce qui concerne les impacts possibles du devancement de la date de pose des pneus d'hiver au 1^{er} décembre, le tableau suivant montre que les répondants s'entendent sur plusieurs des impacts anticipés à ce changement réglementaire. Ils anticipent que la demande sera concentrée sur une plus courte période, risquant ainsi de manquer de personnel pour y répondre. Ils conviennent que les impacts sur l'atelier seront aussi plus importants si la neige arrive plus tardivement en saison et sont plus en désaccord avec les affirmations selon lesquelles le devancement de la date n'aura pas d'impact sur le nombre de clients desservi et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

¹¹ Aucune différence significative du niveau de difficulté par région $F(14, 303) = 0,80$ à $1,38, p > 0,05$

¹² **Différence significative entre petits vs grands ateliers concernant le recrutement ou non d'employé(e)s temporaires $\chi^2(4, n = 221) = 33,6, p = 0,00$



Tableau 14 – Impacts du devancement de la date limite de pose des pneus d’hiver (N = 284)



Des analyses ont été réalisées pour vérifier si les perceptions des répondantes et des répondants variaient en fonction du nombre de baies de services dans l'atelier. On observe de légères différences touchant les affirmations concernant le nombre d'heures supplémentaires et le nombre d'employé(e)s temporaires embauchés¹³. On constate que les plus grands ateliers anticipent davantage une intensification du travail en atelier reliée au devancement de la date limite de changement des pneus, affirmant plus fortement leur accord aux énoncés indiquant qu'ils devront embaucher plus de travailleuses et travailleurs saisonniers et à augmenter le recours aux heures supplémentaires.

Des variations ont également été observées quant à la région dans laquelle se situe l'entreprise¹⁴. Les répondantes et les répondants du Saguenay-Lac-Saint-Jean sont plus en accord avec l'affirmation selon laquelle le changement de date aura peu d'impact, car leurs clients installent déjà leurs pneus d'hiver avant cette date ($M = 4,82$) comparativement à ceux et celles des régions de Montréal ($M = 2,08$), de Laval ($M = 2,38$) et de la Montérégie ($M = 2,58$). Peu importe la région, les participantes et les participants considèrent que l'impact du devancement de la date sera plus important si la neige et le froid arrivent plus tard en saison¹⁵.

■ Mécanismes pour gérer efficacement la période intensive de remplacement des pneus

Les répondantes et les répondants ont aussi été invités à se prononcer sur différents moyens d'action possibles pour minimiser les impacts du devancement de la date limite de pose des pneus d'hiver. La prise de rendez-vous tôt en saison, l'augmentation de la promotion pour le recrutement et la formation du personnel temporaire ressortent comme étant à préconiser en premier. On note aussi par ailleurs que l'ensemble des actions proposées reçoit, à un niveau variable, l'accord des répondantes et des répondants.

¹³ **Différence significative des impacts du devancement de pose de pneus d'hiver de la date en fonction de la taille de l'entreprise $t(316) = -3,0$ à $-2,8$, $p < 0,05$

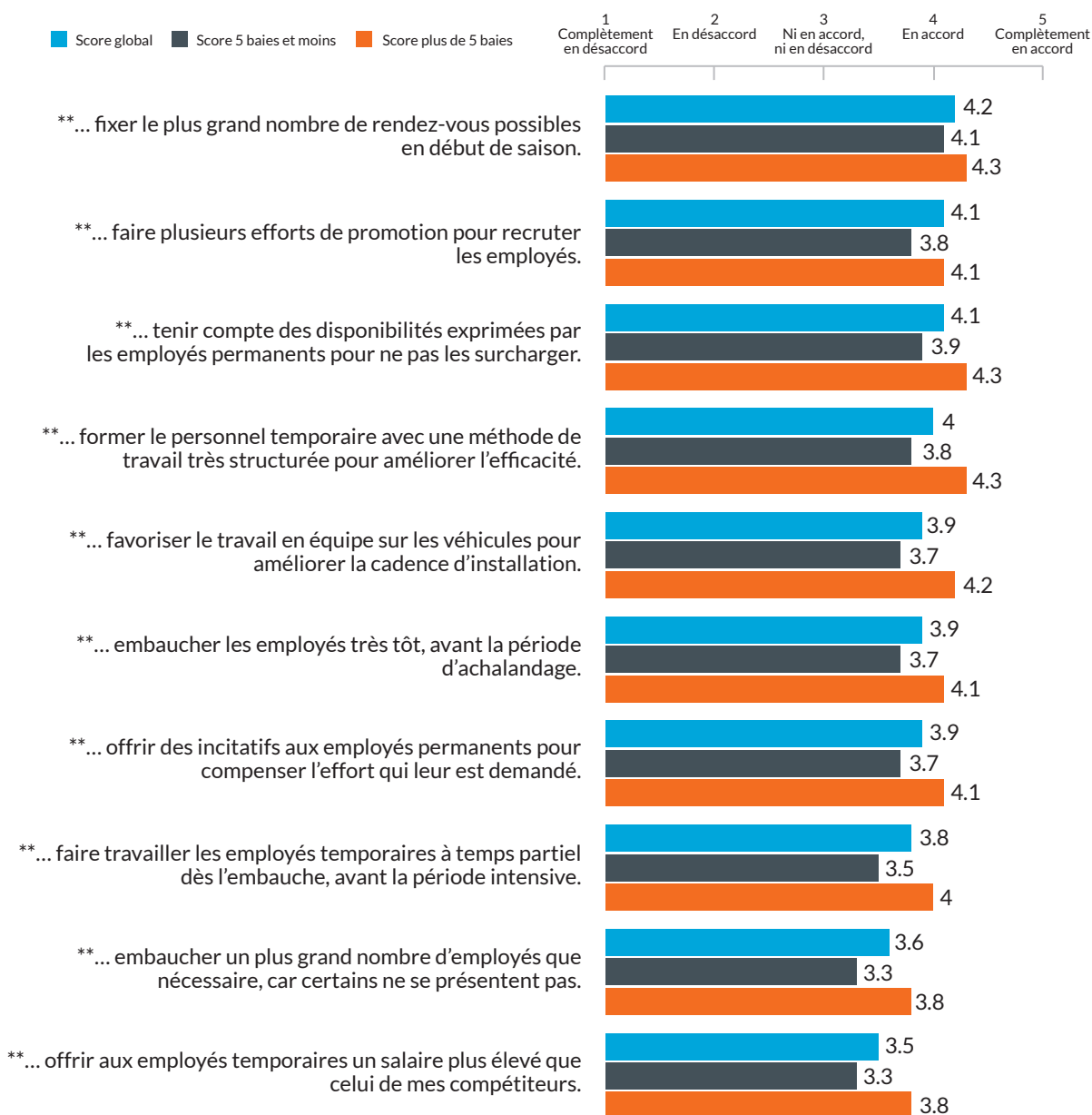
¹⁴ Différence significative par région de l'impact du devancement de la date $F(9, 292) = 7,04$, $p = 0,00$

¹⁵ Aucune différence significative par région de l'impact de la neige et du froid en lien avec le devancement de la date $F(9, 292) = 0,56$, $p > 0,05$



Tableau 15 – Gestion efficace de la période intensive de pneus à l’automne (N = 284)

Pour gérer efficacement la période intensive d’installation de pneus à l’automne, il faut...



En comparant les réponses en fonction du nombre de baies de services dans l’atelier, on constate que les plus petits ateliers sont généralement moins favorables à la mise en place des différentes actions envisagées pour gérer la période intensive¹⁶. Rappelons toutefois qu’ils sont moins nombreux à embaucher du personnel temporaire pour faire face à cette période d’achalandage, ce qui peut signifier une intensification moins grande des activités en atelier ou des mesures plus ciblées sur l’organisation du travail du personnel permanent en place.

¹⁶ **Différence significative des actions possibles à mettre en place par l’entreprise $t(316) = -3,0$ à $-2,8$, $p < 0,05$



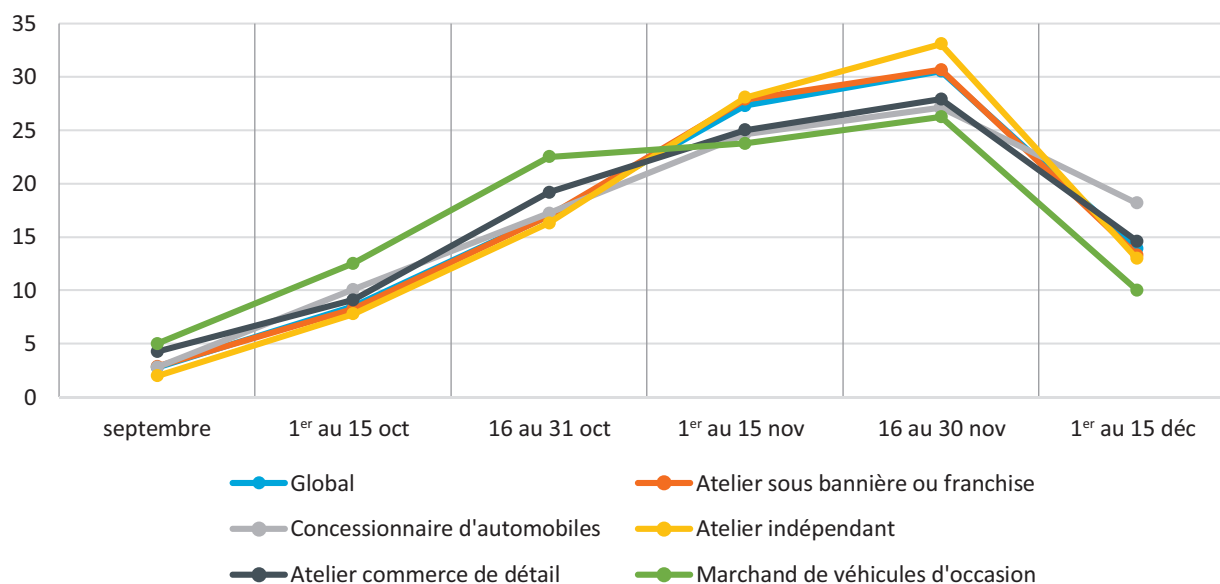
4.5 RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

Toujours dans la perspective de comprendre l'importance de la fluctuation des activités en atelier pendant les périodes intensives, le sondage s'est intéressé à la fluctuation de l'achalandage en ateliers durant la saison automnale. Cette saison a été ciblée parce qu'elle est directement concernée par le devancement du changement de la date obligatoire d'installation des pneus d'hiver.

■ Distribution de l'achalandage

On constate dans le graphique suivant que la distribution de l'achalandage de la clientèle durant la période intensive de changement de pneus de l'automne suit une courbe similaire, quel que soit le type d'atelier. Tous les répondantes et les répondants indiquent une augmentation progressive de l'achalandage qui débute au début d'octobre pour atteindre un pic entre le 16 et le 30 novembre.

Tableau 16 – Distribution de l'achalandage de la clientèle par type d'entreprise



Bien que les données par type d'entreprise présentent certaines fluctuations, des analyses plus fines ont révélé qu'il n'y avait aucune différence significative¹⁷ à ce niveau. En d'autres mots, peu importe l'entreprise dans laquelle évoluent les répondantes et les répondants, les périodes de pointe saisonnières se manifestent globalement durant les mêmes périodes.

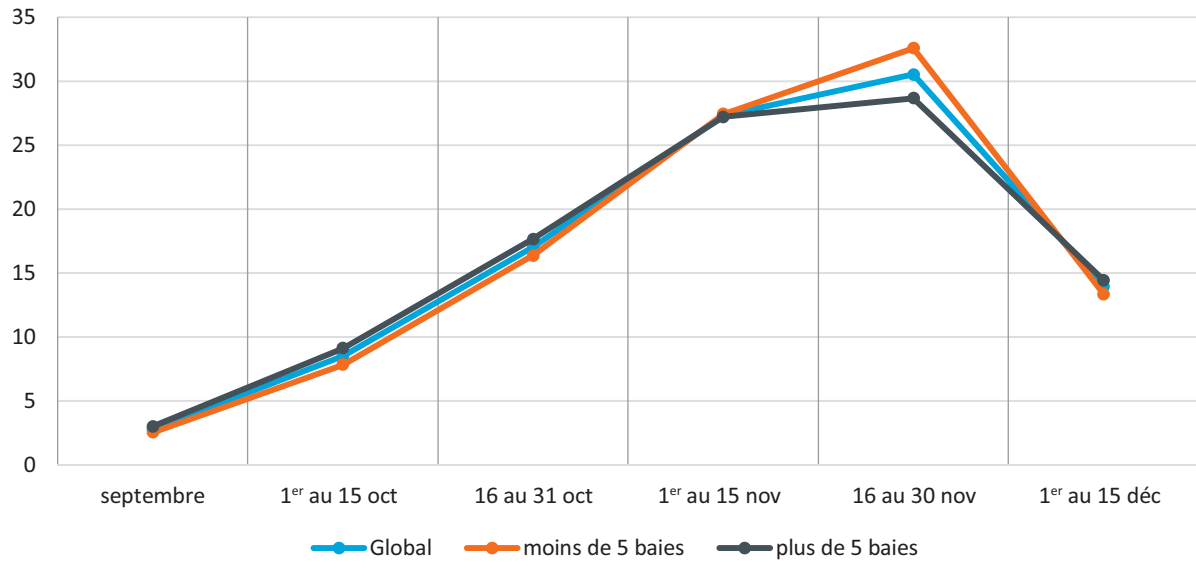
Au tableau 17, lorsque l'on compare les réponses obtenues selon la taille d'entreprise dans laquelle évoluent les répondantes et les répondants, on constate une fluctuation similaire, mis à part pour la période de la mi-novembre où les plus petits ateliers font face à un plus grand achalandage¹⁸ d'environ 5 %.

