



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DES INDUSTRIES DES PORTES ET FENÊTRES,
DU MEUBLE ET DES ARMOIRES DE CUISINE

Rapport de la rencontre «BRASSAGE D'IDÉES»



Auberge Le Baluchon
17 octobre 2007

Présenté par
François Poirier, MBA
FGC Conseil inc.

Sommaire

Une rencontre intitulée *Brassage d'idées*, organisée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine, a eu lieu le 17 octobre 2007. Près de **90 personnes** agissant directement dans les trois industries et une vingtaine d'autres y évoluant indirectement ont répondu à l'invitation.

Participants	Nombre de représentants des employeurs	Nombre de représentants des travailleurs
Portes et fenêtres	13	10
Meubles	19	14
Armoires de cuisine	8	8
Membre du comité et autres partenaires du comité	17	

Résultat : les manufacturiers de l'industrie aimeraient bien en faire plus pour adopter de meilleures pratiques en matière de ressources humaines. Mais certains traversent des temps difficiles les empêchant d'y consacrer les efforts nécessaires. D'autres manquent carrément de temps et d'assistance pour y parvenir.

C'est du moins le **constat** qui ressort du séminaire. Cet atelier d'une journée animé par la firme *FGC Conseil* a réuni des représentants de travailleurs et d'employeurs provenant d'une trentaine d'entreprises des trois industries.

Si la nécessité de l'embauche demeure une préoccupation, développer une main-d'œuvre compétente et qualifiée devient un enjeu encore plus important pour assurer la pérennité de l'emploi dans les trois industries. On fait également valoir le besoin de mieux structurer le processus de formation dans le but d'assurer la reconnaissance et le développement des compétences des travailleurs, en plus d'accroître la performance des organisations dans un environnement d'affaires de plus en plus compétitif.

Le secteur du meuble veut davantage fidéliser la main-d'œuvre et miser sur la formation continue du personnel. Il cherche à augmenter la mobilité professionnelle des travailleurs afin de faire face aux changements apportés à l'organisation du travail qu'impose la nouvelle donne économique et commerciale. L'industrie des portes et fenêtres désire attirer et mieux fidéliser les nouveaux venus dans une perspective de production à valeur ajoutée. Pour ce faire, elle compte tabler sur l'apprentissage en milieu de travail et sur la concertation. On préconise sensiblement les mêmes moyens chez les fabricants des armoires de cuisine.

Le déroulement de la journée a permis aux participants d'expérimenter un processus de prise de décision RH en concertation à partir d'études de cas, présentant des pro-

blématiques actuellement vécues par les entreprises. Le résultat des discussions révèle **les actions ou moyens proposés** selon le secteur d'activité des participants :

ACTIONS OU MOYENS PROPOSÉS POUR AMÉLIORER LE RECRUTEMENT		
Portes et fenêtres	Meubles	Armoires de cuisine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer les chefs de département dans la sélection du personnel ▪ Définir les profils de compétence recherchés ▪ Utiliser un réseautage stratégique pour faire connaître l'entreprise ▪ Cibler différents bassins de main-d'œuvre pour faire la promotion des emplois offerts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser les ressources requises et planifier les besoins de main-d'œuvre ▪ Promouvoir l'entreprise comme un excellent milieu de travail ▪ Présenter et offrir un plan de carrière plutôt que seulement un emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser la description des tâches et le profil de compétence ▪ Augmenter la visibilité de l'entreprise comme étant un bon employeur ▪ Cibler la main-d'œuvre disponible en fonction des besoins et de la situation régionale

ACTIONS OU MOYENS PROPOSÉS POUR AUGMENTER LA FIDÉLITÉ DES EMPLOYÉS		
Portes et fenêtres	Meubles	Armoires de cuisine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmettre les informations sur les projets de l'entreprise ▪ Impliquer les travailleurs ▪ Analyser des besoins de reconnaissance ▪ Former les superviseurs sur la communication efficace des attentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se doter d'un plan de communication et des moyens pour le réaliser ▪ Mettre sur pied des petits groupes d'échanges et de collaboration ▪ Reconnaître les compétences des individus ▪ Partager la vision de l'entreprise ▪ Utiliser des indicateurs pour motiver et informer les employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître la contribution des employés ▪ Développer une bonne ambiance au travail ▪ Structurer l'organisation du travail ▪ Faire confiance aux employés en les impliquant dans des activités d'amélioration, en déléguant des responsabilités, etc.

