

**DIAGNOSTIC DE LA FONCTION**  
**« GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »**

---

DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR  
INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES, DU MEUBLE  
ET DES ARMOIRES DE CUISINE

RAPPORT FINAL

Septembre 2002

## Table des matières

<b>Remerciements</b>	page 3
<b>Liste des participants</b>	page 4
1. Introduction	page 6
1.1 Pourquoi un diagnostic sur la gestion des ressources humaines et un atelier de planification Stratégique ?	page 6
2. Diagnostic de la gestion des ressources humaines	page 7
2.1 Rappel des objectifs de l'étude	page 7
2.2 Les trois phases de l'étude	page 8
2.3 Phase exploratoire	page 8
2.3.1 Constats généraux sur les entreprises lors de la phase exploratoire	page 8
2.3.2 Constats sur l'embauche et la rétention lors de la phase exploratoire	page 8
2.3.3 Principales causes des problèmes observés	page 8
2.3.4 Les pratiques ressources humaines	page 9
2.3.5 Les variables à considérer	page 9
2.4 Résultats de l'enquête auprès des employeurs	page 9
2.4.1 Répartition des entreprises	page 9
2.4.2 Situation de l'embauche	page 10
2.4.3 Organisation du travail	page 12
2.4.4 Gestion des ressources humaines	page 13
2.5 Résultats de l'enquête auprès des travailleurs	page 13
2.5.1 Portrait des entreprises syndiquées	page 14
2.5.2 Points de comparaison avec les réponses formulées par les employeurs	page 14
2.6 Synthèse des résultats	page 15
2.7 Atelier de planification stratégique	page 17
2.7.1 Commentaires des participants sur les résultats du Diagnostic de la gestion des ressources humaines	page 17
2.7.2 Solutions face aux constats du diagnostic	page 17
2.7.3 Priorités retenues par les participants	page 18
3. Conclusions et recommandations	page 18
3.1 Recommandations	page 19

## Remerciements

Le succès de cet atelier de planification stratégique a été rendu possible grâce à la participation active de 46 représentants patronaux et syndicaux des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine. De ce groupe, neuf représentaient le milieu syndical, 37 représentaient le milieu patronal, cinq représentaient Emploi-Québec et un représentait le CÉGEP de Victoriaville. Ainsi, nous tenons à souligner leur participation active et constructive aux travaux qui ont mené,

dans le cadre de cet exercice de planification, à mettre en lumière les problématiques en matière de gestion des ressources humaines et nous les remercions de leur implication. Par leur aisance à mieux faire connaître les besoins et les solutions afin d'améliorer les problèmes soulevés, le lien entre le Comité sectoriel, les entreprises et les travailleurs qui composent le secteur pourra se glorifier d'être encore plus efficace et près des besoins ressentis.

## Liste des participants

### Atelier de planification stratégique – 14 et 15 mai 2002

Bélangier	Nathalie	Cuisines Laurier
Bérubé	Martine	Produits de bois St-Agapit
Bilodeau	Guy	FTPF-CSN
Bissonnette-Green	Francine	Trial Design inc.
Blanchet	Jacques	École du meuble
Boisjoly	Jean-Robert	Emploi-Québec
Boudreau	Léo H.	Belbois ltd
Boudreau	Gaston	FNFTU-local 299
Boulangier	Alexis	Boulangier et cie
Brousseau	Monique	Cuisines Laurier
Carignan	Michel	Produits de bois St-Agapit
Caron	Jérôme	Les Industries de la Rive-Sud ltée
Carpentier	Germain	Atelier de bois J.A. Viens
Cloutier	Virginie	AFDICQ
Custeau	Yvan	Bestar
Dorval	Marc	Pomatek
Drapeau	Rémi	Technima
Forgues	Pierre-André	Ébénisterie Le Meubliste
Gagnon	Paule	Produits Thermovision
Girard	Michel	Emploi-Québec
Gosselin	Sylvie	Ébénisterie J.C. Cordeau
Guay	Jacques	AFDICQ
Hébert	Odile	Industries de la Rive-Sud
Hogue	Christian	Cuisine Expert
La Rue	Marc	CSD
Labelle	Dominic	Groupe Luxorama
Lampron	Éric	Emploi-Québec
Larouche	Chantale	Bestar
Léger	Pierre	Groupe Luxorama
Lemay	Jean	Emploi-Québec
Lévesque	Léo	Cuisines Laurier
Loiselle	Lucie	Baronet inc.
Longchamp	Josée	Création Visu
Mallandin	Denis	Emploi-Québec
Massicotte	Jean-Pierre	Ébénisterie Héritage
Ménard	Daniel	FTPF-CSN

Page 5		
Michaud	Jean-François	AFMQ
Pageau	Sébastien	FNFTU-FTQ
Parent	Sylvain	FTPF-CSN
Plante	Serge	Les Industries A.P. inc.
Poulin	Serge	Bestar
Quirion	Luc	Bestar
Racicot	Ginette	Fenplast
Roy	Martin	Ébénisterie J.C. Cordeau
Selmay	Patrick	Meubles Mobican
Thériault	Raymond	AFMQ
Thirion	Michel	Meuble Karya Furniture
Tremblay	Jean	AIPVQ
Trudel	Karine	Dinec

La réalisation du Diagnostic sur la gestion des ressources humaines, la préparation de l'atelier de planification stratégique au niveau méthodologique, l'animation de l'atelier de même que les conclusions de ce rapport ont été réalisées par Aldéi Darveau de la firme Qualisys. Réal Jacob de l'École des Hautes Études Commerciales s'est joint également à nous pour apporter une réflexion et des pistes de solution sur la gestion des connaissances. Les ateliers

de travail ont été animés de même que le secrétariat de ces derniers a été réalisé par Jean-François Denault, Nicolas Fernandez, Pierre Tousignant et Isabelle Tremblay de la firme Qualisys. De plus, nous remercions Jean-Robert Boisjoly, Michel Girard, Éric Lampron, Denis Malladin et Jean Lemay, représentants d'Emploi-Québec, pour le partage de leurs expériences lors des ateliers de travail.