¹⁷ Aucune différence significative de l'achalandage selon le type d'atelier $F(4, 253 \text{ à } 257) = 0,83 \text{ à } 1,92, p > 0,05$

¹⁸ **Différence significative de l'achalandage par taille d'entreprise $t(256) = 2,9, p = 0,00$

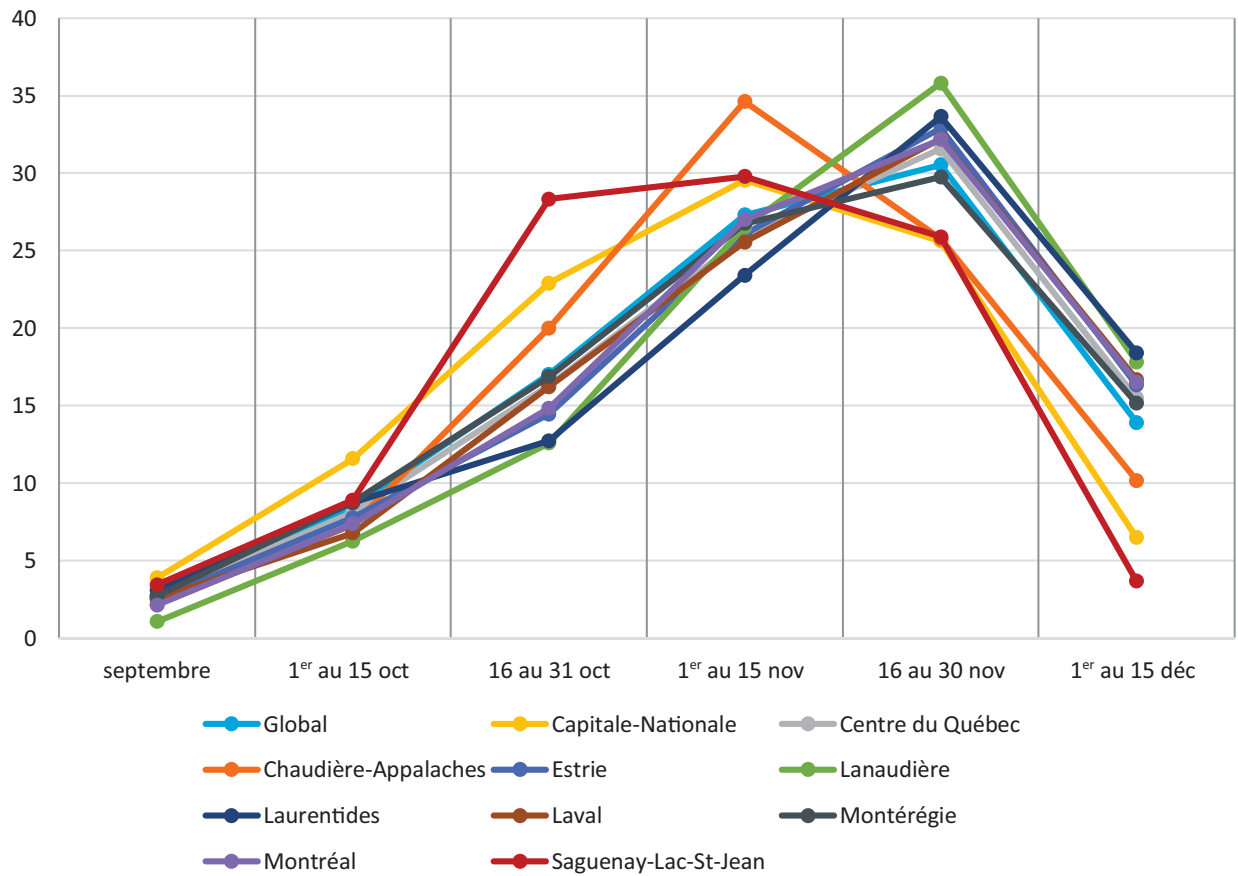


Tableau 17 – Distribution de l’achalandage de la clientèle par taille d’entreprise



Le tableau suivant présente la distribution de l’achalandage par région administrative, pour les régions comptant plus de 10 répondantes et répondants.

Tableau 18 – Distribution de l’achalandage de la clientèle par région



On constate que les pics d'achalandage pour les régions de la Capitale-Nationale, de Chaudière-Appalaches et du Saguenay–Lac-Saint-Jean se présentent plus tôt que dans les autres régions¹⁹. Dans le cas du Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'achalandage estimé entre le 16 et le 31 octobre dépasse même celui observé entre le 16 et le 30 novembre. Dans ces mêmes régions, on note aussi un achalandage plus faible de la clientèle entre le 1^{er} et le 15 décembre. Le fait qu'on y retrouve une moins grande proportion de la clientèle installant tardivement les pneus d'hiver pourrait signifier que ces régions seront moins affectées par un devancement de la date obligatoire de remplacement des pneus d'hiver.

■ Mécanismes de planification des rendez-vous

Les mécanismes préconisés pour favoriser la prise de rendez-vous pour la pose de pneus avant ou durant les pointes saisonnières varient. Nous pouvons toutefois constater que plus de 60% des répondantes et des répondants ne semblent pas mettre de l'avant les moyens énoncés pour stimuler une prise de rendez-vous précoce, laissant à leur clientèle le soin de prendre un rendez-vous à leur convenance. Environ le tiers communique avec la clientèle qui entrepose ses pneus pour planifier l'installation.

Tableau 19 – Mécanismes privilégiés auprès de la clientèle (N = 318)

Mécanismes	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	- de 5 baies	+ de 5 baies
Les clients prennent leurs rendez-vous habituels, comme tout au long de l'année.	197	61,9%	66,2%	57,8%
Appel de tous les clients qui entreposent leurs pneus pour fixer un rendez-vous.	119	37,4%	20,4%	54,0%
Possibilité de prise de rendez-vous en ligne directement par les clients.	53	16,7%	7,6%	25,5%
Appel ciblé de tous les clients qui sont venus tôt l'année d'avant pour fixer un rendez-vous.	39	12,3%	4,5%	19,9%
Envoi d'un message courriel à tous les clients pour inciter la prise de rendez-vous.	39	12,3%	7,0%	17,4%
Formule mixte – avec rendez-vous et sans rendez-vous (drive-thru).	38	11,9%	8,3%	15,5%
Appel à tous les clients pour fixer un rendez-vous.	37	11,6%	4,5%	18,6%
Envoi d'un message texte aux clients pour inciter la prise de rendez-vous.	34	10,7%	5,7%	15,5%
Rendez-vous réservés exclusivement à notre clientèle régulière.	29	9,1%	10,8%	7,5%
Achat de publicité pour inciter à la prise de rendez-vous.	28	8,8%	6,4%	11,2%
Autre(s) mécanisme(s) non mentionné(s) (veuillez préciser)	19	6,0%	6,4%	5,6%
Aucune prise de rendez-vous pour les pneus – formule premiers arrivés – premiers servis.	12	3,8%	2,5%	5,0%
Utilisation d'un service externe pour la prise de rendez-vous.	8	2,5%	1,3%	3,7%

¹⁹ Différence significative de l'achalandage selon les régions $F(8, 225) = 2,26$ à $9,22, p = 0,00$



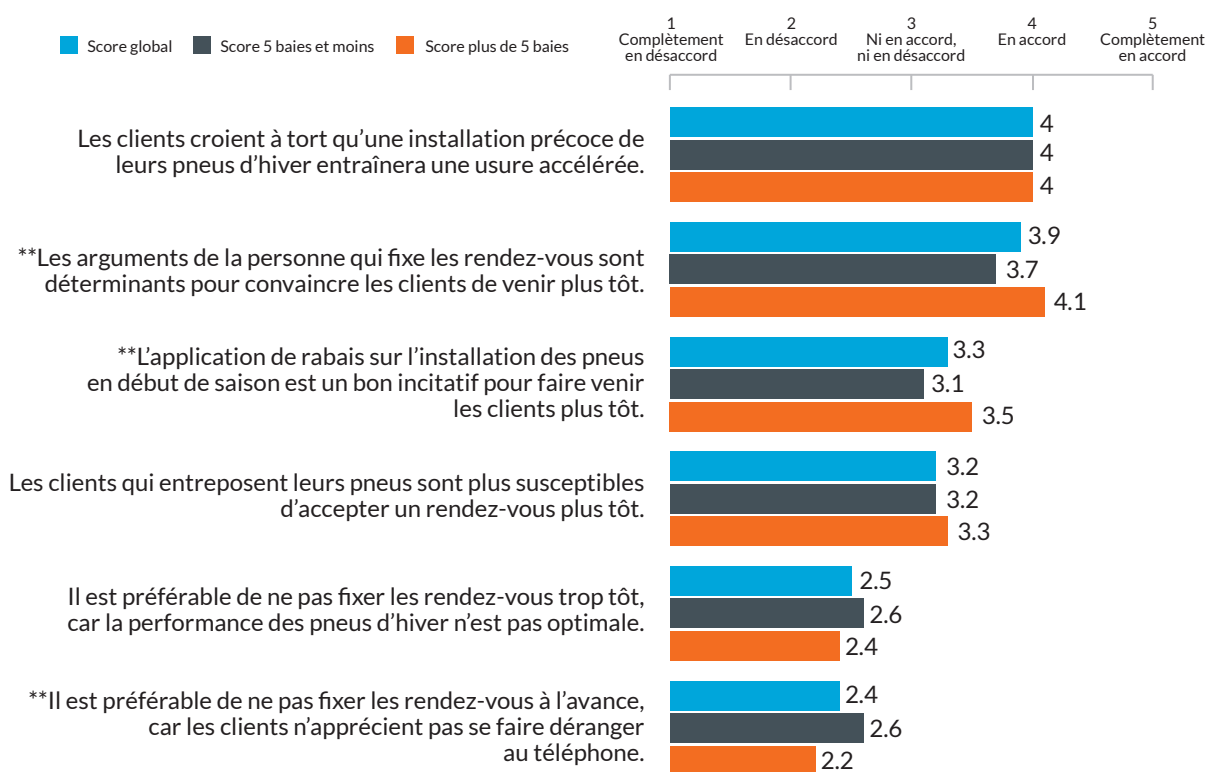
On constate que le fait d'appeler la clientèle pour prise de rendez-vous est plus courant dans les plus grandes entreprises, surtout pour le rappel des clientes et des clients entreposant leurs pneus. Cette observation peut s'expliquer par le fait que les plus petits ateliers ne disposent pas nécessairement d'un service d'entreposage des pneus. Enfin, le rappel de la clientèle peut aussi être favorisé dans les plus grands ateliers qui comptent sur une plus grande équipe où il est plausible qu'une personne soit dédiée à cette tâche.

Parmi les autres mécanismes mentionnés par les répondantes et les répondants, certains disent utiliser les médias sociaux pour sensibiliser leur clientèle ou faire des promotions pour la pose hâtive.

■ Approches et perceptions liées à l'expérience client

Le tableau suivant présente l'opinion des répondants en regard de certains énoncés concernant l'approche clientèle. À leur avis, la fausse croyance selon laquelle une installation en début de saison causerait une usure prématurée des pneus semble encore être très présente chez la clientèle. Les répondantes et les répondants considèrent que la personne qui communique avec la clientèle peut influencer positivement la prise de rendez-vous hâtif, bien que les plus grands ateliers soient légèrement plus en accord avec cette affirmation²⁰. Les rabais en début de saison semblent aussi être plus présents ou considérés comme un bon incitatif dans les plus grandes entreprises²¹.

Tableau 20 - Approches et perceptions liées à l'expérience client (N = 264)



²⁰ **Différence significative de l'impact positif des arguments par taille d'entreprise $t(262) = -3.71, p = 0,00$

²¹ **Différence significative de l'impact de rabais en début de saison par taille d'entreprise $t(262) = -3.29, p = 0,00$

Parmi les affirmations proposées, on peut constater que les participantes et les participants ne considèrent pas que leur clientèle soit réticente à recevoir un appel de prise de rendez-vous. Par contre, les petites entreprises hésitent davantage à contacter leur clientèle²². Pourtant, tel que mentionné précédemment, moins de 12 % des répondantes et des répondants ont mentionné que leur entreprise utilise ce mécanisme pour rejoindre leur clientèle et environ le tiers (37,4 %) des entreprises disent rappeler la clientèle qui entrepose ses pneus.

4.6 RECRUTEMENT

■ Moyens de recrutement

L'affichage sur des sites spécialisés, le recours à la page Facebook, le bouche-à-oreille et les références par le personnel sont les moyens les plus fréquemment utilisés pour recruter de la main-d'œuvre temporaire.

Tableau 21 – Moyens de recrutement privilégiés (N = 238)

Moyens de recrutement	N ^{bre}	%
Affichage sur site spécialisé en emploi (Emploi Québec, Autojobs, etc.)	125	52,5%
Page Facebook	119	50,0%
Références d'employés	119	50,0%
Bouche-à-oreille	119	50,0%
Site Web d'entreprise	51	21,4%
Journal local	42	17,6%
Publicités payantes sur médias sociaux	34	14,3%
Entreprise spécialisée en recrutement	30	12,6%
Page LinkedIn	20	8,4%
Publicité radio	10	4,2%
Autre, svp précisez	7	2,9%
Publicité télé	1	0,4%

Parmi les autres moyens utilisés, certains mentionnent l'insertion en Publisac, les visites d'entreprise et la participation à des salons de l'emploi.

■ Période de recrutement

Plus des deux tiers qui embauchent du personnel temporaire commencent leur recrutement très tôt, en août (26,9 %) et au début septembre (42,2 %). Moins d'un répondant sur dix attend le mois d'octobre avant de recruter sa main-d'œuvre temporaire.

²² **Différence significative de l'impact négatif de l'appel de client(e)s (262) = 3.70, $p = 0,00$



Tableau 22 – Période de recrutement de la main-d’œuvre temporaire

Période de recrutement	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	% - de 5 baies	% + de 5 baies
Au mois d’août	46	26,9%	33,8%	22,3%
Au début septembre	72	42,2%	33,8%	47,6%
À la mi-septembre	39	22,8%	17,6%	26,2%
Au début octobre	12	7,0%	11,8%	3,9%
À la mi-octobre	1	0,6%	1,5%	0,0%
Au début novembre	1	0,6%	1,5%	0,0%
TOTAL	171	--	68	103

■ **Répartition de l’emploi régulier et temporaire**

Les participantes et les participants ont été questionnés sur la répartition du nombre d’employés dans l’entreprise selon certains titres d’emplois. Le tableau suivant présente cette répartition par catégorie d’entreprise. Les concessionnaires d’automobiles comptent un plus nombre de mécaniciennes/apprentis et mécaniciens/apprenties et proportionnellement moins de préposées/préposés au service que les autres types d’ateliers. Dans les ateliers de commerce de détail, la répartition entre ces deux postes est de 1:1. Ces deux catégories d’entreprises comptent aussi un plus grand nombre de conseillères et conseillers techniques.