ACTIONS OU MOYENS PROPOSÉS POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS		
Portes et fenêtres	Meubles	Armoires de cuisine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structurer l'intégration ▪ Élaborer un programme d'accueil ▪ Déterminer les bons compagnons 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre un programme d'accueil ▪ Désigner une personne-ressource pour accueillir un employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser le parrainage ▪ Mettre sur pied un programme d'accueil ▪ Réaliser une formation structurée d'un nouvel employé ▪ Déterminer les causes de départs

ACTIONS OU MOYENS PROPOSÉS POUR RÉALISER DE LA FORMATION CONTINUE		
Portes et fenêtres	Meubles	Armoires de cuisine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer et préciser les besoins de formation ▪ Planifier la formation ▪ Définir la polyvalence selon les besoins de l'organisation ▪ Réaliser de la formation à tous les niveaux ▪ Utiliser les fournisseurs comme formateurs ▪ Concevoir des outils visuels pour présenter les procédures de travail et des « trucs » à connaître 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer les besoins ▪ Encourager la formation par compagnonnage ▪ Encadrer la formation du début à la fin ▪ Former en fonction des plans de carrière ▪ Élaborer des profils de compétence utiles à la formation ▪ Gérer la formation en concertation ▪ Élaborer des plans de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'entendre sur les besoins de polyvalence ▪ Réaliser la formation pour répondre aux exigences de l'entreprise ▪ Fonctionner en comité de formation ▪ Effectuer un suivi de la formation

Pour mieux accueillir, intégrer et former la main-d'œuvre en 2008-2009, plus **de la moitié des participants souhaitent pouvoir utiliser des outils efficaces, selon un sondage mené à l'occasion du séminaire.** Les guides de formation en milieu de travail (53 %), les guides du compagnon (54 %), les carnets d'apprentissage du travailleur (54 %), le guide d'implantation d'un comité de formation (51 %) et le logiciel de gestion des compétences (51 %) conçu par le Comité sectoriel figurent parmi leurs préférences.

Le Comité sectoriel offre déjà gratuitement ce matériel aux manufacturiers sur son site *Web SolutionsRH.net*. **Mais les entreprises souhaiteraient en plus obtenir de l'assistance** quand vient le temps de faire l'évaluation et la reconnaissance des travailleurs (59 %), indique aussi les résultats du sondage. Elles voudraient majoritairement de l'aide au chapitre de la formation et de la qualification des formateurs en milieu de travail (57 %).

Selon 45 % des participants, du soutien serait en outre souhaitable pour faciliter la formation des superviseurs, qui sont régulièrement dans l'obligation de s'adapter à de nouvelles réalités.

Depuis l'événement, le CSMO a rencontré la plupart des 31 fabricants présents au séminaire du 17 octobre 2007. On a précisé les besoins réels exprimés et la nature des interventions escomptées.

Vu l'ampleur de la demande, le CSMO mettra à leur disposition une ressource sur le terrain à compter d'avril 2008.

Table des matières

Sommaire	i
Table des matières.....	1
1. Introduction	2
1.1 Contexte de réalisation.....	2
1.2 Objectifs de la rencontre.....	4
1.3 Déroulement de la journée.....	4
2. Les études de cas	5
2.1 Un processus d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines	5
2.2 Les changements et leurs impacts sur la main-d'œuvre.....	9
2.3 Les actions et les moyens possibles en RH	13
3. Les orientations et actions du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine.....	23
3.1 Soutien requis pour faciliter le développement des compétences des travailleurs et améliorer les pratiques RH	23
3.2 Moyens à privilégier pour communiquer des informations sur la main-d'œuvre et la formation	25
3.3 Actions à entreprendre ou à poursuivre à court terme par le Comité sectoriel.....	26
4. Conclusion.....	30
ANNEXE	31

1. Introduction

1.1 Contexte de réalisation

Cette rencontre sur l'importance des pratiques RH a eu lieu en accord avec le conseil d'administration du Comité sectoriel de main-d'œuvre des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine.