## 1. Introduction

C'est avec plaisir que nous vous présentons le rapport du Diagnostic sur la gestion des ressources humaines et le compte rendu de l'atelier de planification stratégique tenu les 14 et 15 mai dernier. Au cours de leur réunion régulière du 13 novembre 2000, les membres souhaitaient effectuer un diagnostic de la gestion des ressources humaines et consulter les principaux intervenants de l'industrie pour orienter les actions du Comité sectoriel. Ainsi, ce diagnostic et cet atelier auront permis au Comité sectoriel de valider et de bonifier le Plan d'action 2002-2003 et d'établir les bases du Plan d'action 2003-2004.

### 1.1 Pourquoi un diagnostic sur la gestion des ressources humaines et un atelier de planification stratégique ?

Le Diagnostic de la gestion des ressources humaines dans le secteur des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine devenait de plus en plus important à réaliser en raison des besoins importants en main-d'œuvre que connaît le secteur depuis les huit dernières années. Les industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine ont connu, au cours des dernières années, des changements majeurs. Ceux-ci se sont confirmés au niveau des marchés accessibles (barrières tarifaires disparaissant graduellement en Amérique du Nord) mais aussi au niveau de la composition de la main-d'œuvre qui, de plus en plus, doit posséder les connaissances nécessaires à la production d'une valeur ajoutée plus élevée. En effet, la compétition accrue sur les marchés incite à une industrialisation plus poussée des entreprises ayant pour effet de modifier la demande de main-d'œuvre. Ainsi, les entreprises requièrent de plus en plus d'employés maîtrisant bien des instruments de production plus complexes et des compétences de base accrues.

D'autre part, la composition et le volume global de main-d'œuvre présente dans la population active connaîtront, au cours des prochaines années, des transformations qui devront modifier les pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Le taux de roulement des employés est un phénomène qu'il convient d'évaluer avec justesse pour bien cerner les ajustements qui seront à faire selon la variation des effectifs. Une baisse de la main-d'œuvre disponible, jumelée à un taux de roulement élevé au départ, incitera à s'attaquer à ce taux et à le diminuer par des mesures incitatives appropriées. L'analyse du phénomène de l'attraction et de la rétention de main-d'œuvre dans notre secteur nous permettra ainsi de mieux définir les actions que le Comité sectoriel mettra en œuvre pour solutionner cette problématique.

Pour sa part, l'atelier de planification stratégique est un moyen par lequel les participants valideront le diagnostic et définiront les orientations pour supporter le développement socio-économique du secteur. Cette méthode de planification a été conçue, développée et testée pour aider les organisations et les communautés d'intérêt à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement. Ainsi, l'atelier de planification stratégique reconnaît la valeur des données recueillies. Par conséquent, les membres du Comité sectoriel ont privilégié l'utilisation d'un atelier de planification stratégique pour permettre à des leaders de notre industrie de s'exprimer ouvertement sur le diagnostic réalisé et les besoins que les entreprises ressentent en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agit donc d'un moyen dynamique qui permettra au Comité sectoriel de connaître les besoins urgents sur lesquels le Comité sectoriel devra agir et, par conséquent, améliorer son efficacité et son efficience dans les services qu'il rend au secteur d'activité qu'il représente.

## **2. Diagnostic de la gestion des ressources humaines**

### **2.1 Rappel des objectifs de l'étude**

- Clarifier la problématique de l'embauche et de la rétention du personnel dans les entreprises du secteur
- Identifier dans quelle mesure les pratiques en matière de RH influent sur cette problématique
- Identifier des pistes d'intervention pour les entreprises du secteur et le Comité sectoriel

La démarche proposée a pour but d'analyser la fonction « ressources humaines » dans les entreprises du secteur afin de déterminer leur capacité d'attraction et de rétention du personnel requis et de faire ressortir les pratiques les plus susceptibles d'atteindre les résultats souhaités. La fonction « ressources humaines » sera donc observée en tenant compte des politiques et stratégies retenues par les entreprises pour leur développement.

La grille d'analyse utilisée pour comprendre la fonction « ressources humaines » et dégager les facteurs qui peuvent influencer l'attraction et la rétention de la main-d'oeuvre s'inspire du modèle systémique. Cette grille nous permet de toucher à tous les aspects de l'organisation et de son environnement qui peuvent influencer le taux de roulement. Par ailleurs, l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines et les modes de gestion qui sont appliqués et qui sont les plus susceptibles d'influencer le taux de roulement.

La démarche proposée comprendra trois étapes principales :

- analyse qualitative sous forme d'entrevues et compilation des pratiques ;
- analyse quantitative sous forme de questionnaire et rapport d'analyse ;
- démarche participative, soit un atelier de planification stratégique.

L'analyse part du constat qu'il existe certaines difficultés pour attirer et retenir la main-d'oeuvre requise dans le secteur industriel et que ces difficultés risquent de s'accroître dans le temps. Une étude, tenant compte des variations de taille des entreprises et des situations régionales qui influencent certaines variables, devrait aider à comprendre quels sont les leviers pouvant permettre aux industries et au secteur de minimiser ces difficultés et de favoriser le plein développement du secteur.

Ainsi, avec l'aide de ce diagnostic, nous sommes en mesure de présenter des données qualitatives sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises du secteur selon leur taille et leur distribution géographique. L'analyse de ces données met en évidence des pratiques et des orientations les plus susceptibles de minimiser les difficultés et de contribuer à résoudre ces problèmes.

Également nous présentons des données quantitatives sur la situation de la gestion des ressources humaines dans l'industrie. Au-delà des statistiques, il y aura également des données quantitatives sur des perceptions et des opinions des acteurs de l'industrie sur les pratiques ressources humaines.

Finalement, avec une démarche participative sous forme d'atelier de planification stratégique, nous demandons aux participants de s'approprier les résultats de l'étude, de définir des solutions et d'identifier les orientations et les pratiques que le Comité sectoriel devrait retenir.