Tableau 23 – Portrait de l’emploi régulier par catégorie d’entreprise (N = 238)

Postes	Ateliers sous bannière ou franchise	Concessionnaires d’automobiles	Ateliers indépendants	Atelier dans un commerce de détail	Global
Mécanicien(ne)s ou apprenti(e)s	4,1	11,9	5,7	5,1	5,7
Préposé(e)s au service	3,5	2,3	2,3	5,1	3,2
Conseiller(ère)s techniques (aviseurs)	2,2	3,2	1,8	3,6	2,3
Jockey ou chauffeur(euse)s	0,6	1,9	0,6	0,9	0,9

Les répondantes et les répondants devaient aussi indiquer la quantité de main-d’œuvre temporaire embauchée pour offrir les services durant la période intensive de l’automne. Le tableau suivant met en parallèle le nombre d’employées et employés réguliers et les nouvelles embauches effectuées pour la période intensive de l’automne pour les catégories d’emplois ciblés, en fonction du nombre de baies de service dans l’atelier. Il précise également le pourcentage d’augmentation du nombre d’employées et employés que représente cet ajout de personnel temporaire dans l’entreprise. Sans surprise, on constate que l’emploi de préposée/préposé au service est celui pour lequel la variation est la plus grande.



Tableau 24 – Portrait de l’emploi temporaire par taille d’entreprise (N = 238)

Postes	- de 5 baies			+ de 5 baies		
	N ^{bre} moyen d'employé(e)s réguliers	N ^{bre} moyen d'employé(e)s temporaires embauché(e)s	% d'augmentation du n ^{bre} d'employé(e)s	N ^{bre} moyen d'employé(e)s réguliers	N ^{bre} moyen d'employé(e)s temporaires embauché(e)s	% d'augmentation du n ^{bre} d'employé(e)s
Mécanicien(ne)s ou apprenti(e)s	2,4	0,4	17%	8,7	1,4	16%
Préposé(e)s au service	1,2	0,7	58%	4,4	5,7	130%
Conseiller(ère)s techniques (aviseurs)	1,0	0,0	-	3,4	0,8	23%
Jockey ou chauffeur(euse)s	0,4	0,0	-	1,2	0,9	35%

L’ajout de poste de préposées/préposés au service est deux fois plus élevé dans les ateliers de plus de cinq baies. Le nombre de mécaniciennes/mécaniciens ou d’apprenties/apprentis présente une hausse similaire, peu importe la taille de l’atelier. Enfin, les plus grands ateliers ajoutent également des postes de conseillères/conseillers techniques et de chauffeuses/chauffeurs en période intensive, ce qui n’est pas le cas dans les plus petits ateliers.

■ Taux d’abandon avant la fin de la période intensive

En ce qui concerne la proportion du personnel temporairement embauché qui décide de quitter l’entreprise avant la fin de la période de pointe saisonnière, les réponses des participantes et des participants varient de 0 à 100 %. La moyenne étant de 33,21 %. Le tableau suivant présente la répartition du taux d’abandon :

Tableau 25 – Employé(es) temporaires quittant l’entreprise avant la fin de la période intensive saisonnière (N = 161)w

Taux d’abandon	N ^{bre}	%
0%	42	26,1%
1% à 20%	37	23,0%
21% à 40%	16	9,9%
41% à 60%	36	22,4%
61% à 80%	12	7,5%
81% à 100%	18	11,2%
TOTAL	161	100%

Il est intéressant de noter qu’il n’y a pas de différence significative en ce qui concerne le taux d’abandon si on considère les catégories d’entreprises²³, la taille de l’entreprise²⁴ ou même la région administrative²⁵ des répondantes et des répondants. En d’autres mots, peu importe l’endroit où le personnel saisonnier est embauché, le taux d’abandon reste similaire.

²³ Aucune différence significative du taux d’abandon selon les catégories d’entreprises $F(4, 156) = 0,50, p > 0,05$

²⁴ Aucune différence significative du taux d’abandon selon la taille de l’entreprise $t(159) = -1,71, p = 0,09$

²⁵ Aucune différence significative du taux d’abandon selon la région des répondants $F(8, 133) = 0,91, p > 0,05$



■ Bassins d'emploi sollicités

Les répondants ont été invités à indiquer s'ils embaucheraient du personnel temporaire dans certains bassins d'emplois spécifiques. Le bassin d'emploi le plus fortement sollicité est celui provenant d'autres secteurs, où recrutent environ 44 % des répondantes et des répondants. La clientèle étudiante et les stagiaires en mécanique et les retraités sont les deux autres bassins de recrutement les plus fréquemment cités. On note qu'une très grande proportion affirme ne pas recruter de personnel dans l'un ou l'autre de ces bassins d'emplois.

Tableau 26 – Recrutement d'employés temporaires par bassin d'emplois spécifique (N = 161)

Bassin d'emploi	Embauches TOTAL	Embauches - de 5 baies	Embauches + de 5 baies
Travailleur(euses)s saisonniers d'autres secteurs	43,9%	28,6%	58,3%
Étudiant(e)s stagiaires en mécanique	29,4%	21,5%	47,3%
Retraité(e)s	27,4%	18,5%	36,1%
Étudiant(e)s en mécanique	21,6%	7,1%	34,8%
Personnes sans emploi ou en chômage	21,0%	8,4%	33,3%
Étudiant(e)s autre domaine	21,0%	11,0%	31,2%
Employé(e)s d'une agence de placement	11,5%	2,5%	21,1%

■ Perceptions en lien avec l'embauche de stagiaires

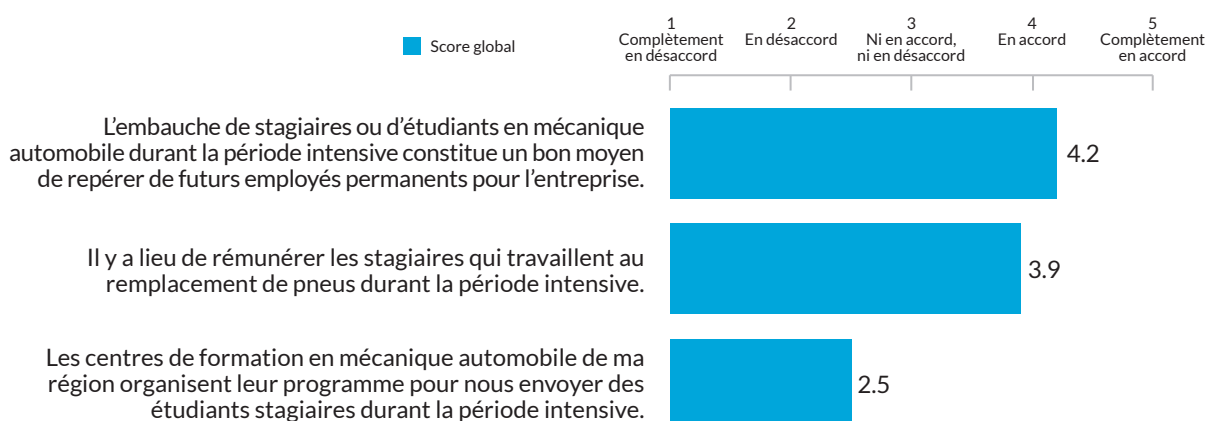
Les répondants considèrent que l'embauche de stagiaires ou d'élèves en mécanique et la rémunération de ces derniers pendant la période intensive constituent de bonnes options pour combler le manque de main-d'œuvre. Ils sont toutefois plus hésitants quant aux efforts déployés par les centres de formation professionnelle pour organiser les stages en entreprise durant les périodes intensives. Il serait intéressant d'approfondir cette question pour vérifier si ces aménagements des stages avec les centres de formation sont possibles ou non, ou s'ils sont tout simplement méconnus. Les résultats sont les mêmes si l'on examine les résultats par région²⁶ ou par taille d'entreprise²⁷.

²⁶ Aucune différence significative de la perception liée aux stagiaires par région $F(7, 199) = 0,70$ à $1,27$, $p > 0,05$

²⁷ Aucune différence significative de la perception liée aux stagiaires par taille d'entreprise $t(236) = -1,48$ à $0,04$, $p = 0,00$



Tableau 27 – Perceptions en lien avec le recrutement de stagiaires (N = 238)



■ **Perceptions et actions en lien avec l'embauche de travailleurs saisonniers d'autres secteurs**

Parmi les répondantes et les répondants qui recrutent du personnel temporaire, 38 % indiquent avoir déjà embauché du personnel saisonnier provenant d'autres secteurs, et 16 % avoir tenté de le faire sans succès. Ce bassin d'emploi ne semble pas avoir été pleinement sollicité puisque près de la moitié affirment n'avoir jamais tenté d'y recruter.

Tableau 28 – Recrutement de travailleuses et travailleurs saisonniers (N = 234)

Énoncé	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	% - de 5 baies	% + de 5 baies
Nous en avons déjà recruté.	89	38,0%	25,4%	50,0%
Nous avons tenté d'en recruter sans succès.	38	16,2%	15,8%	16,7%
Nous n'avons jamais tenté d'en recruter	107	45,7%	58,8%	33,3%
TOTAL	234	234	114	120

On constate par ailleurs que les répondants des ateliers de plus de cinq baies de service sont plus nombreux à avoir exploité ce bassin d'emploi. Le fait de pouvoir recruter un plus grand nombre de travailleuses et de travailleurs dans un contexte de rareté de main-d'œuvre pourrait amener ces plus grands ateliers à diversifier les bassins dans lesquels ils recrutent.

Ceux qui ont indiqué avoir recruté du personnel provenant des autres secteurs ont été invités à préciser de quel secteur il s'agissait. Le tableau suivant présente les principaux secteurs ciblés. On note une forte prédominance de main-d'œuvre issue du secteur de l'aménagement paysager. Celui du déneigement et de la construction ont également été souvent sollicités.



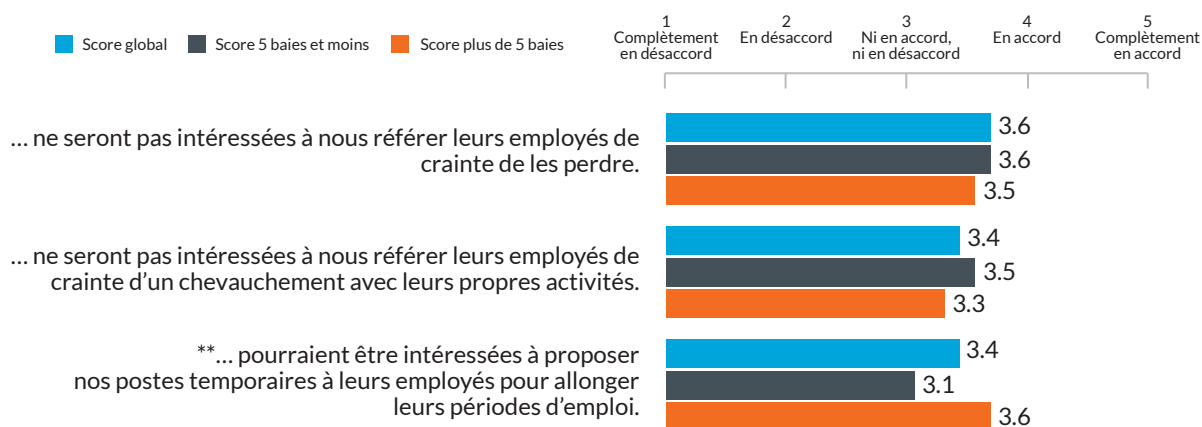
Tableau 29 – Secteurs d’emploi des travailleuses et travailleurs saisonniers recrutés (N = 223)

Bassin d’emploi	Nombre de mentions
Aménagement paysager, terrassement, entretien de pelouse, élagage	42
Déneigement	18
Construction, excavation, pavage, toiture	11
Agriculture, cueillette, érablières	6
Entretien de piscines	4
Foresterie	4

Les personnes consultées ont également été invitées à communiquer leurs perceptions quant à l’intérêt que pourraient avoir les entreprises saisonnières des autres secteurs à référer leur main-d’œuvre à l’industrie des services automobiles. Le graphique suivant témoigne d’une certaine ambivalence quant à cette possibilité. Les répondants sont en général d’accord avec les réserves que pourraient avoir ces entreprises à leur référer leur main-d’œuvre, de crainte d’un chevauchement entre les périodes d’activités des entreprises ou d’une perte de main-d’œuvre dans l’exercice. Simultanément ils se disent aussi plutôt d’accord avec l’avantage que pourrait représenter un allongement des périodes d’emploi pour le personnel. Les entreprises de plus de cinq baies de service manifestent un plus haut niveau d’accord à ce dernier énoncé²⁸.

Tableau 30 – Perceptions quant aux entreprises saisonnières d’autres secteurs (N = 223)

Les ENTREPRISES saisonnières des autres secteurs...