Cette réflexion a pris la forme d'une rencontre d'une journée réunissant des représentants d'employeurs et de travailleurs des industries couvertes par le Comité sectoriel.

Le champ d'intervention du CSMO touche la main-d'œuvre et les entreprises qui évoluent dans les trois secteurs d'activité :

- Fabrication de meubles et de produits connexes
- Fabrication de portes et fenêtres
- Fabrication d'armoires de cuisine

Le Comité sectoriel regroupe des industries très diversifiées au Québec qui :

- comptent un peu plus de **2365 établissements manufacturiers**;
- emploient près de **50 000 travailleurs**;
- sont réparties sur une bonne partie du territoire québécois;
- font face à d'importants besoins de changement stratégique.

Entre 2004 et 2006, les trois industries desservies par le Comité sectoriel ont perdu environ 5000 emplois. Toutes les entreprises ne sont cependant pas affectées de la même façon. Les fabricants de portes et fenêtres s'en tirent mieux que les manufacturiers de meubles qui, eux, doivent faire face à une forte concurrence extérieure et à la force du dollar canadien. On constate que les marchés du meuble commercial et des armoires de cuisine sont un peu moins touchés. La hausse rapide de la valeur de la devise canadienne complique encore plus la situation pour les entreprises exportatrices.

Il ressort de cette réalité économique et de l'évolution du marché de l'emploi de nouveaux paradigmes en gestion des ressources humaines.

Nouveaux paradigmes en Gestion des ressources humaines

- Démographie présentant une pénurie de main-d'œuvre active.
- Organisation plus souple (mobiliser-inciter-responsabiliser).
- Fonction ressources humaines orientée vers une gestion stratégique de l'entreprise dans un mode de concertation.
- Conception de l'organisation autour de la notion de compétitivité.
- Avantages de l'entreprise établie sur la capacité des ressources humaines à s'adapter aux changements.

En ce qui a trait à la question névralgique de la main-d'œuvre, plusieurs enjeux communs interpellent l'ensemble des trois industries.

Enjeux de l'industrie face à sa main-d'œuvre

- Une lecture partagée entre les employeurs et les employés des défis auxquels se heurte l'entreprise.
- La formation et le développement des compétences des employés sont un moyen stratégique.
- L'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre sont cruciales.
- Les nouveaux modes d'organisation et de gestion du travail (amélioration continue, îlots de travail, travail en équipe) sont devenus une obligation.
- La communication des objectifs et des résultats d'affaires est essentielle.
- Les modes d'apprentissage individuels et collectifs sont à développer.
- La santé, la sécurité et l'ergonomie au travail sont des préoccupations de tous.

C'est dans ce contexte que le Comité sectoriel a organisé la rencontre *Brassage d'idées* le 17 octobre 2007 afin de mettre les participants sur des pistes de solutions prometteuses et de favoriser l'intégration des meilleures pratiques RH. Les participants ont donc pu réfléchir à l'importance stratégique du développement et de la gestion des compétences de la main-d'œuvre en entreprise.

1.2 Objectifs de la rencontre

Le but de la journée de réflexion était de faciliter l'introduction des changements en gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, les objectifs de la rencontre se résumaient à :

- amener les participants à réfléchir à un processus permettant d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines pour faire face aux changements en cours;
- faire le point sur les services et les outils offerts par le Comité sectoriel.

1.3 Déroulement de la journée

La rencontre de réflexion stratégique s'est déroulée à l'Auberge le Baluchon le 17 octobre 2007. Environ une centaine de représentants patronaux et syndicaux des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine y ont assisté. La liste des participants est présentée en annexe.

L'animation de la réunion était dirigée par François Poirier, de *FGC Conseil*, par quelques proches collaborateurs (consultants externes) et des membres de l'équipe du Comité sectoriel.