## 2.2 Les trois phases de l'étude

- Phase exploratoire :  
Elle comprend 14 études de cas dans les entreprises du secteur.
- Phase d'approfondissement :  
Cette phase est composée d'une enquête par questionnaire auprès de 57 employeurs et de 18 syndicats locaux et de quatre « focus groups » avec des employeurs et des travailleurs.
- Phase prospective :  
Cette dernière phase se déroule sous forme d'un forum (l'atelier de planification stratégique) avec 46 représentants patronaux et syndicaux.

## 2.3 Phase exploratoire

14 entreprises visitées sous forme d'étude de cas où on retrouvait six entreprises dans l'industrie du meuble résidentiel, cinq dans l'industrie des armoires de cuisine et deux dans le secteur des portes et fenêtres. Du nombre total des entreprises visitées, 50 % avaient un syndicat accrédité pour négocier les conditions de travail des employés d'usine.

La taille des entreprises s'établissait selon cette distribution :

20 employés et moins	20 à 50 employés	50 à 100 employés	Plus de 100 employés
1	3	4	6

### 2.3.1 Constats généraux sur les entreprises lors de la phase exploratoire

- Très grande diversité des produits, des marchés, des modes de gestion et d'organisation du travail
- Place de plus en plus importante aux exportations et à l'automatisation de la production
- Observation de l'importance du réseautage des entreprises entre elles pour une spécialisation plus poussée de la production

### 2.3.2 Constats sur l'embauche et la rétention lors de la phase exploratoire

La plupart des entreprises connaissent des problèmes d'embauche et de rétention :

- pour le personnel de production non qualifié ;
- pour le personnel de production qualifié ;
- pour le personnel administratif et de vente (dans une moindre mesure).

### 2.3.3 Principales causes des problèmes observés

- La croissance soutenue des entreprises
- Les salaires et autres conditions de travail
- Les valeurs de la main-d'œuvre et ses attentes
- Le travail routinier et peu créatif
- Le plafonnement professionnel



- Le caractère saisonnier de la production
- Les écarts entre qualification requise et qualification réelle
- La nécessité du bilinguisme ou du trilinguisme

### **2.3.4 Les pratiques ressources humaines**

- Les entreprises embauchent en général du personnel qu'elles forment par mentorat à leur procédé de fabrication.
- Peu d'entreprises disposent de descriptions de tâches et de profils de compétences.
- Les entreprises ne disposent pas d'outils leur permettant d'effectuer une gestion prévisionnelle des ressources humaines intégrée à leur stratégie d'affaires.

### **2.3.5 Les variables à considérer**

- La taille des entreprises
- Leur situation géographique
- Le degré d'automatisation de la production
- La philosophie de gestion de la direction
- Les pratiques de gestion du personnel
- Le degré d'engagement des entreprises dans la formation
- Les types de produits
- La présence ou non d'un marché d'exportation

## **2.4 Résultats de l'enquête auprès des employeurs**

Pour l'enquête auprès des employeurs, nous avons rejoint 57 entreprises sur le territoire du Québec.

### **2.4.1 Répartition des entreprises**

Ainsi, 21 % des entreprises sondées comptaient moins de 10 employés alors que les entreprises comptant 10 à 50 employés représentaient 52 % des entreprises et celles comptant plus de 50 employés représentaient 27 % des entreprises sondées. L'enquête nous fournit ainsi une représentation de toutes les tailles d'entreprises.

Au niveau du chiffre d'affaires, on observait que 31 % des entreprises avaient un chiffre d'affaires inférieur à 1 million \$. Entre 1 et 5 millions \$ de chiffre d'affaires, cette proportion était de 40 %. On observe aussi que 19 % des entreprises se situaient dans un chiffre d'affaires de 5 à 10 millions \$ et 16 % des entreprises réalisaient un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions \$.

Pour 28 % des entreprises, elles existaient depuis moins de dix ans; par contre, 63 % des entreprises avaient entre 10 et 50 ans et 9 % avaient plus de 50 ans d'existence. En ce qui concerne le type de propriété, 66 % des entreprises sont des entreprises à propriétés à actionnaires multiples et seulement 2 % des entreprises sont cotées en bourse. Dans notre échantillon, le nombre d'entreprises où il y avait présence d'un syndicat, représentait 18 % des répondants.

Au niveau de la distribution géographique, les entreprises se situaient à 46 % dans les régions du Bas Saint-Laurent, de la Chaudière-Appalaches, de Québec et du Lac Saint-Jean. 31 % des entreprises se situaient dans les régions de la Mauricie, de l'Estrie, de la Montérégie et du Centre du Québec et 23 % des entreprises se situaient dans les régions de Montréal, de Laval, des Laurentides et de Lanaudière.

La répartition sectorielle s'établissait ainsi :

- 23 % fabriquaient des portes et fenêtres ;
- 51 % fabriquaient des meubles ;
- 23 % fabriquaient des armoires de cuisine ;
- 3 % fabriquaient autres produits.

Au cours de la dernière année financière, les entreprises qui ont répondu à l'enquête nous ont mentionné que la croissance de leur chiffre d'affaires s'établissait ainsi :

- 13 % moins de 1 % ;
- 43 % 2 % à 10 % ;
- 26 % 11 % à 20 % ;
- 18 % supérieur à 21 %.

Les données de l'enquête nous indiquent également que 37 % des entreprises exportaient plus de 20 % de leur chiffre d'affaires; 20 % des entreprises exportaient moins de 10 % et 41 % des entreprises n'exportaient pas. Afin de sonder l'optimisme des répondants, nous leur avons demandé ce qu'ils anticipaient comme situation d'affaires au cours de la prochaine année. Ainsi, 65 % des répondants prévoyaient une augmentation de la production.