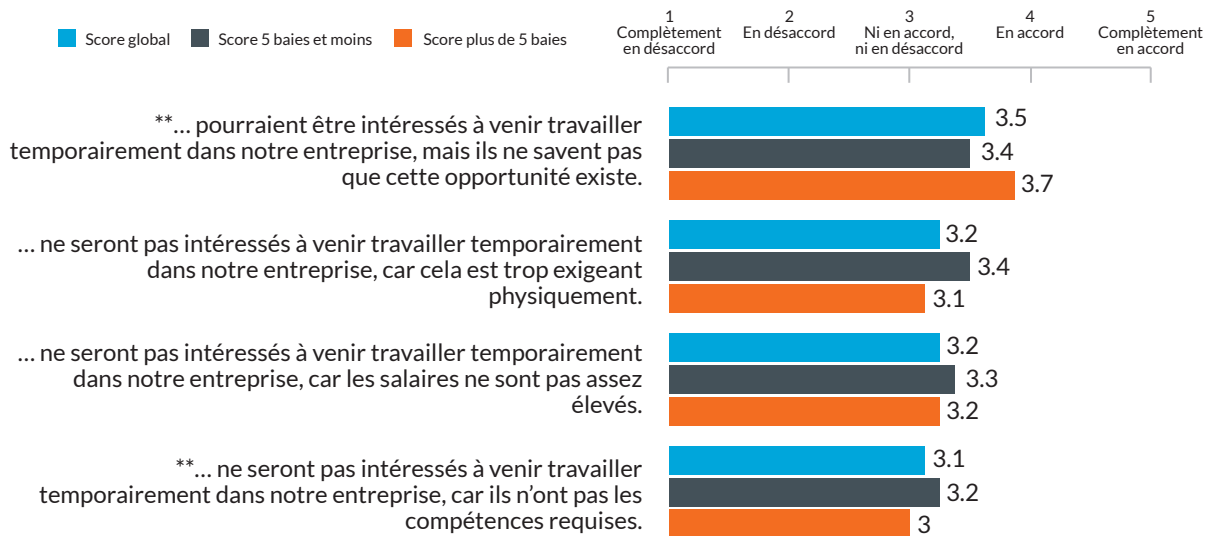
Le graphique suivant s’intéresse aux perceptions quant à l’intérêt que pourrait avoir la main-d’œuvre saisonnière à venir travailler dans les entreprises de l’industrie des services automobiles. Les répondants conviennent que l’intérêt de ces travailleurs pourrait être plus grand s’ils étaient mieux informés de cette possibilité. Cependant, ils sont plutôt d’accord avec les énoncés stipulant que les exigences physiques du travail, les salaires ou le niveau de compétences insuffisant peuvent réduire l’intérêt de ces travailleurs pour l’industrie des services automobiles.

²⁸ **Différence significative de la perception des répondant(e)s pour les entreprises d’autres secteurs $t(221) = -4,0, p < 0,05$



Tableau 31 – Perceptions quant aux employés saisonniers d’autres secteurs (N = 223)

Les EMPLOYÉS saisonniers des autres secteurs...



Les analyses en fonction de la taille de l’entreprise indiquent que les répondantes et les répondants des plus grandes entreprises sont plus enclins à croire que la méconnaissance des emplois dans l’industrie des services automobiles par la main-d’œuvre saisonnière potentielle constitue un frein à leur recrutement. Ils sont moins en accord avec l’énoncé indiquant que le manque de compétences représente un tel frein²⁹.

4.7 INTÉGRATION EN EMPLOI

■ Durée de formation du personnel temporaire

Le sondage indique que le nombre d’heures alloué à la formation du personnel temporaire varie grandement, allant d’aucune formation jusqu’à 80 heures dans certains cas. Près de la moitié des répondantes et des répondants ont mentionné que leur main-d’œuvre temporaire était formée en 16 heures ou moins, dont près du tiers en 8 heures et moins.

²⁸ **Différence significative de la perception des répondant(e)s pour les employé(e)s d’autres secteurs
 $t(221) = -2,7 \text{ à } 2,5, p < 0,05$



Tableau 32 – Distribution des heures de formation des employés et employées temporaires

Nombre d'heure(s) de formation	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	% - de 5 baies	% + de 5 baies
Aucune formation	1	0,7%	2,0%	0,0%
1 à 8 heures	42	30,2%	36,0%	27,0%
9 à 16 heures	25	18,0%	18,0%	18,0%
17 à 24 heures	21	15,1%	12,0%	16,9%
25 à 32 heures	4	2,9%	6,0%	1,1%
33 à 40 heures	32	23,0%	20,0%	24,7%
Plus de 40 heures	14	10,1%	6,0%	12,4%
TOTAL	139	139	50	89

■ Moyens de formation privilégiés

Parmi ceux et celles ayant précisé que leur entreprise embauchait du personnel temporaire, le jumelage avec une travailleuse ou un travailleur expérimenté se distingue comme le moyen de formation le plus largement utilisé (64,3%) pour former les nouveaux. Cette pratique est davantage présente dans les plus grands ateliers (70,9%). Les autres mécanismes privilégiés sont les exercices individuels (60,2%) et une supervision du travail par plusieurs personnes (49,1%).

Parmi les autres moyens, quelques répondantes et répondants ont mentionné le recours à des activités de formation « maison ».

Tableau 33 – Moyens de formation privilégiés par les entreprises

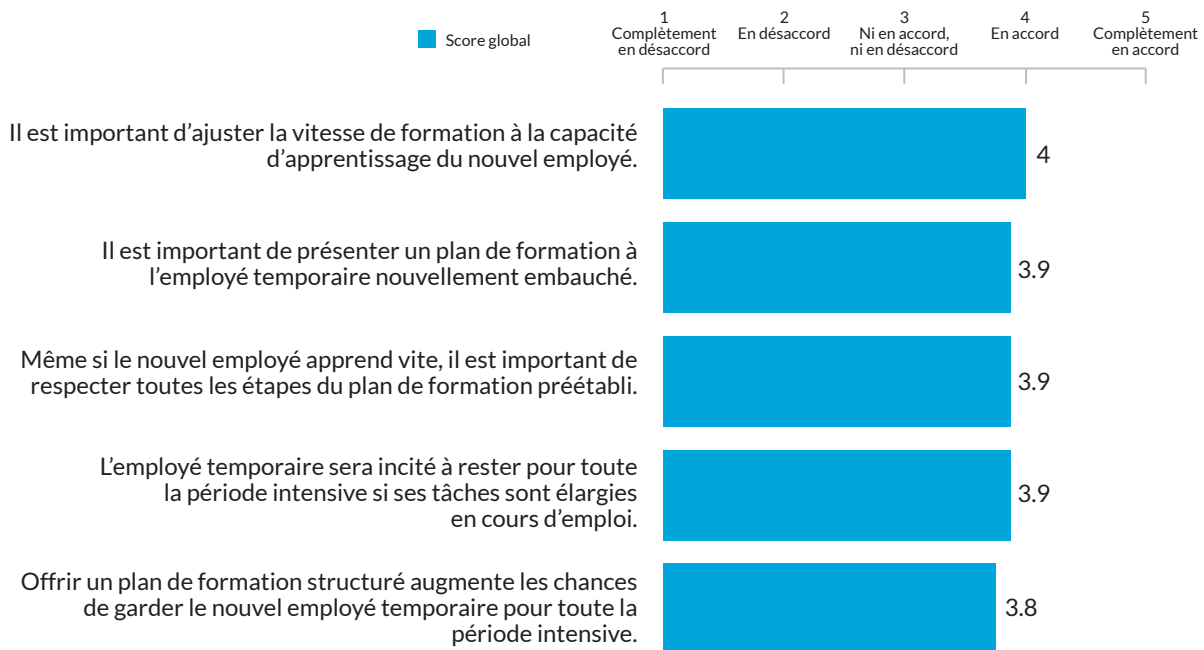
Moyens	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	% - de 5 baies	% + de 5 baies
Jumelage du nouvel employé à un seul employé durant sa formation.	110	64,3%	54,4%	70,9%
Exercices individuels sur l'installation des pneus.	103	60,2%	51,5%	66,0%
Supervision du nouvel employé par plusieurs personnes durant sa formation.	84	49,1%	42,6%	53,4%
Formation en ligne sur la santé-sécurité au travail.	24	14,0%	5,9%	19,4%
Liste de contrôle des activités de formation réalisées (check-list).	23	13,5%	10,3%	15,5%
Plan de formation détaillé.	21	12,3%	5,9%	16,5%
Formation par les fournisseurs de pneus.	19	11,1%	5,9%	14,6%
Formation en ligne sur la méthode d'installation.	17	9,9%	4,4%	13,6%
Vidéos sur la méthode d'installation des pneus.	17	9,9%	2,9%	14,6%
Formation par les fabricants d'équipement.	13	7,6%	4,4%	9,7%
Autre(s) moyen(s).	2	1,2%	0,0%	1,9%
TOTAL	171	171	68	103



■ Perceptions à l'égard de l'intégration du personnel temporaire

Les personnes consultées ont été questionnées sur certaines pratiques qui pourraient faciliter l'intégration en emploi du personnel temporaire. Les répondantes et les répondants sont en accord avec tous les énoncés, ce qui témoigne d'une ouverture à faciliter l'entrée en poste des nouvelles ressources. Ainsi, on reconnaît l'importance d'adapter la formation. Le fait de présenter un plan de formation et de le respecter suscite également un haut niveau d'accord. On convient aussi de la valeur ajoutée d'un enrichissement des tâches et de la présence d'un plan de formation comme moyen de conservation du personnel pour toute la période intensive. Aucune différence significative n'a été décelée en fonction de la taille de l'entreprise³⁰.

Tableau 34 – Pratiques d'intégration des employés et employées temporaires (N = 211)



Ces résultats méritent une attention particulière, car si les personnes consultées se disent plutôt d'accord avec l'ensemble de ces pratiques en matière d'intégration en emploi, seulement 12,3% ont indiqué détenir un plan de formation dans leur entreprise et une liste de contrôle des activités de formation réalisées.

³⁰ Aucune différence significative des moyens d'intégration par taille d'entreprise $t(210 \text{ à } 212) = -1,5 \text{ à } -0,5, p > 0,05$



4.8 ORGANISATION DU TRAVAIL

■ Mécanismes pour faciliter l'organisation du travail

Lors des entrevues exploratoires, certains mécanismes ont été mentionnés comme facilitant l'organisation du travail en période intensive. Les répondantes et les répondants au sondage devaient choisir parmi ces mécanismes, lesquels ils et elles utilisaient dans leur entreprise. La tenue de réunions préparatoires à la période intensive avec le personnel et le jumelage des nouvelles employées et employés en tenant compte des forces et des affinités se distinguent comme les moyens les plus utilisés. L'allongement des horaires de travail du personnel régulier et la reprise de temps après la période intensive sont aussi utilisés par une partie des entreprises.

Tableau 35 - Mécanismes pour faciliter l'organisation du travail en période intensive

Mécanismes	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	% - de 5 baies	% + de 5 baies
Réunions de préparation de la période intensive d'installation des pneus avec les employés.	107	50,5%	35,3%	64,5%
Jumelage des employés permanents et temporaires en tenant compte des forces et des affinités.	106	50,0%	40,2%	59,1%
Allongement des horaires de travail avec temps supplémentaire pour les employés qui sont volontaires.	91	42,9%	33,3%	51,8%
Reprise de temps accumulé après la période intensive (banque d'heures).	68	32,1%	30,4%	33,6%
Versement de bonis ou incitatifs financiers.	50	23,6%	18,6%	28,2%
Allongement des horaires de travail avec temps supplémentaire pour tous les employés.	44	20,8%	13,7%	27,3%
Réunions journalières de planification du travail.	25	11,8%	11,8%	11,8%
Autre(s) moyen(s)	13	6,1%	8,8%	3,6%
Réaménagement des horaires de travail sur 4 jours allongés pour les employés permanents.	7	3,3%	5,9%	0,9%
TOTAL	212	212	102	110

Soulignons que près de 15% des répondantes et des répondants indiquent que leur entreprise n'a recours à aucun de ces mécanismes pour faciliter l'organisation du travail en période intensive. Ce constat sera à approfondir pour vérifier si une plus grande proactivité dans la mise en place de telles mesures pourrait faciliter la gestion des périodes de pointe saisonnières.

Parmi les autres moyens mentionnés par les répondants pour améliorer l'organisation du travail en période intensive, les éléments suivants sont mentionnés :

- Procédures de travail modifiées.
- Augmentation des heures de travail du propriétaire.
- Fermeture de l'entreprise durant deux semaines après la période intensive.
- Tirage de prix pour les employées et employés.

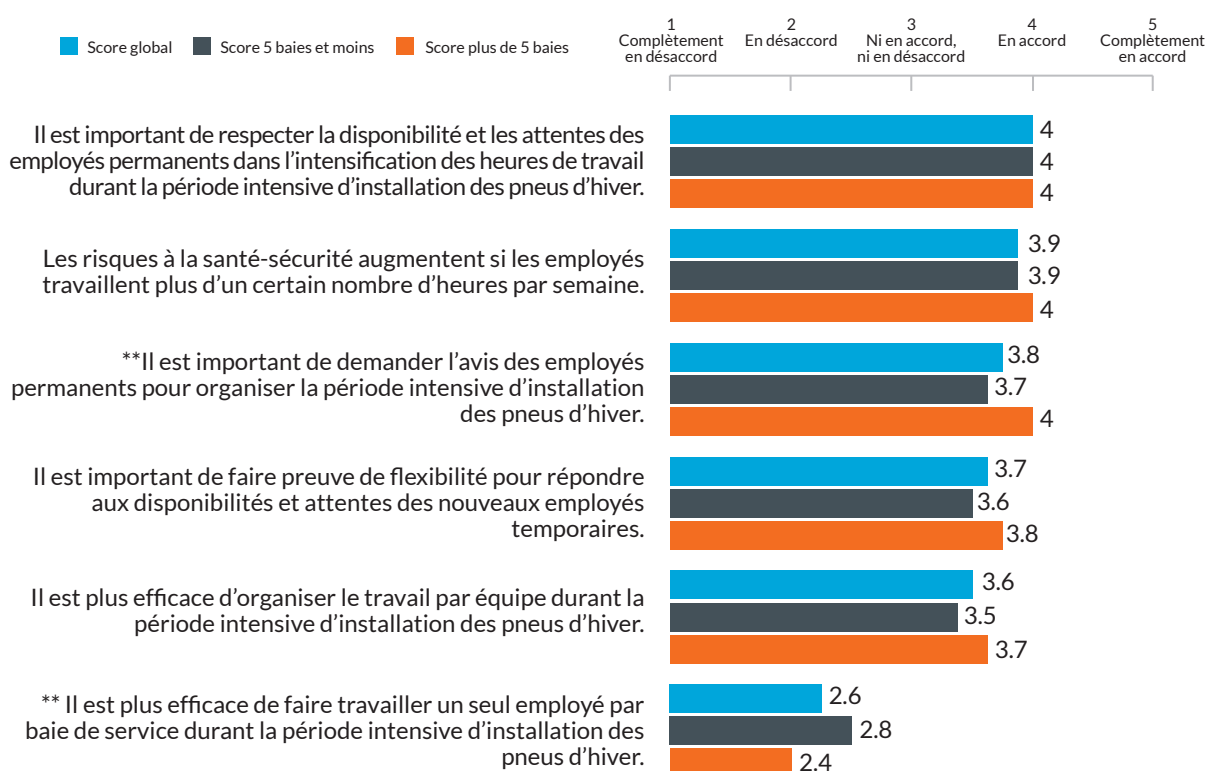


■ Perceptions à l'égard de l'organisation du travail en période intensive

Lors des échanges exploratoires en préparation au sondage, certaines préoccupations quant à l'organisation du travail ont été mentionnées comme étant des éléments importants dans la gestion de la période intensive de remplacement des pneus. Le tableau suivant présente l'opinion des participantes et des participants à ce sujet.