La méthode d'animation préconisée a permis aux participants de recevoir de l'information pertinente, d'expérimenter un processus de prise de décision RH en concertation, d'en discuter en atelier et en plénière, en plus de partager les résultats des discussions.

Les participants ont également indiqué l'ordre de priorité des orientations souhaitées au cours des prochaines années (plans d'action) du Comité sectoriel. Ils ont formulé quelques suggestions (actions à poursuivre ou à mettre de l'avant).

De façon sommaire, la journée du 17 octobre s'est déroulée ainsi :

- | |
|---|
| <p>8 h 30 Mot de bienvenue-Introduction</p> <ul style="list-style-type: none">○ Objectifs de la rencontre○ Plan de la journée○ Le contexte actuel (tendances, enjeux et défis)○ Processus pour passer à l'action en RH○ Les études de cas <p>– Atelier 1 (en petits groupes)
L'impact des changements sur la main-d'œuvre</p> <p>Pause</p> <p>– Présentation du Comité sectoriel et de ses services</p> <p>– Plénière de l'atelier 1</p> <p>– Atelier 2 (en petits groupes)
Prendre des décisions pour agir en RH</p> <p>Dîner</p> <p>– Présentation des outils du Comité sectoriel et du questionnaire sur les actions et les orientations</p> <p>– Plénière de l'atelier 2 et conclusion des études de cas</p> <p>Pause</p> <p>– Discussions et échanges sur les actions et orientations du Comité sectoriel</p> <p>– Conclusion et mot de la fin</p> <p>16 h Retour à la maison</p> |
|---|

2. Les études de cas

2.1 Un processus d'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines

Afin d'orienter le brassage d'idées et de favoriser l'implication des participants, l'équipe d'animation a proposé en atelier un processus de prise de décision RH dans un esprit de concertation. On a pu déterminer des pistes de solution concrètes devant les problématiques actuelles. Cette expérimentation s'est effectuée à l'aide d'une étude de cas adaptée à chacun des trois grands secteurs d'activité : le meuble, les portes et fenêtres et les armoires de cuisine.

Le processus de prise de décision RH soumis est simple. Il tenait compte de cinq axes d'intervention possibles en ressources humaines.

Le processus comprenait trois étapes. Évidemment, pour réussir la troisième étape en concertation, il importait que les partenaires participent activement aux deux premières étapes.

Les études de cas ont facilité les échanges en plaçant les gens dans un contexte d'entreprise représentatif de leur milieu de travail. C'était alors possible de comprendre la situation en présence, de déterminer les besoins, de mesurer les impacts et de prendre des décisions en conséquence.

Nous présentons ci-dessous un tableau plus détaillé du processus proposé, qui a fait l'objet d'une expérimentation concrète.

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION QUANT AUX PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À AMÉLIORER

1. Comprendre



2. Identifier



3. Agir

Le contexte et la mise en situation

Les scénarios de changements mis de l'avant et leurs impacts sur la main-d'œuvre

Choix des actions RH à entreprendre

Contexte ou situations qui amènent un besoin de changement :

- Urgence d'agir
- La concurrence
- Le marché de l'emploi
- L'économie et les prévisions
- Les importations
- Les exportations
- Les consommateurs
- Les réseaux de distribution
- L'environnement
- Les matériaux disponibles
- Les innovations technologiques

- A. Préciser et comprendre le changement stratégique planifié.
- B. Selon les changements, quels sont les impacts prévisibles ou désirés sur la main-d'œuvre de l'entreprise :
- Modification à l'organisation du travail
 - Augmentation ou réduction des effectifs
 - Adaptation aux changements
 - Réalisation de gain d'efficacité (aménagement, nouvelles façons de faire, culture organisationnelle, situation à améliorer)
 - Acquisition de nouvelles compétences
- C. Traduire ces impacts en matière de besoins :
- De main-d'œuvre
 - De communication
 - D'employés
 - De compétences

1. Clarifier le contexte de l'entreprise en regard de ses pratiques RH. Afin d'en tenir compte :
 - Présence d'un responsable RH
 - Syndiqué
 - Nombre d'employés
 - Expériences et compétences en GRH
 - Climat de travail
 - Ouverture aux saines pratiques RH
 - Moyens disponibles
2. Préciser une ou des actions à prendre et les moyens pour améliorer :
 - Le recrutement
 - L'intégration
 - La fidélisation
 - La formation continue
3. Déterminer les facteurs de succès pour réussir ces actions.
4. Déterminer des moyens ou des outils à mettre de l'avant ou à utiliser.
5. Se doter de moyens d'évaluer les résultats.