#### 2.4.2 Situation de l'embauche

Les données de l'enquête nous indiquent que la situation de l'embauche en 2000 fut très active. Lorsque l'on demandait aux employeurs combien de personnes ils avaient embauchées au cours de cette année de référence. Pour l'année 2001, on a constaté une légère baisse de l'embauche, mais la demande de main-d'œuvre est demeurée vigoureuse. Selon les résultats de l'enquête, on observe cette répartition des entreprises qui ont effectué des embauches selon les deux périodes de référence :

##### 2000 :

Aucun employé	5 %
1 à 5 employés	56 %
6 à 10 employés	5 %
11 à 20 employés	10 %
21 à 50 employés	9 %
51 à 100 employés	5 %
100 employés et plus	1 %
Sans réponse	9 %

##### 2001 :

Aucun employé	12 %
1 à 5 employés	39 %
6 à 10 employés	18 %
11 à 20 employés	7 %
21 à 50 employés	10 %
51 à 100 employés	3 %
100 employés et plus	3 %
Sans réponse	7 %

Autre élément intéressant, si on compare la taille des entreprises au cours de l'année 2000 et au cours de l'année 2001, on observe que les entreprises, qui ont répondu à l'enquête, ont toutes connu une croissance de leurs effectifs. Ceci nous confirme donc que le secteur continu à connaître un développement au niveau de l'emploi et que l'embauche de nouvelle main-d'œuvre n'est pas associée uniquement au remplacement du taux de roulement.

**2000 :**

0 à 10 employés	25 %
11 à 25 employés	33 %
26 à 50 employés	14 %
51 à 100 employés	9 %
100 employés et plus	14 %

**2001 :**

0 à 10 employés	21 %
11 à 25 employés	41 %
26 à 50 employés	11 %
51 à 100 employés	11 %
100 employés et plus	16 %

Maintenant, à la question si les entreprises éprouvaient des difficultés de recrutement, on constate qu'au cours de l'année 2000, 69 % des entreprises en subissaient. Alors que pour l'année 2001, cette proportion était réduite à 52 %. Il est intéressant de faire un parallèle des difficultés de recrutement en 2000 avec les résultats de l'enquête de main-d'œuvre que le Comité sectoriel avait produite en juin 2000 auprès de 238 entreprises du secteur. Ainsi, dans les deux sondages avec des échantillons différents, on s'aperçoit que d'une enquête à l'autre la proportion d'entreprises qui éprouvaient des difficultés de recrutement demeure la même soit 69 %.

Lorsque l'on questionne les entreprises sur leurs plus grandes difficultés de recrutement, le personnel de production vient en tête de liste. Ainsi, 79 % des entreprises éprouvaient des difficultés de recrutement pour le personnel de production, 15 % mentionnaient connaître des difficultés pour recruter du personnel des ventes, 10 % pour du personnel administratif et 14 % pour du personnel d'encadrement.

Les métiers pour lesquels des difficultés de recrutement étaient observées auprès du personnel de production sont les suivants :

- Ébéniste ;
- peintre de finition ;
- assembleur monteur ;
- opérateur de machines industrielles ;
- journalier ;
- préposé à la finition.

Les métiers pour lesquels des difficultés de recrutement étaient observées auprès du personnel des ventes sont les suivants :

- agent manufacturier ;
- vendeur.

Les métiers pour lesquels des difficultés de recrutement étaient observées auprès du personnel administratif sont les suivants :

- ingénieur industriel ;
- programmeur de machines à commandes numériques ;
- service à la clientèle bilingue.

Les métiers pour lesquels des difficultés de recrutement étaient observées auprès du personnel cadre sont les suivants :

- contremaître ;
- directeur de production ;
- directeur des ventes.

Lorsque l'on interroge les entreprises sur les moyens de recrutement qu'elles privilégiaient, on observe que 72 % des entreprises sondées disaient recourir aux services d'Emploi-Québec pour recruter leur personnel. L'utilisation des annonces classées était utilisée pour sa part par près de 33 % des entreprises. Pour le personnel des ventes et pour le personnel administratif, les annonces classées représentent le premier choix dans une proportion de 38 % et 32 %. Par contre, pour le personnel d'encadrement, les entreprises préfèrent dans une proportion de 39 % utiliser des firmes privées.

Sur les principales causes de difficulté à combler les postes disponibles, les entreprises nous mentionnent le manque de main-d'œuvre qualifiée dans 77 % des cas. Cette cause doit être placée dans le contexte économique régional et analysée selon celui-ci. Ainsi, un taux d'emploi élevé dans une région jumelé à une pénurie de main-d'œuvre spécialisée dénote une structure boiteuse de l'appariement entre les travailleurs et les entreprises. Finalement, dans une proportion de 56 % les employeurs nous mentionnent qu'une des difficultés a trait au manque d'expérience des candidats.

### 2.4.3 Organisation du travail

Le marché est en perpétuelle fluctuation. Il est donc nécessaire pour une entreprise d'optimiser :

- la qualité ;
- les coûts ;
- les délais.

Donc, l'entreprise doit structurer ses processus et améliorer la coordination de ses activités de production. Or, à l'instar de plusieurs secteurs d'activité économique, on observe que dans le secteur des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine, la formalisation des processus et des responsabilités associées à chaque poste est peu développée. Généralement, les entreprises ont formalisé leurs processus en raison des pressions externes qui les obligeaient à assurer un meilleur contrôle de la qualité ou à réduire les coûts en santé-sécurité.

Ainsi,

- 39 % des entreprises ont documenté les responsabilités de chaque poste.
- 83 % des entreprises ne disposent pas de description de tâches.
- 63 % des entreprises n'ont pas implanté un système d'assurance qualité.

- 82 % des entreprises ne sont pas accréditées ISO 9000.
- 74 % des entreprises possèdent des superviseurs qui s'occupent de chacun des groupes de travail.
- 61% des entreprises qui mentionnent avoir des chefs d'équipe dans chacun des groupes de travail.
- 61 % des entreprises utilisent le contremaître comme responsable pour définir les objectifs de production.
- 32 % des entreprises utilisent un système informatisé pour gérer la production.
- 70 % des entreprises possédaient un service à la clientèle et ce dernier collaborait avec les responsables de production pour satisfaire les besoins de la clientèle.
- 75 % des entreprises ont mentionné avoir investi pour diminuer les risques en santé-sécurité au travail au cours des dernières années.
- 81 % des entreprises ont mentionné avoir réduit leurs coûts en santé-sécurité au travail.
- 75 % des entreprises ont adhéré à une mutuelle de services pour la santé-sécurité au travail.
- 53 % des entreprises ont investi dans des technologies de pointe.
- 42 % des entreprises utilisent des machines-outils numériques.
- 23 % des entreprises souhaitent utiliser l'automatisation pour améliorer la production.