Nous pouvons constater que les répondantes et répondants se préoccupent en priorité du bien-être du personnel permanent dans la gestion de cette période intensive de travail en atelier. Elles et ils sont majoritairement d'accord avec l'importance de tenir compte des disponibilités de chacun, de l'impact des heures de travail sur les risques touchant la santé-sécurité et d'une consultation du personnel permanent pour la préparation de la période intensive.

Tableau 36 - Perceptions reliées à l'organisation du travail en période intensive (N = 193)



Les personnes consultées sont relativement d'accord à recourir au travail d'équipe comme moyen efficace d'organiser le travail, bien que nous nous soyons attendus à un niveau de désaccord plus élevé avec l'énoncé privilégiant une seule ressource par baie. Sur ce point, des analyses par taille d'entreprise mettent en lumière qu'il y a des différences en ce qui concerne l'opinion des gens par rapport à l'efficacité du travail seul ou par équipe³¹. Bien que les répondantes et les répondants des plus petites et plus grandes entreprises sont relativement en accord en ce qui concerne le travail d'équipe, les participants des plus petits ateliers sont un peu plus favorables au travail individuel. Le plus faible recrutement de personnel temporaire dans ces petites entreprises peut aussi expliquer qu'on y favorise davantage un travail en solo par baie de service. Les plus grandes entreprises sont également plus favorables à la consultation du personnel permanent pour préparer la période intensive.

³¹ **Différence significative par taille d'entreprise pour l'avis des employés et le travail individuel $t(191) = -2,22$ à $2,31$, $p < 0,05$



■ Répartition des tâches

Nous nous sommes intéressés au partage des tâches dans l'atelier en demandant aux répondantes et aux répondants de nous indiquer celles qui sont réservées au personnel permanent de l'entreprise (compagnons et apprentis). Pour la grande majorité, l'inspection et la reprogrammation semblent réservées au personnel permanent. Cette réalité est plus marquée dans les ateliers qui comptent un plus grand nombre de baies de service.

Tableau 37 - Tâches réservées aux employés et employées permanent(e)s

Mécanismes	N ^{bre} TOTAL	% TOTAL	% - de 5 baies	% + de 5 baies
Inspection du véhicule	140	72,5%	66,7%	78,0%
Reprogrammation	128	66,3%	61,3%	71,0%
Géométrie des roues	116	60,1%	49,5%	70,0%
Montage de pneus spécialisés	106	54,9%	64,5%	46,0%
Serrage	97	50,3%	54,8%	46,0%
Réparation de pneus	73	37,8%	41,9%	34,0%
Retrait des roues	65	33,7%	38,7%	29,0%
Équilibrage	64	33,2%	41,9%	25,0%
Pose des roues	63	32,6%	38,7%	27,0%
Montage	62	32,1%	39,8%	25,0%
Démontage	59	30,6%	37,6%	24,0%
Autres	7	3,7%	3,2%	4,0%
TOTAL	193	193	93	100

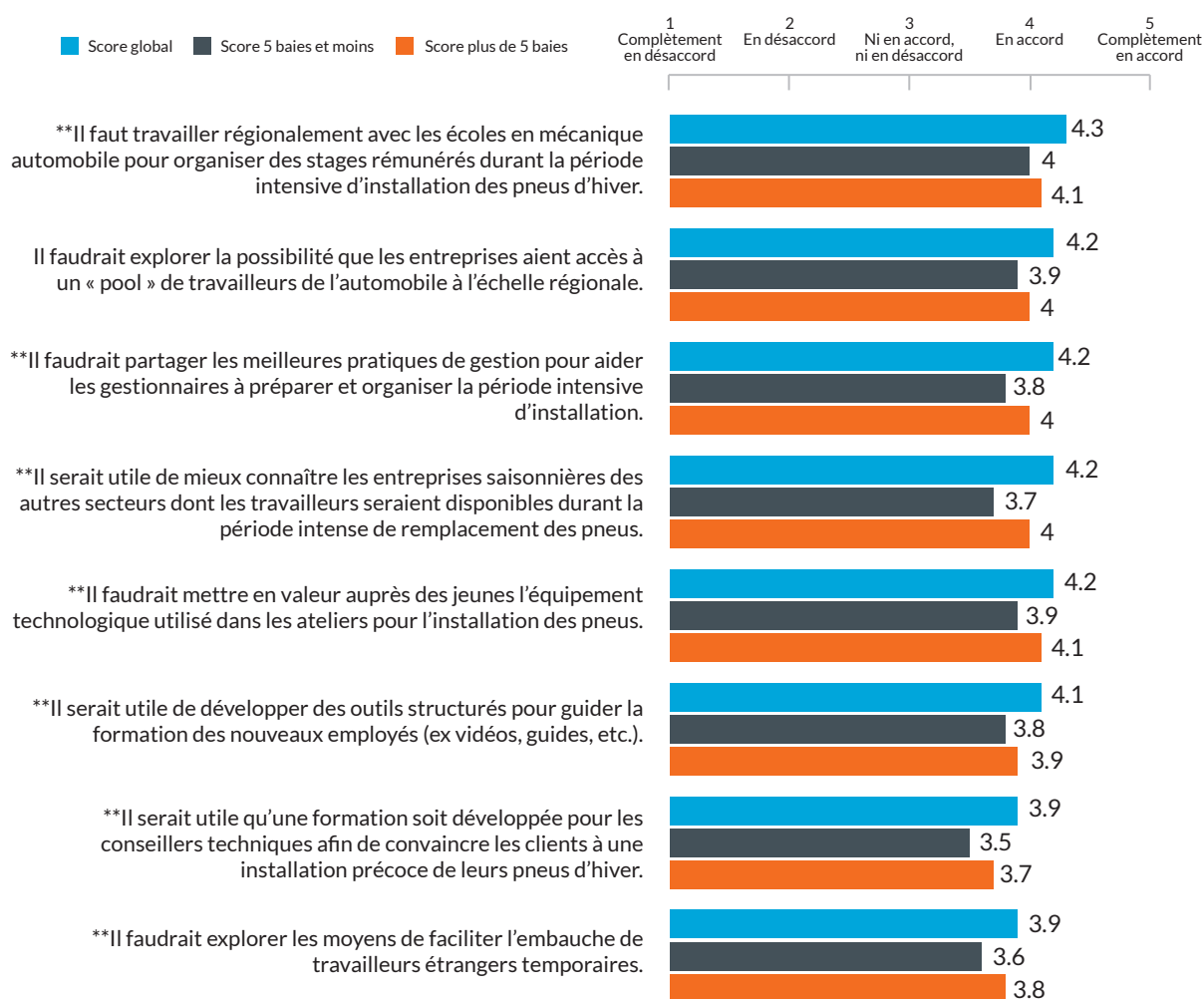
4.9 PRIORITÉS D'ACTION

En conclusion au sondage, les participantes et les participants ont été invités à indiquer leur niveau d'accord avec l'exploration de certaines pistes de solution en lien avec la gestion des périodes de pointe saisonnières. Les différentes solutions envisagées s'inspiraient des échanges exploratoires avec les entreprises au moment de la préparation du sondage.

Le tableau suivant montre une forte adhésion aux solutions envisagées. L'arrimage de stages avec les écoles reçoit le plus haut degré d'accord. La possibilité de créer un « pool » de main-d'œuvre au sein d'une région, le partage des meilleures pratiques de gestion, une meilleure connaissance des entreprises saisonnières d'autres secteurs et la mise en valeur des avancées technologiques du secteur auprès de la relève se positionnent aussi en tête de liste des moyens à explorer.



Tableau 38 - Moyens pour améliorer la gestion de la période intensive (N = 193)



On constate par ailleurs que pour l'ensemble des énoncés sur les moyens d'amélioration possibles, le niveau d'accord entre ceux qui comptent un plus grand nombre de baies de service est légèrement plus élevé³².

Les répondantes et les répondants ont aussi été invités à indiquer d'autres moyens qui pourraient être mis en place pour faciliter la gestion de la période intensive. Les moyens suivants ont été proposés :

- Campagne d'information publique
- Automatisation du remplacement de pneus
- Embauche et formation du personnel plus tôt avant la période intensive

³² **Différence significative dans les moyens possibles selon la taille de l'entreprise $t(191) = -3,9 \text{ à } -1,9, p < 0,05$



5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 DES CONSTATS DE L'ÉTUDE

■ Sur le plan de la fluctuation de l'emploi

Les deux sources de données consultées convergent quant à l'intensification du travail attribuable aux changements de pneus.

Les données de l'EERH qui incluent tous les emplois du secteur (ventes, administration et services), témoignent d'une variation de l'emploi de $\pm 10\%$ sur l'année. Le volume d'emploi est à son minimum en janvier et en février pour ensuite augmenter progressivement pour atteindre un sommet en mai. L'emploi décroît ensuite en période estivale pour atteindre un nouveau sommet en novembre, période la plus active de l'année.

Les données obtenues par les comités paritaires de l'automobile ont permis d'obtenir un portrait plus précis de la fluctuation des emplois en atelier (mécanicienne/mécanicien compagnon, apprentie/apprenti et préposée/préposé aux services). On constate que le nombre de travailleuses et travailleurs dans ces postes est à son minimum entre janvier et mars. Ce nombre augmente progressivement pour atteindre une hausse de près de 25% entre janvier et la mi-avril. L'emploi fléchit ensuite à la fin mai pour la période estivale pour s'intensifier à partir de la fin septembre et atteindre un nouveau sommet à la fin octobre et en novembre.

Pour la période de l'automne, les pics d'emplois arrivent plus tôt au Saguenay-Lac-Saint-Jean et à Québec par rapport à Montréal. La période d'ajout de main-d'œuvre s'étend aussi sur une plus longue période au début du mois de décembre à Montréal. Le nombre moyen d'heures supplémentaires augmente de façon importante au printemps et double pendant la période intensive de l'automne.

Ces données se confirment quand on questionne les répondantes et les répondants sur la distribution de l'achalandage dans leurs ateliers. Les périodes de pointe pour les régions de la Capitale-Nationale, de Chaudière-Appalaches et du Saguenay-Lac-Saint-Jean se présentent plus tôt que dans les autres régions. Dans ces mêmes régions, on note aussi un achalandage plus faible de la clientèle entre le 1^{er} et le 15 décembre. Le fait qu'on y retrouve une moins grande proportion de la clientèle installant tardivement leurs pneus d'hiver pourrait signifier que ces régions seront moins affectées par un devancement de la date obligatoire de remplacement des pneus d'hiver.

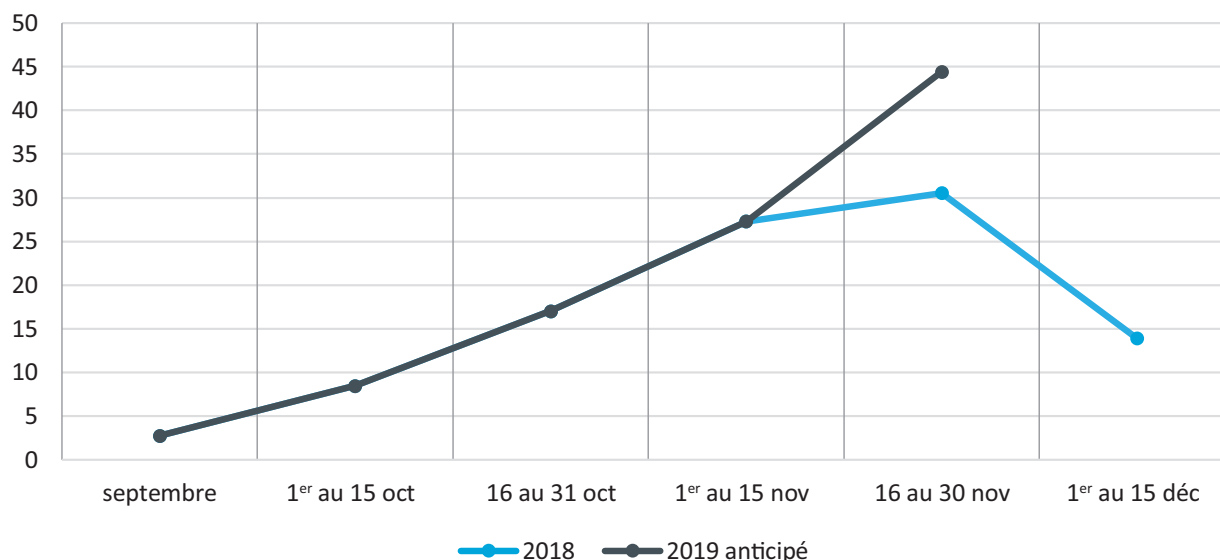
■ Sur le plan des impacts du devancement de la date d'installation des pneus d'hiver

Aux fins des groupes de discussion, nous avons présenté un scénario d'achalandage hypothétique dans lequel nous avons ramené l'achalandage prévu entre le 1^{er} et le 15 décembre sur la période du 15 novembre au 1^{er} décembre. Ceci, en faisant l'hypothèse que ces clients « tardifs » se concentreraient à la fin novembre, augmentant d'autant l'achalandage anticipé.