Cette étape peut évidemment être très rapide si la compréhension est la même pour tous.

Plus la stratégie et les changements prévus seront précis, plus il sera facile de déterminer les besoins RH.

Un plan d'action réaliste et par étape est préférable et favorise la réussite des actions RH.

L'objectif de l'exercice de la journée visait à ce que les participants puissent reprendre cette démarche dans leur milieu de travail au sortir de la réunion.

La démarche-type allait comme suit :

- A. Mettre sur pied un groupe de réflexion regroupant des gestionnaires, des superviseurs et des représentants des travailleurs. Ou réaliser la démarche avec un groupe déjà existant (comité de formation, comité d'amélioration continue ou autre groupe de travail déjà en place dans l'organisation).
- B. Préparer la première étape afin de pouvoir présenter certains renseignements essentiels à une compréhension commune du contexte et de la situation.
- C. Organiser une ou deux rencontres pour présenter l'information, échanger et s'entendre sur la situation actuelle.
- D. Faire en sorte que les dirigeants de l'entreprise communiquent clairement leurs stratégies d'entreprise pour aborder la situation. Ensuite, il sera possible de déterminer en groupe les impacts des changements sur la main-d'œuvre et de les traduire en besoin d'intervention RH. Pour ce faire, il est souvent préférable de s'attaquer à un seul changement à la fois. L'établissement d'un ordre de priorité est recommandé.
- E. Suggérer, au moment des rencontres en groupe, des actions possibles pour répondre aux besoins déterminés en tenant compte des cinq axes d'intervention en RH. Il importe de restreindre la demande aux facteurs-clés pour maintenir le cap sur la démarche convenue.
- F. Se doter d'un plan d'action incluant les facteurs de succès, les moyens ou les outils à utiliser, l'objectif à atteindre, les responsables et un échéancier. Naturellement, il est suggéré de consulter les moyens et les outils offerts soit par le Comité sectoriel, soit par Emploi-Québec ou d'autres partenaires de l'industrie. Ce plan d'action proposé par le groupe de réflexion devra ensuite être accepté des représentants des travailleurs et des dirigeants de l'entreprise.
- G. Prévoir un mode de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action.

2.2 Les changements et leurs impacts sur la main-d'œuvre

Le premier atelier visait d'abord à retenir trois actions stratégiques exposées dans une des études de cas. Ensuite, on devait, en groupes, déterminer l'impact sur la main-d'œuvre. Nous présentons ci-après un sommaire des travaux en atelier. La lecture des résultats permet d'établir certaines observations au sujet des types de changements retenus. C'est-à-dire celles qu'on considérerait comme étant une préoccupation.

Cas : LES PORTES ET FENÊTRES DE DEMAIN LTÉE	
Actions stratégiques retenues	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procéder à l'achat de nouveaux équipements de coupe et de soudage du PVC (2). ▪ Développer la polyvalence de quelques assembleurs (2). ▪ Reprendre un processus d'amélioration (PVA) afin de tenir compte des nouveaux équipements (2). ▪ Mettre sur pied un comité de travail à l'interne afin d'obtenir des idées et de suggérer des innovations. 	
L'impact et les besoins	
Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation des effectifs (1 an) et besoins accrus à long terme. ▪ Besoin d'embaucher du personnel plus spécialisé (2). ▪ Diminution possible ou repositionnement de la MO.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication efficace aux employés (transparence, clarté, compréhension commune, feed-back...) (4). ▪ Direction (cohérence des décisions). ▪ Rassurer les employés qui détiennent le savoir. ▪ Pour faciliter la gestion et l'adaptation aux changements. ▪ Pour impliquer les employés tout au long des processus de changement ou d'implantation des nouvelles technologies/méthodes.
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorisation de ceux qui participent aux changements. ▪ Reconnaissance en fonction de la polyvalence (encourager la rotation sur les postes de travail). ▪ Réelle implication (employés doivent participer aux décisions). ▪ Superviseurs (nouvelles compétences, nouvelles façons de faire, revoir la structure de supervision). ▪ Sécurité d'emploi des employés. ▪ Respect des compétences acquises.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutient la formation à l'interne (sélectionner des coach-compagnons, formation de formateur, parrainage) (3). ▪ Formation continue (transfert des compétences) (2). ▪ Perfectionnement en PVA. ▪ Formation sur nouveaux équipements. ▪ Établir une structure de parrainage.