#### **2.4.4 Gestion des ressources humaines**

Lors de l'intégration d'un nouvel employé, 77 % des répondants offrent une séance d'intégration. Toutefois, seulement le tiers des répondants possèdent un manuel de l'employé qui rassemble des informations utiles pour le nouvel employé et 32 % des employés ont un contrat collectif de travail qui détermine les conditions de rémunération et les autres conditions de travail.

Lors des entrevues de sélection, 42 % des répondants mentionnent avoir plus d'un responsable pour interviewer les candidats. On retrouve 75 % des répondants qui disposent d'une évaluation des nouveaux employés après une période de probation. Cependant, seulement 31 % des répondants ont un système d'évaluation du rendement pour l'ensemble du personnel.

En ce qui concerne l'évaluation de la performance des activités de dotation et des pratiques ressources humaines, on retrouve 30 % des répondants qui mentionnent documenter les motifs du départ des employés. Les suggestions du personnel sont prises en compte dans 46 % des entreprises. 44 % des répondants mentionnent que les équipes de travail tiennent périodiquement des réunions et la très grande majorité de celles qui en tiennent, mentionnent que l'amélioration des procédés est à l'ordre du jour.

La formation est un domaine important pour développer les ressources humaines auprès de 65 % des répondants. On mentionne que 54 % des entreprises permettent aux équipes de travail de réaliser des améliorations aux procédés qui sont sous leur responsabilité. Cependant, le tiers des répondants affirment que les employés reçoivent des formations adaptées à leur travail. Lorsque l'on donne de la formation, 75 % des répondants nous indiquent que la formation est donnée durant les heures de travail, ce qui indique un niveau important d'investissement de la part des employeurs. De plus, 69 % des répondants considèrent que les formations données aux employés ont eu des impacts visibles sur le travail réalisé et 60 % des répondants associent la performance de l'entreprise aux formations données aux employés. Finalement, 70 % des entreprises ont mentionné avoir dépensé au moins 1 % de leur masse salariale en formation.

#### **2.5 Résultats de l'enquête auprès des travailleurs**

Pour l'enquête auprès des travailleurs, nous avons rejoint 18 syndicats locaux à travers tout le Québec.

### 2.5.1 Portrait des entreprises syndiquées

En moyenne, les entreprises sont syndiquées depuis 28 ans et au cours des cinq dernières années, l'emploi a augmenté de 35 % dans ces entreprises. Selon les représentants des travailleurs, 45 % des entreprises éprouvent présentement des difficultés à recruter du personnel. Sur un horizon de deux ans, cette proportion augmente à 50 %. Les principales raisons de ces difficultés sont associées aux éléments suivants :

➤ le manque de perspectives d'évolution professionnelle dans l'entreprise	50 %
➤ la perception du travail routinier peu motivant dans notre industrie	50 %
➤ la perception des salaires peu compétitifs dans notre industrie	50 %
➤ le manque d'expérience des candidats	44 %
➤ la nature cyclique de notre industrie	25 %
➤ le peu de valeur que représente le travail auprès des jeunes et adultes	25 %
➤ la pénurie de personnel qualifié dans la région	20 %

Au niveau de la rétention de personnel, 55 % des répondants mentionnaient que leur entreprise éprouvait des difficultés à conserver le personnel qu'elle désirait maintenir en emploi. Parmi les raisons qui expliquaient le départ des employés, on retrouve ces facteurs :

➤ le manque de perspectives d'évolution professionnelle dans l'entreprise	44 %
➤ le peu de valeur que représente le travail auprès des jeunes et adultes	44 %
➤ l'incapacité à assurer des salaires compétitifs	44 %
➤ l'obligation de mettre à pied des travailleurs en raison du caractère saisonnier	36 %
➤ le travail routinier peu motivant	30 %
➤ la compétition des entreprises des autres secteurs industriels	25 %
➤ le maraudage des employés entre entreprise du même secteur	12 %

### 2.5.2 Points de comparaison avec les réponses formulées par les employeurs

Lorsque l'on regarde les principales causes de difficultés de recrutement il est intéressant de comparer les perceptions des employeurs et des travailleurs, ainsi on retrouve cet ordre de priorité :

Causes	Rang selon les employeurs	Rang selon les travailleurs
Pénurie de personnel qualifié dans la région	1	8
Manque d'expérience des candidats	2	3
Perception des salaires peu compétitifs dans notre industrie	3	1
Écart de compétences	4	-
Nature cyclique de l'industrie	5	5
Peu de valeur que représente le travail	6	5
Perception du travail routinier peu motivant	7	3
Caractère saisonnier	8	5
Manque de perspectives d'évolution professionnelle	-	2

Au niveau des points de convergence, on retrouve le manque d'expérience des candidats, la perception des salaires peu compétitifs, la nature cyclique de l'industrie et le peu de valeur rattachée au travail. Où il y a forte divergence, les travailleurs doutent qu'il existe une pénurie de personnel qualifié alors que l'une des principales raisons pour lesquelles il est difficile de recruter, se rattache selon les travailleurs au manque d'évolution professionnelle. Ce dernier critère n'avait pourtant pas été retenu par les employeurs. Il y a une piste intéressante ici de revoir, pour les employeurs, la façon dont ils utilisent leurs ressources humaines en termes de promotion et mutation.