Le tableau suivant présente ce scénario hypothétique :



Tableau 39 – Simulation de déplacement de l’achalandage avant le 1^{er} décembre



De façon générale, les personnes ayant participé aux groupes de discussion estiment que l’impact ne sera pas aussi drastique.

Tout comme les personnes rejointes par le sondage, ces derniers conviennent que le devancement de la date obligatoire d’installation des pneus d’hiver au 1^{er} décembre peut effectivement concentrer la demande en diminuant l’étalement de la période durant laquelle les travaux devront s’effectuer.

Cependant, ils estiment que les médias ont contribué à limiter cet impact en communiquant largement ce changement de date. L’information chemine auprès des automobilistes qui sont plus conscients de l’intensité du travail en atelier durant cette période et plus ouverts à la prise de rendez-vous pour éviter la cohue. Le caractère imprévisible de la météo des dernières années contribue également à cette ouverture de la clientèle à une installation précoce des pneus d’hiver. Rappelons que la première tempête de neige est arrivée au début novembre en 2018.

Plusieurs confirment que la prise de rendez-vous avec leur clientèle a débuté plus rapidement en 2019 et que déjà, au début du mois d’octobre, bon nombre de clientes et de clients avaient programmé leur rendez-vous.

Au moment où se tenait l’un des groupes de discussion, CAA-Québec lançait une campagne pour déclarer la première semaine d’octobre « Semaine nationale de prise de rendez-vous » pour l’installation des pneus d’hiver, encourageant ainsi la prise de rendez-vous précoce. Voici un extrait du communiqué émis à cette fin :

CAA-Québec propose que la première semaine d’octobre soit désormais la Semaine nationale de prise de rendez-vous pour les pneus d’hiver. Sans blague ? Presque. Avec la pénurie de main-d’œuvre et la date légale pour les pneus d’hiver devancée au 1^{er} décembre, ça risque de se bousculer aux portillons. Alors le mot d’ordre : les pneus d’hiver, on règle ça vite !³³

³³ Communiqué de presse du CAA Québec, 30 septembre 2019



■ Sur le plan des distinctions liées à la taille des entreprises

Les analyses réalisées dans le cadre de l'étude mettent en lumière des différences significatives entre les perceptions, les pratiques et les moyens mis en œuvre dans les ateliers pour gérer l'achalandage de la clientèle en période intensive de remplacement des pneus.

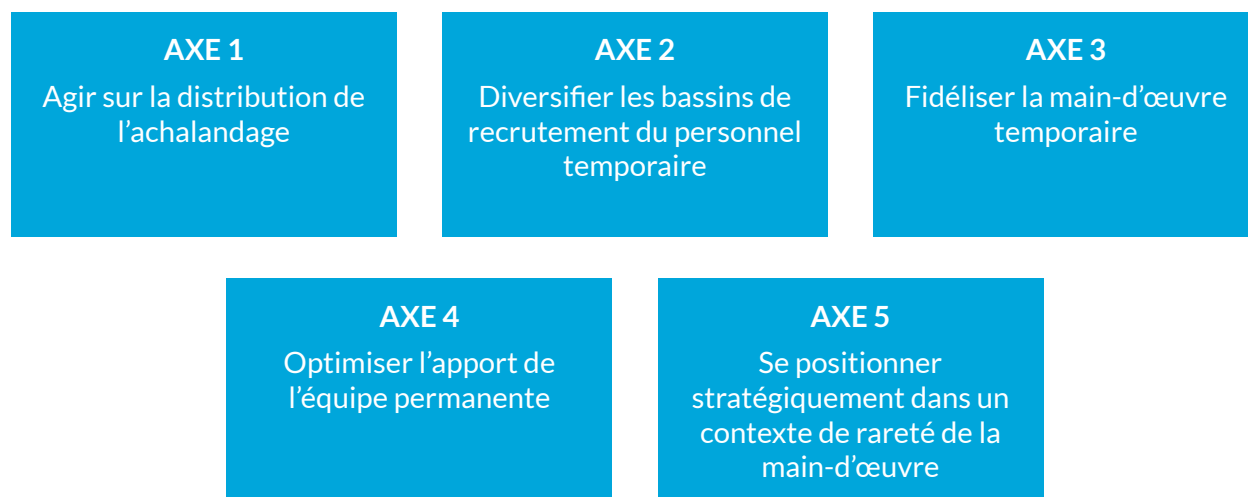
À titre d'exemple, rappelons que les plus petits ateliers :

- Estiment que le devancement de la date obligatoire de remplacement des pneus affectera moins leur recours à du personnel temporaire ou au travail en heures supplémentaires. Ce qui pourrait s'expliquer par une moins grande capacité (physique ou organisationnelle) à intensifier le travail dans leur atelier;
- Décrivent une pointe d'achalandage plus marquée à la fin novembre, ce qui pourrait s'expliquer par le plus faible recours à des moyens visant à favoriser la planification de rendez-vous précoces;
- Embauchent moins de personnel temporaire, ce qui laisse entendre une intensification du travail moindre durant la période intensive;
- Sont moins favorables à la mise en place d'actions liées à la réorganisation du travail en période intensive.

Ces constats pourraient orienter l'approche à privilégier dans l'implantation des moyens d'action qui seront décrits aux pages qui suivent. Certaines recommandations pourraient ainsi être très pertinentes pour de petits ateliers qui n'ont pas encore exploré certaines pratiques de gestion qui leur permettraient de mieux gérer les périodes de pointe saisonnières, alors que d'autres ateliers de plus grande taille ont déjà mis en œuvre certains de ces moyens.

5.2 DES AXES D'INTERVENTION À PRIVILÉGIER

Les recommandations retenues dans le cadre de l'étude ont été regroupées sur cinq axes, telles qu'illustrées dans le graphique suivant :



Sous chacun de ces axes, on retrouve des pistes d'action à mettre en œuvre par les entreprises et d'autres qui pourraient faire l'objet d'actions concertées dans l'industrie des services automobiles. En ce sens :

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles aurait avantage à analyser, approfondir et à prioriser les différentes pistes d'action soulevées dans ce rapport, en étroite collaboration avec les acteurs de l'industrie. Ceci, de façon à déterminer un plan d'action qui aura le meilleur effet de levier possible, particulièrement au niveau des actions concertées dont la mise en œuvre pourrait bénéficier à un grand nombre d'entreprises du secteur.

AXE 1 – Agir sur la distribution de l'achalandage

Malgré les efforts médiatiques et la sensibilisation accrue des clients et clientes, il reste qu'un été qui s'étire avec une météo très clémente en octobre constitue toujours un frein à la planification de l'installation des pneus chez une certaine proportion de la clientèle.

Cette observation nous conduit au premier axe d'intervention retenu comme solution à la gestion des périodes de pointe saisonnières, soit l'importance d'agir sur la distribution de l'achalandage. On y propose deux orientations :

AXE 1 Agir sur la distribution de l'achalandage	<ul style="list-style-type: none">▶ Stimuler la prise de rendez-vous précoce▶ Renforcer le message à la clientèle
---	--

▶ Stimuler la prise de rendez-vous précoce

Une majorité de participantes et de participants affirment que les efforts consentis pour répartir la clientèle sur une plus longue période en incitant la prise de rendez-vous précoce sont rentables à plusieurs niveaux. Les initiatives de ce genre :

- Témoignent d'un souci de bien servir la clientèle;
- Évitent aux entreprises d'avoir à gérer les insatisfactions de clients et clientes à qui on doit imposer un long délai d'attente;
- Permettent de réduire l'intensité du travail demandé au personnel permanent en étalant les heures supplémentaires sur une plus longue période;
- Permettent d'optimiser le temps de travail du personnel temporaire en début de période intensive.

Certains ateliers appellent systématiquement leur clientèle, alors que d'autres privilégient une approche plus ciblée. Plusieurs exemples de stratégies ont été proposés pour favoriser la répartition de la clientèle :

- Cibler la clientèle qui:
 - utilise le service d'entreposage de l'entreprise;
 - s'est présentée tôt l'année précédente;
 - parcourt peu de kilomètres.



- Moduler les tarifs de façon à :
 - offrir des tarifs réduits pour une installation avant une certaine date (p. ex. : le 31 octobre). On évite ainsi d'avoir à gérer les insatisfactions de la clientèle à qui on doit imposer un long délai d'attente;
 - offrir un rabais pour entreposage à la clientèle qui se présente avant une certaine date.
- Offrir des rendez-vous VIP (date et heure choisie) aux clientes et clients fidèles.

Les gestionnaires d'ateliers gagneraient à connaître et à expérimenter ces pratiques de façon à en mesurer les impacts et à en tirer profit.

► Renforcer le message à la clientèle

Les participantes et les participants au sondage et aux groupes de discussion appuient l'énoncé selon lequel les arguments utilisés pour convaincre la clientèle de fixer son rendez-vous plus tôt à l'automne sont déterminants.

Il faut faire valoir les avantages à programmer un rendez-vous plus tôt pour échapper à la cohue, ne pas se retrouver sur une liste d'attentes et éviter de se faire surprendre par la météo. Bien que cela semble simple, plusieurs persistent à croire à une usure prématurée des pneus. Soulignons aussi la nécessité de rappeler la règle des 7 degrés, c'est-à-dire que sans égard à la date obligatoire de remplacement des pneus, il faudrait installer les pneus d'hiver dès que les températures oscillent autour de 7 °C de façon à maintenir l'adhérence maximale des pneus à la chaussée.

► Des actions concertées

Les solutions suivantes pourraient être mises de l'avant pour renforcer le message auprès de la clientèle et favoriser la prise de rendez-vous précoce :

AXE 1 – ACTIONS CONCERTÉES

- **Développer une activité de formation de courte durée pour le personnel en contact avec la clientèle**

Il pourrait alors être plus facile pour le personnel de convaincre les clients des avantages d'une installation précoce de leurs pneus d'hiver. Il pourrait s'agir d'une formation en ligne de courte durée avec des simulations téléphoniques où seraient mises en valeur les notions de base sur l'usure des pneus, les arguments convaincants pour la prise de rendez-vous précoces et la gestion des objections de la clientèle.

- **Créer des fiches d'argumentaires types pour le message à la clientèle**

Il s'agirait d'outils à distribuer au personnel qui s'occupe de la prise de rendez-vous. Ces fiches de base pourraient ensuite être adaptées et contenir, par exemple, des messages propres à chaque entreprise.



AXE 2 – Diversifier les bassins de recrutement du personnel temporaire

Le recrutement de personnel temporaire est un défi beaucoup plus grand qu'auparavant. Plus des deux tiers des répondantes et des répondants affirment commencer leur recrutement avant la mi-septembre.

Cette observation nous conduit au premier axe d'intervention retenu comme solution à la gestion des périodes de pointe saisonnières, soit l'importance de diversifier ses bassins de recrutement. On y propose quatre orientations :

AXE 2 Diversifier les bassins de recrutement de personnel temporaire	<ul style="list-style-type: none">▶ Recruter de la main-d'œuvre d'autres secteurs▶ Favoriser un partenariat avec les centres de formation professionnelle en mécanique automobile▶ Faciliter le retour au travail des personnes retraitées▶ Recruter une main-d'œuvre immigrante
--	---

▶ Recruter de la main-d'œuvre saisonnière d'autres secteurs

D'autres entreprises vivent une fluctuation saisonnière de l'emploi au Québec et leurs pics d'activité se produisent dans des périodes différentes de celles du secteur du pneu.

Notre étude révèle que seulement 38 % des répondantes et des répondants ont déjà recruté du personnel saisonnier de ces autres secteurs d'activités. Plusieurs émettent aussi des doutes quant à l'intérêt de cette main-d'œuvre à venir travailler dans le secteur du pneu, compte tenu des exigences physiques et des conditions salariales.

Pourtant, il y a des succès de ce côté. À titre d'exemple, un employeur mentionne que cinq de ses employés temporaires sont des travailleurs saisonniers d'un autre secteur et reviennent dans son atelier depuis quatre ans. Cela demande toutefois une certaine flexibilité, car les périodes intensives peuvent aussi se chevaucher dans les deux emplois. Par exemple, un employeur souligne qu'il accepte qu'un employé temporaire travaillant dans le déneigement quitte son poste en atelier si une chute de neige survient en novembre.

Les participantes et les participants aux groupes de discussion se sont montrés très ouverts à envisager un recrutement plus actif dans ce bassin de main-d'œuvre et intéressés à mieux connaître les entreprises et les emplois compatibles.

▶ Favoriser un partenariat avec les centres de formation professionnelle en mécanique automobile

Le nombre de cohortes d'élèves en mécanique automobile dans les centres de formation professionnelle est en baisse constante ces dernières années. Ce bassin d'emploi est donc restreint, surtout pour les entreprises plus éloignées des établissements scolaires. Enfin, le parcours scolaire des élèves ne leur permet pas toujours de se libérer pour travailler dans les ateliers. À cela s'ajoute le fait que certains élèves n'ont ni la disponibilité ni l'intérêt d'occuper ce type d'emploi durant la période intensive de remplacement des pneus.

Malgré ces constats, et bien que les élèves en mécanique automobile sont moins nombreux sur les bancs d'école, plusieurs gestionnaires d'entreprises considèrent qu'il est stratégique d'établir rapidement



un contact avec ces derniers en les accueillant en stage pour combler leurs besoins en main-d'œuvre permanente. Toutefois, la pose de pneus ne peut se substituer aux objectifs d'apprentissage du programme, et ces stages ne sont pas toujours compatibles avec la période intensive de remplacement des pneus. Les entreprises accueillant des stagiaires durant la période intensive affirment que ces derniers peuvent souhaiter remplir certaines plages horaires à certaines conditions :

- si l'on tient compte de leurs disponibilités dans l'établissement des horaires;
- lorsque le milieu de travail est accueillant (confiance, respect, motivation);
- quand des possibilités d'apprentissages et d'avancement se greffent aux tâches.