Sur le sujet de la formation, on retrouve dans les réponses des employeurs et des travailleurs une très grande convergence sur le fait que la formation a un impact visible sur le travail réalisé, qu'elle a un impact sur le développement des ressources humaines et qu'il existe un lien entre la formation et la performance de l'entreprise. Le seul point de divergence a trait au fait que la formation donnée en entreprise soit peu adaptée à la réalité de leur travail.

## 2.6 Synthèse des résultats

D'abord, s'il y avait des doutes sur l'existence du problème de recrutement et de rétention, ils sont bien dissipés. Pratiquement toutes les entreprises consultées vivent ces problèmes et souhaitent une solution, simple si possible. Mais il n'y a pas de solution simple. Car on ne peut établir un lien causal généralisé entre telle mesure adoptée et un résultat prévu ou prévisible pour l'embauche et la rétention du personnel. On peut tout au plus répertorier de bonnes pratiques qui ont empiriquement donné souvent de bons résultats. Chaque entreprise a besoin d'élaborer sa propre stratégie pour cerner les principaux facteurs sur lesquels elle veut faire porter ses efforts pour contrer les difficultés.

On a observé un certain nombre de pratiques qui ont porté fruit pour plusieurs entreprises et leurs employés. Il y a des pratiques directement reliées au problème initial de recrutement de la main d'œuvre : accroître la visibilité de l'entreprise et la concertation avec le milieu pour acquérir le personnel souhaité, parfois même en créant de nouvelles unités dans un autre milieu.

Il y a aussi des pratiques visant la rétention de personnel qui consistent à améliorer le climat de travail et son encadrement : développer et former des chefs d'équipe, sensibiliser et outiller l'encadrement pour qu'il soit plus à l'écoute de son personnel, recueillir avec méthode les besoins et les attentes du personnel et y donner une réponse.

Les pratiques visant des changements technologiques exercent une pression positive ou négative sur le personnel. Ces changements se font aussi bien en production qu'en gestion de tout ce qui précède et suit la production : commandes, planification de la production, suivi et acheminement des produits et des commandes, etc. Dans les meilleurs cas, les changements technologiques sont une occasion de stimuler l'acquisition de compétences et la motivation au travail. Toutes sortes d'impacts sont alors possibles sur la productivité : amélioration des processus, capacité de résoudre des problèmes, collaboration avec d'autres, maîtrise des procédés et de la qualité. Mais il est également possible que des changements similaires produisent des effets différents : difficultés de mise en route des changements, augmentation du stress et de l'insatisfaction du personnel concerné.

### La formation

Les entreprises les plus touchées par le problème d'attraction et de rétention de main-d'œuvre sont celles qui ont le plus de croissance et qui doivent augmenter, souvent rapidement, leur personnel, souvent pour faire face à un besoin temporaire de surproduction. Les tâches y sont généralement bien délimitées par départements fonctionnels et l'automatisation suffisante pour ne pas trop dépendre des compétences et habiletés spécialisées du personnel.

Celles qui ont choisi de miser davantage sur la formation de leur personnel en ciblant certains postes ou fonctions critiques dans leur cas, ont constaté que l'intérêt, la motivation et la satisfaction augmentent pour ce personnel cible, quelle que soit leur formation antérieure. Des employés peu scolarisés pourront devenir des champions dans un domaine, aussi bien qu'une personne ayant reçu ailleurs une formation plus poussée. Pour ces personnes, une reconnaissance des compétences acquises dans l'entreprise revêt une importance d'autant plus grande.

Le Comité sectoriel a certainement un intérêt à appuyer ces initiatives de formation des entreprises à de nouvelles compétences dans les entreprises les plus en besoin, car les retombées se font sentir dans toute l'industrie par des employés formés qui, pour diverses raisons, décident de changer d'employeur.

### **La rémunération**

Même si la rémunération ne fait pas partie du mandat du Comité sectoriel et que l'on ne pourra pas émettre des recommandations à cet effet, la rémunération est souvent perçue comme un handicap pour le secteur industriel par la direction ou les employés de l'industrie, car elle se situe généralement dans le 2<sup>ième</sup> quartile des salaires payés au Québec : au-dessus des salaires inférieurs, mais rarement au-dessus des salaires moyens offerts dans des régions où on trouve de la grande entreprise et des entreprises gouvernementales.

### **L'organisation du travail**

Les entreprises que nous avons interrogées se préoccupent de structurer davantage la gestion de leurs ressources humaines et l'organisation du travail. Celles qui connaissent le plus de croissance sont celles qui ont consenti le plus de ressources dans ce domaine. Leurs pratiques portent généralement sur la gestion courante à court terme de leur entreprise : embauche, rémunération, formation, santé-sécurité au travail, qualité, production à valeur ajoutée et planification des tâches. Nous n'avons pas trouvé d'entreprises où de telles pratiques s'intègrent dans une vision partagée du développement à moyen ou long terme.

L'intégration de pratiques de conception flexible des tâches et qui favorisent la participation des employés permettrait d'accroître l'impact immédiat et à moyen terme des efforts observés dans les entreprises. Ces pratiques regroupent divers types de conception flexible des tâches, les équipes de résolution de problèmes, les comités mixtes patronaux-syndicaux pour une variété de questions d'intérêt commun, les groupes de travail autonomes ou semi-autonomes disposant d'un réel pouvoir de décisions, les programmes de suggestions des employés et enfin le partage de l'information. On a pu observer un certain degré de pratiques de conception flexible des tâches par de la formation et la rotation des postes, quelques éléments de programmes de suggestions et le partage de l'information sur une base régulière.



Mais nous n'avons pas trouvé d'entreprises ayant recours à ces pratiques de manière systématique, suite à une réflexion partagée avec un nombre suffisant de personnes pour qu'une vision commune ait un effet d'entraînement pour le personnel de l'entreprise. La conséquence, c'est que le personnel se sent peu concerné et impliqué par ces pratiques et leur impact sur leur engagement et l'efficacité de l'entreprise s'en trouve diminué.

## **2.7 Atelier de planification stratégique**

Cette section du rapport vise à présenter les commentaires et les pistes de solution qu'ont exprimé les participants lors de l'atelier de planification stratégique, de présenter les synthèses des groupes de discussion et de retenir les priorités adressées au Comité sectoriel pour qu'il en tienne compte dans son plan d'action.