D'autres participantes ou participants aux groupes de discussion mentionnent aussi que certains centres de formation professionnelle modulent leur parcours scolaire pour permettre une présence active au travail des élèves durant les quelques semaines des périodes de pointe saisonnières. Une école de la région du Saguenay étudierait actuellement un projet visant à libérer ses élèves pendant deux semaines durant les périodes intensives, offrant à ces derniers la possibilité de travailler dans les ateliers de la région pour effectuer de la pose de pneus.

Notons enfin qu'un programme d'études de 525 heures mène à une attestation de formation professionnelle : l'AEP-entretien et service automobile³⁴. Ce programme est offert dans quatre régions du Québec : Estrie, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Montréal et Lanaudière. Il vise à former des personnes pour effectuer divers travaux relatifs à l'entretien d'un véhicule automobile pour leur permettre d'occuper un emploi de préposées/préposés aux services.

Bref, les entreprises qui souhaitent recourir aux services d'élèves ont plusieurs occasions de le faire. Ces personnes manifestent déjà un intérêt pour le secteur des services automobiles puisqu'elles sont inscrites à ce type de formation et peuvent combler des besoins en période intensive de remplacement des pneus.

► Faciliter le retour au travail des personnes retraitées

Près de 30 % des répondants au sondage indiquent qu'ils embauchent des personnes retraitées sur une base temporaire durant la période intensive de remplacement des pneus.

Les participantes et les participants aux groupes de discussion nous confirment que cette option convient à certaines de ces personnes et que leur apport est apprécié en atelier. Comme il s'agit de personnel expérimenté, sa maîtrise des processus de travail peut aussi être mise à profit dans l'encadrement par jumelage avec le personnel temporaire nouvellement embauché qui en est à ses premières expériences dans l'industrie.

On convient que leur retour au travail peut être facilité si l'entreprise se soucie de mettre en place des modalités de retour qui tiennent compte de leurs attentes, notamment au niveau des horaires de travail et des tâches à exécuter.

³⁴ Service régional d'admission en formation professionnelle – Description du programme, lien.



► Recruter une main-d'œuvre immigrante

Des personnes rencontrées dans le cadre des groupes de discussion soulignent le fait que les personnes immigrantes nouvellement arrivées au Québec constituent un bassin d'emploi trop peu sollicité dans l'industrie des services automobiles.

Une étude récente du CSMO-Auto confirme que 84 % des employeuses et employeurs consultés ne savent pas où recruter les personnes immigrantes.

À la lumière des résultats obtenus, il est possible de constater une difficulté à se rejoindre au niveau des besoins de main-d'œuvre et d'emploi. Effectivement, les immigrants semblent avoir de la difficulté à accéder aux offres d'emplois, tandis que les employeurs ne savent pas vers quels endroits se tourner afin d'accéder aux candidatures de travailleurs immigrants. Il semble alors manquer un pont entre ces deux groupes leur permettant de faire ce premier contact. Une préoccupation prépondérante se manifeste quant à la démarche permettant de procéder à l'embauche de travailleurs étrangers temporaires du côté des employeurs.³⁵

Cette même étude estime que 92 % des entreprises consultées ne connaissent pas les différents programmes d'aide pour l'embauche de personnes immigrantes.

Plusieurs travailleuses et travailleurs issus de l'immigration sont à la recherche d'expérience d'emploi au Québec et il ne faut pas sous-estimer l'intérêt que pourraient avoir certains pour l'industrie des services automobiles.

Bien que le recours à la main-d'œuvre immigrante constitue une option plus accessible dans certaines régions du Québec que dans d'autres où elle est moins présente, il s'agit d'une option qui pourrait répondre aux besoins de plusieurs entreprises du secteur. Des organismes d'insertion et des programmes précis peuvent faciliter l'accès à ce bassin d'emploi, qui représente une piste à explorer davantage pour ces entreprises.

► Des actions concertées

Les solutions suivantes pourraient être mises de l'avant de façon concertée pour accompagner les entreprises dans leurs efforts pour diversifier leurs bassins de recrutement afin de répondre à leurs besoins en main-d'œuvre temporaire durant les périodes intensives.

³⁵ CSMO-Auto et Solertia (2019), Étude : Besoins et obstacles de la main-d'œuvre immigrante et des employeurs.



AXE 2 – ACTIONS CONCERTÉES

Personnel saisonnier

- **Déterminer les secteurs et périodes d'emploi compatibles**

Il s'agit de secteurs où les besoins en main-d'œuvre sont moins intenses au moment où les ateliers sont en période intensive de remplacement des pneus.

On pourrait notamment exploiter cette possibilité en s'arrimant aux travaux menés actuellement par le Chantier sur la saisonnalité dont il a déjà été question dans la description des objectifs de l'étude. Il s'agirait de comparer les périodes de pointe saisonnières d'emploi d'un secteur à un autre.

- **Informar les entreprises sur les possibilités de jumelage intéressantes et les conditions de succès**

Certaines initiatives de jumelage avec d'autres entreprises saisonnières pourraient s'avérer positives, notamment si les habiletés requises de la main-d'œuvre présentent des similitudes.

Élèves et stagiaires

- **Stimuler la mise en œuvre de projets pilotes avec les parcours scolaires compatibles**

On pourrait ainsi faciliter l'accès des stagiaires à des périodes de travail rémunérées en atelier et intégrer ces périodes aux stages obligatoires des programmes.

Personnes retraitées

- **Faire connaître les pratiques gagnantes pour un retour au travail des personnes retraitées**

Un aménagement de différentes conditions de travail, par exemple les horaires, s'avère une option prometteuse pour faciliter un retour ponctuel de cette main-d'œuvre expérimentée en emploi durant les périodes intensives.

Personnes immigrantes

- **Faire connaître les programmes et les pratiques gagnantes pour l'intégration des personnes immigrantes**

En cohérence et en continuité avec l'étude du CSMO-Auto sur les *Besoins et obstacles de la main-d'œuvre immigrante et des employeurs*.



AXE 3 – Fidéliser la main-d'œuvre temporaire

Une fois relevé l'énorme défi de recruter son personnel temporaire, se présente celui de le garder en poste pour toute la période intensive et idéalement, de le ramener en poste pour les saisons suivantes. Ceci met la table pour le troisième axe d'intervention retenu comme solution à la gestion des périodes de pointe saisonnières : les moyens à mettre en œuvre pour fidéliser la main-d'œuvre temporaire. On y propose deux orientations :

AXE 3 Fidéliser la main-d'œuvre temporaire	▶ Intégrer tôt pour mieux former ▶ Valoriser, motiver et garder le contact
--	---

▶ Intégrer tôt pour mieux former

Alors qu'elles sont plutôt d'accord pour dire qu'il faut présenter un plan de formation, 12,3 % des entreprises disent disposer d'un plan détaillé de formation, et 13,5 %, d'une liste de contrôle (check list) pour assurer un encadrement systématique de la formation du personnel temporaire.

En groupe de discussion, les participantes et participants conviennent qu'en l'absence de tels outils, la formation reçue par les nouveaux employés est susceptible d'être inégale, variant au gré du personnel expérimenté qui accueille et supervise la nouvelle recrue. On convient qu'il serait utile de recourir à des outils de formation simples et fonctionnels qui permettraient :

- de délimiter le contenu de la formation;
- de s'assurer que certaines notions sont bien comprises;
- d'intégrer systématiquement les notions de santé-sécurité au travail;
- de vérifier que les tâches sont maîtrisées.

De cette façon, on permettrait au personnel nouvellement embauché d'exercer ses tâches avec un certain niveau d'autonomie tout en réduisant les risques d'erreurs et de bris.

Il a par ailleurs été souligné que ces outils de formation sont pertinents pour former le personnel temporaire qui arrive au tout début de la période, mais moins pour ceux qui arrivent plus tardivement. Il est trop tard pour former la main-d'œuvre quand l'atelier fonctionne au maximum de sa capacité. Plusieurs ateliers soulignent qu'ils intègrent rapidement les nouvelles ressources, dès septembre, parfois seulement quelques jours par semaine, pour les former adéquatement avant le début de la période intensive.

▶ Valoriser, motiver et garder le contact

Le sondage indique qu'une ressource temporaire sur trois quitte l'entreprise avant la fin de la période intensive de remplacement des pneus.

Les répondantes et les répondants aux groupes de discussion confirment cette fragilité dans le lien d'emploi du personnel temporaire et soulignent l'importance des efforts que doivent déployer les gestionnaires pour éviter les démissions en période intensive.



Différents moyens peuvent être mis en place pour ce faire, et les exemples suivants ont été rapportés en groupe de discussion :

- tenir des réunions journalières de planification du travail pour accroître la cohésion d'équipe;
- régler les problèmes d'organisation du travail au fur et à mesure qu'ils se présentent;
- prévoir un élargissement progressif des tâches et accroître l'autonomie durant la période;
- témoigner de la reconnaissance sous différentes formes;
- donner des congés/reprise de temps au personnel permanent en fin de période pour garder le personnel temporaire qui souhaite rester plus longtemps;
- garder le contact avec la main-d'œuvre temporaire entre les périodes intensives (souhaits d'anniversaire, invitation aux fêtes estivales, de Noël, etc.).

Cette liste d'exemple pourrait être beaucoup plus exhaustive, mais globalement, il ressort surtout que les entreprises gagneraient à mieux connaître les moyens de fidélisation des employés qui ont fait leurs preuves pour diversifier leurs pratiques actuelles et à accroître leur potentiel de rétention du personnel temporaire.

► Des actions concertées

Les solutions suivantes pourraient être mises de l'avant de façon à rendre accessible aux entreprises des outils simples et facilement accessible pour former adéquatement les nouvelles ressources, les retenir durant toute la durée de la période intensive et les fidéliser d'une période à l'autre.

AXE 3 – ACTIONS CONCERTÉES

- **Développer des outils de formation succincts, efficaces et adaptés au personnel temporaire**
Il faut rendre ces outils plus conviviaux dans le milieu de travail de façon à former adéquatement le nouveau personnel temporaire.
- **Faire connaître les outils disponibles pour réduire les risques en santé-sécurité**
Par exemple, des outils de prévention des risques en santé-sécurité sont élaborés par Auto-Prévention et semblent méconnus et peu utilisés pour l'intégration du personnel temporaire.
- **Faire connaître les pratiques gagnantes liées à la fidélisation du personnel saisonnier**
Essentiellement, on fait ici référence à des moyens originaux de garder le contact avec ces employés déjà formés, maîtrisant les fonctions de travail et qui se sont déjà intégrés à l'équipe, un investissement fort rentable.



AXE 4 – Optimiser l’apport de l’équipe permanente

L’apport de personnel temporaire à lui seul est insuffisant pour offrir des services adéquats et répondre à la demande en période intensive. Il faut aussi pouvoir compter sur les compétences et l’énergie du personnel régulier de l’entreprise.

L’axe 4 propose des pistes d’action visant à renforcer l’apport de l’équipe permanente pendant ces périodes intensives.

AXE 4 Optimiser l’apport de l’équipe permanente

- ▶ Faire participer l’équipe permanente dans la préparation des périodes intensives
- ▶ Tenir compte des disponibilités et attentes de l’équipe permanente

▶ Faire participer l’équipe permanente dans la préparation des périodes intensives

Comme ces périodes intensives reviennent deux fois par année, certains gestionnaires pourraient croire qu’une certaine routine est acquise dans l’atelier. Ils pourraient présumer que tous seront prêts, que tout le personnel sait à quoi s’attendre et comment procéder pour que tout fonctionne rondement durant ces quelque huit semaines d’activités. Or, de l’avis de certains participantes ou participants au groupe de discussion, ce ne serait pas la stratégie à privilégier.

De leurs propos, on comprend que chaque période intensive doit être gérée comme un nouveau projet : il faut la planifier, se donner les moyens de faire les ajustements en cours de route, puis faire un bilan pour améliorer certaines choses à la période suivante.

Une rencontre d’équipe qui donne le coup d’envoi à la période intensive se distingue comme une pratique gagnante. Plusieurs sujets méritent d’y être abordés, par exemple, on pourrait :

- faire le point sur l’état du recrutement du personnel temporaire;
- faire connaître la stratégie de prise de rendez-vous;
- revoir les méthodes et outils pour former les nouveaux employés;
- recevoir les suggestions sur l’organisation du travail;
- revoir les processus de travail pour les rendre plus fonctionnels;
- etc.

Certains gestionnaires peuvent être moins familiers avec ce type de réunions et, même s’ils entrevoient les possibles avantages, hésitent à les organiser parce qu’ils ne savent pas trop comment les planifier et les animer de façon à en faire un succès d’équipe. Retenons ici que la tenue de réunions est un art qui s’apprend et peut se raffiner par l’expérimentation.

▶ Tenir compte des disponibilités et attentes de l’équipe permanente

Si un bon coup d’envoi permet de s’engager dans la période intensive sur des bases positives, il faut aussi réussir à soutenir le moral de l’équipe jusqu’à la fin de cette période. Et sur cette question, tant



dans les réponses au sondage que dans les groupes de discussion, les gestionnaires se sont montrés unanimes dans la nécessité de tenir compte des besoins et attentes du personnel régulier. Dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre, la contribution de chaque employé est précieuse et on ne souhaite pas que les exigences de la période intensive deviennent une occasion de changer d'emploi !

Plusieurs mécanismes et recommandations ont émergé des discussions.

- Solliciter plutôt que contraindre :

Notamment pour ce qui est de l'allongement des horaires de travail ou du recours aux heures supplémentaires, qui devraient tenir compte des limites de chaque employé.

- Faire preuve de flexibilité :

Bien que les questions d'équité entre la main-d'œuvre demeurent une préoccupation, il semble que l'entreprise aura plus de succès en injectant une bonne dose d'écoute et en faisant des propositions gagnant-gagnant à son personnel.