### **2.7.1 Commentaires des participants sur les résultats du Diagnostic de la gestion des ressources humaines**

- Il y a un réel problème d'embauche et de rétention à cause de la situation de l'emploi dans certaines régions.
- On confirme qu'il existe une différence marquée entre la préoccupation main-d'œuvre et le plan de développement à moyen terme des entreprises.
- On considère que les résultats de l'étude précisent ce qu'on savait un peu, ce dont on parle ; on a maintenant des chiffres.
- On précise qu'il n'y a pas de difficulté à recruter de la main-d'œuvre spécialisée, mais il existe un problème de recrutement pour du personnel compétent dans les postes semi-spécialisés.
- On considère qu'il existe un problème de maraudage interindustriel; les employés quittent pour 0,10 cents de plus l'heure ou pour une amélioration du climat de travail.
- On mentionne que peu d'entreprises ont un régime de retraite.
- Il y a un manque de leadership et de mobilisation des ressources-humaines en fonction du développement stratégique de l'entreprise. On explique cette situation par manque de temps et par la croissance rapide que connaissent les entreprises, ce qui implique d'être réactif plutôt que proactif.
- Avec la mondialisation, on précise que l'industrie est en changement : technologie, valeur ajoutée, ce qui implique beaucoup de travail au niveau des ressources humaines.
- Rétention : le salaire oui, mais il y a beaucoup plus, notamment la question de culture d'entreprise et d'établissement de partenariat employeur-employé.
- On observe qu'il existe des disparités de point de vue entre la perception syndicale et patronale des besoins de développement de la fonction ressources humaines, mais que l'on peut obtenir un consensus sur les méthodes de rétention et d'attraction de main-d'œuvre.
- On précise que les régimes de retraite sont plus adaptés à la rétention qu'à l'attraction, notamment parce que les jeunes sont plus sensibles au salaire.
- On considère que le développement du sentiment d'appartenance passe par une plus grande écoute et de meilleures interrelations entre employeurs et travailleurs.

### **2.7.2 Solutions face aux constats du diagnostic**

- Structurer davantage la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail au développement stratégique de l'entreprise
- Utiliser la formation comme outil pour accroître la mobilité professionnelle et d'agir sur la rétention des employés
- Bonifier les conditions de travail
- Améliorer les communications entre la direction et les employés pour rendre tout le monde dans le coup
- Valoriser les métiers dans notre secteur d'activité afin d'améliorer la perception du grand public

### 2.7.3 Priorités retenues par les participants pour une action du Comité sectoriel

- Structurer davantage la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail au développement stratégique de l'entreprise
- Utiliser la formation comme outil pour accroître la mobilité professionnelle et d'agir sur la rétention des employés
- Valoriser les métiers dans notre secteur d'activité afin d'améliorer la perception du grand public

## 3. Conclusions et recommandations

Cette étude permet de constater que l'environnement externe des entreprises continuera pendant longtemps à exercer une pression sur l'embauche et la rétention, car la démographie permet de projeter à long terme une pénurie de main-d'œuvre ici et à l'étranger. Le recours à de nouvelles technologies exerce aussi, à plus court terme, une pression importante sur la nécessité d'une main-d'œuvre qualifiée et adaptable.

Dans son environnement interne, ce sont les entreprises en forte croissance qui sont le plus concernées par ce phénomène d'attraction et de rétention de main-d'œuvre. Les autres maintiennent un certain équilibre à cause de leur taille et elles ont une main-d'œuvre assez stable, ce qui pose peu de problèmes d'embauche ou de rétention.

La question du roulement de personnel ne peut être analysée isolément. Ce qui intéresse l'industrie en fin de compte, c'est sa compétitivité sur les marchés, sa capacité d'innover et d'intégrer de nouvelles technologies. Nous avons voulu comprendre comment les entreprises qui réussissent s'y prennent pour attirer et retenir leur personnel. Quelles stratégies permettent le mieux d'avoir des ressources humaines satisfaites et motivées dans les entreprises.

Nous avons donc interrogé des employés et la direction des entreprises sur leur stratégie de gestion des ressources humaines et sur les pratiques en matière de rémunération, de formation, d'embauche et de reconnaissance du personnel. Nous avons aussi fait un survol des pratiques en matière d'organisation du travail.

Tout ceci par des entrevues avec quelques entreprises représentatives, un questionnaire adapté pour les directions d'entreprises et pour les représentants du personnel dans les entreprises ayant un syndicat. Et nous avons approfondi, dans quelques entreprises, certaines pratiques remarquables pour améliorer la productivité, la formation, l'intérêt et la satisfaction des employés, le travail en équipe, la supervision des opérations et la rémunération.

### 3.1 Recommandations

#### Stratégie d'ensemble

Les entreprises du secteur industriel qui sont les plus dynamiques sont généralement dirigées et inspirées par un chef d'entreprise qui poursuit sa vision et sa stratégie de développement. Il sait généralement s'entourer de cadres fiables auxquels il délègue des responsabilités. De plus en plus, on voit un responsable chargé particulièrement de la gestion des ressources humaines.

Avec l'augmentation du volume de production et du nombre de personnes engagées dans l'entreprise, ce mode de gestion tend à devenir insuffisant pour mobiliser adéquatement l'ensemble des personnes nécessaires à une bonne cohésion de l'ensemble de l'entreprise. De plus en plus de personnes doivent non seulement connaître et

comprendre la stratégie déployée par l'entreprise, mais ils doivent également participer activement à l'articuler et la mettre en œuvre.

Afin d'aider les chefs d'entreprise à concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement partagée et supportée activement par un nombre critique d'employés, il sera de plus en plus nécessaire qu'ils organisent avec plusieurs collaborateurs clé des « lac à l'épaule » i.e. des séances intensives de réflexion au cours desquelles les dirigeants pourront expliciter leur vision du développement de l'entreprise et inviter davantage de collaborateurs à s'approprier cette vision et à contribuer à la mettre en œuvre, chacun dans sa propre sphère d'activité, en coordination avec d'autres collaborateurs.

Une telle activité, répétée annuellement, permettra de mieux intégrer les diverses facettes du développement de l'entreprise et en assurer la cohérence et la coordination.

Il existe plusieurs formats ou modèles pour réaliser efficacement de telles rencontres qu'il serait approprié de faire connaître aux entreprises intéressées et de faire connaître les divers programmes d'aide au développement de la petite et moyenne entreprise peuvent être mis à contribution pour en faciliter la réalisation.

### **Recommandation au Comité sectoriel**

- Proposer aux entreprises du secteur divers types d'activités de planification stratégique favorisant le partenariat entre les diverses composantes de l'entreprise et intégrant le développement à court et moyen terme des ressources humaines avec les autres fonctions opérationnelles de l'entreprise. Favoriser l'accès aux programmes publics d'aide au financement de telles initiatives.
- Favoriser des échanges sur les résultats de ces activités pour mieux partager les connaissances et les meilleures pratiques en matière de gestion stratégique des entreprises et du développement des ressources humaines.

### **La formation**

Traditionnellement, les centres de formation spécialisés ont été axés sur la formation d'artisans capables de maîtriser un ensemble d'habiletés et de compétences pour réaliser un produit. Ces écoles sont nécessaires pour assurer le développement de concepteurs et d'artisans compétents. Leurs diplômés peuvent se retrouver dans divers postes clés des entreprises du secteur.

Avec le développement des technologies de production de masse et les technologies d'information et de communication, les entreprises sont moins dépendantes d'une main-d'œuvre qui maîtrise une multiplicité d'habiletés artisanales, mais elles ont plutôt besoin de personnel qui a une formation et des aptitudes de base que l'entreprise, avec des aides requises, pourra compléter et rehausser pour satisfaire ses besoins. A travers des formations données en entreprise pour répondre à ses besoins spécifiques, certains employés en viennent à manifester des aptitudes et un intérêt plus spécialisé auquel l'entreprise peut répondre en fonction de ses besoins. Il y a donc différents champs de compétences techniques qui s'ouvrent à un nombre de plus en plus large de personnes ayant des intérêts divers. Dans ce contexte, qui est la réalité actuelle des entreprises, celles-ci doivent se structurer davantage pour assumer leur rôle au niveau du développement des compétences requises pour assurer l'efficacité de leurs opérations en changement rapide et constant. Identifier les profils de compétences, concevoir des tests pour reconnaître la compétence et développer un système de formation pour qualifier la main-d'œuvre du secteur, toutes ces actions deviennent nécessaires pour assurer l'efficacité des entreprises et pour valoriser le potentiel et l'intérêt du personnel engagé dans l'industrie.

Il y a lieu également de se préoccuper d'un champ de compétence et de formation qui est négligé et dont le besoin se fait de plus en plus sentir dans les entreprises. Ce sont les compétences relationnelles ou organisationnelles essentielles pour le travail en équipe, l'amélioration de la qualité et de la productivité (pva), la résolution de problèmes et la coordination entre les unités et les fonctions. Un programme équilibré de formation fera le lien entre les besoins de formation technique et les besoins de plus en plus critiques de compétences relationnelles ou organisationnelles. À ce chapitre, le développement des compétences en supervision est une priorité.

### **Recommandation au Comité sectoriel**

Supporter et encourager les entreprises à se doter de plans de développement de la formation de leur personnel tenant compte des profils de compétences et permettant d'acquérir des compétences reconnues, tant sur le plan technique de la production que sur le plan des relations, de la supervision et de la collaboration avec d'autres. Ainsi, le Fonds National offre des possibilités intéressantes pour permettre au Comité sectoriel de développer les bases d'un système de gestion des ressources humaines fonder sur l'élaboration des profils de compétences, la reconnaissance des compétences professionnelles et l'apprentissage en milieu de travail.

### **La participation des employés et l'organisation du travail**

Bien que la participation des employés soit de plus en plus répandue, sa nécessité n'est pas toujours perçue dans des entreprises dirigées par un entrepreneur charismatique, comme c'est souvent le cas dans les entreprises (pme) québécoises. Les études démontrent que ce sont surtout les grandes entreprises qui mettent de l'avant des pratiques favorisant la participation des employés. Ces pratiques regroupent la conception flexible des tâches, les équipes de résolution de problèmes, les comités mixtes patronaux-syndicaux, les groupes de travail semi-autonomes, les programmes de suggestion des employés et le partage de l'information. Les modes de participation les plus courants sont ceux qui exigent le moins d'implication, comme le partage de l'information. C'est encore une minorité d'entreprises, même parmi les grandes, qui font appel à plus d'implication du personnel et favorisent la responsabilisation jusqu'à la prise de certaines décisions par des équipes de travail.

Mais nous n'avons pas trouvé d'entreprises ayant recours à ces pratiques de manière systématique, suite à une réflexion partagée avec un nombre suffisant de personnes pour qu'une vision commune ait un effet d'entraînement pour le personnel de l'entreprise. La conséquence, c'est que le personnel se sent peu concerné et impliqué par ces pratiques et leur impact sur leur engagement et l'efficacité de l'entreprise s'en trouve diminué.

Pourtant il n'y a pas de raison pour que des entreprises moyennes et en croissance se privent de ces moyens pour fidéliser leur personnel et développer leur plein potentiel. Sans que de telles mesures soient vraiment nécessaires pour réussir dans le contexte actuel, le secret des meilleures nous semble reposer sur la modulation de ces mesures avec celles qui se rapportent à la rémunération variable et la formation.

### **Recommandation au Comité sectoriel**

Encourager les entreprises phares (leaders) à intégrer dans leur stratégie de développement certaines mesures de participation des employés et faire connaître à toutes les entreprises, les bénéfices de ces expériences. Faire connaître les meilleures pratiques retenues par les entreprises innovatrices et les bénéfices qui en découlent.