- Offrir de la reconnaissance et des compensations :

Reconnaissance individuelle ou collective, monétaire ou autre, les exemples à cet égard sont multiples – au-delà de la tape sur l'épaule, on peut penser à un message de reconnaissance individuel devant les pairs, au lunch payé le vendredi ou même à des primes de rendement ou des congés supplémentaires en fin de période.

Un constat émerge, des efforts sont à faire pour reconnaître l'apport précieux de l'équipe permanente, et s'inspirer des bonnes pratiques en la matière devient incontournable.

► Des actions concertées

Les solutions suivantes pourraient être mises de l'avant de façon à communiquer aux entreprises des pratiques de gestion qui favorisent l'implication du personnel régulier avant, pendant et après la période intensive.

AXE 4 – ACTIONS CONCERTÉES

- **Élaborer une activité de formation à distance sur la tenue de réunions efficaces et stimulantes**

Par exemple, il pourrait s'agir de capsules vidéo mettant en scène de vraies réunions qui se passent en atelier. Une telle approche évite les notions trop théoriques et rejoint la réalité du milieu de travail.

- **Mettre en commun les pratiques (individuelles et collectives) de reconnaissance de la contribution**

Les conditions de succès en matière de reconnaissance au travail sont connues : personnaliser les interventions, faire preuve de sincérité et de cohérence, être créatif et faire des efforts pour se renouveler. Insuffler un peu d'inspiration aux gestionnaires d'atelier pourrait possiblement les aider à faire plus et mieux dans ce domaine.



AXE 5 – Se positionner stratégiquement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre

L'apport de personnel temporaire à lui seul est insuffisant pour offrir des services adéquats et répondre à la demande en période intensive. Il faut aussi pouvoir compter sur les compétences et l'énergie du personnel régulier de l'entreprise.

AXE 5

Se positionner stratégiquement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre

- ▶ Développer sa marque employeur
- ▶ Devenir un employeur de choix
- ▶ Explorer de nouvelles pratiques de recrutement

▶ Développer sa marque employeur

Clarifier sa mission, sa vision et ses valeurs pour se différencier

Dans le domaine du pneu comme dans plusieurs autres secteurs, les entreprises passent en mode séduction et pour bien mettre en valeur ce qu'on a à offrir, il faut d'abord réfléchir à qui on est.

Qu'est-ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents? Qu'a-t-elle à offrir à sa clientèle et à ses employé(e)s? Quelles sont sa mission et sa vision pour l'avenir? Quelles valeurs partage-t-elle avec ses employé(e)s? Répondre à ces questions, et à plusieurs autres, constitue un trajet incontournable vers la définition de sa marque employeur. Un projet structurant et souvent fort motivant par lequel on arrive à isoler l'ADN de son entreprise.

En groupe de discussion, une PME de moins de 10 baies de service a mentionné la valeur ajoutée pour son entreprise qu'avait générée un tel exercice de réflexion pour lequel elle s'était fait guider par une ressource externe. Plusieurs approches permettent d'y arriver, et les entreprises gagneraient certainement à s'approprier ces concepts dans une démarche qui leur ressemble. Elles pourraient ainsi se différencier et mieux tirer leur épingle du jeu, tant auprès de leur clientèle que sur le marché compétitif de l'emploi.

Cet exercice peut également donner l'occasion d'actualiser l'image des ateliers par une mise en valeur de la constante évolution des véhicules automobiles et des technologies auxquelles ont accès les ateliers dans leurs processus de travail. À titre d'exemple, rappelons que les participantes et participants au sondage et aux groupes de discussion soulignaient l'utilité de mettre en valeur auprès de la relève l'équipement technologique utilisé en atelier pour le remplacement des pneus.

▶ Devenir un employeur de choix

Analyser le climat de travail

Dans un environnement de travail aussi mouvementé, les entreprises ne peuvent se permettre d'attendre passivement que les problèmes se présentent pour les régler par la suite. Les employeurs de choix exercent une veille continue sur le climat de travail pour prévenir et agir de façon proactive sur l'environnement. Par différents moyens de consultation qui permettent de recueillir les perceptions des employés sur le climat de travail, l'entreprise peut comprendre les attentes pour mieux y répondre.



Adapter ses pratiques de gestion

Une fois le diagnostic de climat de travail bien établi s'enclenche le vrai travail de repositionnement interne des pratiques de gestion. Il s'agit alors d'établir des priorités pour améliorer ses pratiques de gestion, celles qui sont reconnues comme ayant un fort impact sur le climat de travail et la rétention du personnel. Les objectifs poursuivis sont multiples :

- des rôles et attentes claires dans un environnement qui favorisent l'autonomie et la responsabilisation;
- des communications fluides et transparentes;
- des relations interpersonnelles respectueuses et un travail d'équipe stimulant;
- des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes et axées sur la mobilisation.

► Explorer de nouvelles pratiques de recrutement

Un taux de chômage qui n'a pas été aussi faible depuis le milieu des années 70, des centres de formation professionnelle qui reçoivent moins d'élèves et une concurrence énorme sur le marché de l'emploi, le défi que doivent relever les entreprises du secteur des services automobiles va au-delà de la stricte gestion de la période intensive de remplacement des pneus. Plusieurs participantes ou participants aux groupes de discussion se disent aussi très inquiets quant à la capacité d'assurer une relève pour leurs postes permanents.

L'entreprise qui entame la période intensive avec des postes réguliers vacants se retrouve dans une situation très inconfortable, puisqu'elle est limitée dans sa capacité d'exploiter son atelier au maximum et de répondre aux attentes de sa clientèle.

Deux possibilités d'exploration de nouvelles pratiques de recrutement ont été soulevées par les personnes consultées.

Envisager l'embauche de personnes à l'étranger

Dans le cadre de l'étude, certains gestionnaires nous ont parlé de missions dans lesquelles ils se sont engagés pour recruter du personnel ayant une formation en mécanique automobile à l'international. Un mot ressort de ces échanges : complexité. Une expertise externe est requise pour bien comprendre toutes les étapes du processus qui est long et comporte plusieurs étapes administratives.

De plus, le recrutement de cette personne à l'étranger ne constitue que le point de départ de cette aventure complexe. Il faut ensuite que soient mises en place les conditions pour l'accueillir et l'intégrer au travail et dans la communauté.

Le processus est coûteux, et il serait de toute évidence utile de partager les variables qui permettent de réussir cette intégration pour maintenir cette main-d'œuvre en emploi dans l'industrie. Alors que se multiplient les agences et les consultants pour accompagner les entreprises dans cette aventure, on voit aussi poindre dans les médias le récit des difficultés vécues par des employeurs victimes de processus d'embauche mal préparés et organisés. D'où l'importance de sources fiables et d'accompagnateurs ayant l'expertise requise.



Les entreprises gagneraient à s'inspirer des expériences d'entreprises ayant déjà exploré le recrutement de travailleurs immigrants afin de mieux comprendre les défis rencontrés et les bonnes pratiques pour mieux intégrer ces travailleurs.

Envisager des solutions de partage de main-d'œuvre

L'isolement dans lequel se retrouvent les plus petites entreprises du secteur pour résoudre leurs difficultés de recrutement est également une préoccupation soulevée. La possibilité de mettre sur pied des projets de partage de main-d'œuvre régional mériterait d'être approfondie.

Alors que les entreprises sont nettement en concurrence sur le marché de l'emploi, il pourrait y avoir des avantages à éviter le maraudage interentreprises et à se donner des règles pour une utilisation plus judicieuse et plus coordonnée de la main-d'œuvre disponible. De l'avis d'autres personnes consultées, ces objectifs de travail concerté seront difficiles à atteindre justement à cause du manque de main-d'œuvre qui éloigne les entreprises de l'esprit de partage nécessaire à de telles initiatives. Quoiqu'il en soit, des projets pilotes pourraient être explorés et permettraient d'en tirer des constats quant à la faisabilité et au réalisme de tels projets.

► Des actions concertées

Les solutions suivantes se positionnent de façon plus structurante. Elles sont pertinentes puisque l'entreprise est un écosystème qui trouve son équilibre en s'adaptant continuellement, dans ses activités de tous les jours.

Ces solutions s'éloignent de la gestion ponctuelle des périodes intensives de remplacement des pneus pour cibler des façons d'améliorer les pratiques de gestion dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre.



AXE 5 – ACTIONS CONCERTÉES

Développer une marque employeur

- **Communiquer les avantages d'une marque employeur**
Pour comprendre les objectifs et méthodes pour réussir une telle démarche.
- **Faire connaître les expériences réussies et leurs retombées**
Pour visualiser les impacts réels de ces démarches et les repositionnements qui en découlent.

Devenir un employeur de choix

- **Faire connaître les outils disponibles pour analyser le climat de travail**
Pour bien comprendre les avantages et la portée de ces outils dans la mobilisation de l'équipe de travail.
- **Communiquer les bonnes pratiques de gestion à fort impact sur le climat de travail**
Un complément logique et essentiel aux constats issus de l'analyse du climat de travail. Et en les adaptant à chaque milieu de travail, déterminer celles qui auront le plus d'impact sur l'amélioration de ce climat.

Explorer de nouvelles pratiques de recrutement

- **Faciliter le recrutement à l'international**
En produisant des outils de référence pour organiser le recrutement de travailleurs à l'international.

En suivant le parcours d'intégration de cette main-d'œuvre immigrante pour définir les défis, les réussites et les conditions de succès, ce qui pourrait aussi être fort utile aux entreprises qui se lancent dans cette aventure pour une première fois.
- **Explorer des solutions de partage de main-d'œuvre**
En envisageant par exemple la mise en place de projets pilotes régionaux de partage de main-d'œuvre et en communiquant les résultats de ces initiatives dans le secteur des services automobiles.



Tableau 40 - Tableau synthèse des axes d'intervention et pistes d'action

AXES D'INTERVENTION	PISTES D'ACTION	PRATIQUES DES ENTREPRISES	ACTIONS CONCERTÉES
AXE 1 Agir sur la distribution de l'achalandage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stimuler la prise de rendez-vous précoce 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cibler la clientèle ■ Moduler les tarifs ■ Offrir des forfaits VIP 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer une activité de formation de courte durée pour le personnel de contact ■ Développer des fiches d'argumentaires types pour le message à la clientèle
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Renforcer le message à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étoffer l'argumentaire utilisé avec la clientèle ■ Former le personnel de contact à la prise de rendez-vous 	
AXE 2 Diversifier les bassins de recrutement du personnel temporaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recruter de la main-d'œuvre saisonnière d'autres secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cerner les entreprises et travailleurs disponibles dans sa région ■ Établir des modalités de jumelage facilitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déterminer les secteurs et périodes d'emploi compatibles ■ Informer les entreprises sur les possibilités de jumelage intéressantes et les conditions de succès
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Favoriser un partenariat avec les centres de formation professionnelle en mécanique automobile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Établir des contacts avec les écoles et les stagiaires ■ Accueillir et faciliter le travail des stagiaires ■ Offrir des horaires flexibles 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faciliter le retour au travail des personnes retraitées 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miser sur l'expérience des personnes retraitées pour former le personnel temporaire; ■ Offrir des horaires flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire connaître les pratiques gagnantes pour un retour au travail des personnes retraitées
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recruter une main-d'œuvre immigrante 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recourir aux organismes et aux programmes d'insertion au travail des personnes immigrantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire connaître les programmes et pratiques gagnantes pour l'intégration des personnes immigrantes
AXE 3 Fidéliser la main-d'œuvre temporaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Intégrer plus tôt pour mieux former 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recruter tôt ■ Intégrer rapidement ■ Former de façon structurée ■ Contrôler le parcours de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer des outils de formation succincts, efficaces et adaptés au personnel temporaire ■ Faire connaître les outils disponibles pour réduire les risques en santé et sécurité ■ Faire connaître les pratiques gagnantes reliées à la fidélisation du personnel saisonnier
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valoriser, motiver et maintenir le contact 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconnaître le travail bien fait et stimuler l'intérêt pour la tâche ■ Fournir des occasions de contact hors période intensive 	



AXES D'INTERVENTION	PISTES D'ACTION	PRATIQUES DES ENTREPRISES	ACTIONS CONCERTÉES
AXE 4 Optimiser l'apport de l'équipe permanente	▶ Faire participer l'équipe permanente dans la préparation des périodes intensives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenir une rencontre de planification ■ Recevoir les suggestions ■ Prévoir des mécanismes d'ajustements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer une activité de formation à distance sur la tenue de réunions efficaces et stimulantes
	▶ Tenir compte des disponibilités et attentes de l'équipe permanente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solliciter plutôt que contraindre ■ Faire preuve de flexibilité ■ Offrir de la reconnaissance et des compensations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en commun les pratiques (individuelles et collectives) de reconnaissance de la contribution

AXE 5 Se positionner stratégiquement dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre	▶ Développer sa marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Clarifier sa mission, sa vision et les valeurs de l'entreprise et se différencier 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communiquer les avantages d'une marque employeur et les étapes pour la définir et la faire valoir ■ Faire connaître les expériences réussies et leurs retombées
	▶ Devenir un employeur de choix	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyser le climat de travail ■ Adapter ses pratiques de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire connaître les outils disponibles pour évaluer le climat de travail et les avantages d'y avoir recours ■ Communiquer les bonnes pratiques de gestion à fort impact sur le climat de travail
	▶ Explorer de nouvelles pratiques de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faciliter le recrutement à l'international ■ Explorer des solutions de partage de main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produire des outils de référence pour faciliter le recrutement à l'international ■ Suivre le parcours d'intégration de travailleurs immigrants pour identifier les défis, les réussites et les conditions de succès ■ Envisager la mise en place de projets pilotes de bassins d'emplois régionaux



MISSION du CSMO-Auto

Agir comme levier dans l'industrie des services automobiles sur le plan de la main-d'œuvre afin d'améliorer l'emploi, les compétences et les pratiques de ressources humaines, et la connaissance du secteur.

Nos partenaires



La Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec
www.ccaq.com

Enregistrée selon ISO 9001:2008



COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE DES
SERVICES AUTOMOBILES
CSMO-AUTO.COM

Avec la contribution financière de :