Cas : LES MEUBLES DE L'AVENIR INC.	
Actions stratégiques retenues	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposer des produits personnalisés et offrant une valeur ajoutée pour le consommateur (2). ▪ Améliorer la polyvalence afin de permettre une réorganisation du travail (2). ▪ Modifier le système de production pour l'adapter à la production en petits lots (2). ▪ Avec la PVA, réduire les délais de livraison à 8 jours. 	
L'impact et les besoins	
Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin d'embaucher des spécialistes pour combler un manque de nouvelles compétences (design, service client...). ▪ Besoins de nouvelle main-d'œuvre. ▪ Réussir à maintenir le nombre de la main-d'œuvre.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communications efficaces (4) (plus de transparence, augmentation qualitative et quantitative des activités de communication, communication horizontale accrue). ▪ Mobilisation et implication des travailleurs. ▪ Adaptation aux changements et aux nouveaux modes d'organisation du travail. ▪ Définir et présenter les attentes et les changements.
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance des travailleurs (2). ▪ Nouveaux besoins en supervision; nouvelles façons de faire. ▪ Participation active à l'amélioration continue (en comité). ▪ Collaboration. ▪ Responsabilisation.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoins en formation (apprentissage et perfectionnement). ▪ Polyvalence requise à plusieurs niveaux. ▪ Implication des employés dans l'organisation et le développement de la formation. ▪ Résistance au changement peut rendre difficile la formation. ▪ Déterminer des incidences de la formation à différents niveaux (exemple : SST).

Cas : LES ARMOIRES DU FUTUR INC.	
Actions stratégiques retenues	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprendre un processus d'amélioration (PVA) pour optimiser les méthodes de production (2). ▪ Augmenter la flexibilité dans l'organisation du travail et la mobilité des travailleurs entre plusieurs postes de travail (2). ▪ Élaborer un plan pour préparer la relève et s'assurer du transfert des compétences des anciens aux nouveaux travailleurs (2). 	
L'impact et les besoins	
Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des candidats aptes à l'apprentissage. ▪ Résistance, flexibilité, implication. ▪ Crainte des changements. ▪ Relève à tous les niveaux, en particulier contremaîtres.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encadrement et réunions plus efficaces. ▪ Importance des communications (ouverture des dirigeants et des employés, information pertinente, moins d'intermédiaires, communiquer vision, les changements). ▪ Création de comités partenaires pour faciliter la communication. ▪ Meilleures connaissances des responsabilités de chacun. ▪ Programmes de : transfert des compétences, prise en charge des nouveaux, accueil et intégration structurés.
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des employés pour une meilleure motivation. ▪ Encadrement et supervision adaptés aux nouvelles générations de travailleurs. ▪ Reconnaissance, implication, intégration de tous. ▪ Respecter les individus et leurs acquis. ▪ Responsabiliser employés, développer appartenance.
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer les besoins de compétences et de polyvalence (matrice de flexibilité, analyse des besoins, validation de la compétence, suivi de l'évolution de la formation). ▪ Possibilité de libérer les employés pour la formation. ▪ Les actions de PVA et le développement des meilleures pratiques d'affaires (MPA) doivent être continues. ▪ Partage des connaissances à l'aide de procédures claires et visuelles. ▪ Organiser le transfert de compétences entre les générations.

Observations et constats concernant l'atelier 1 **« L'impact des changements sur la main-d'œuvre »**

La sélection des actions stratégiques, par les six groupes réunis en atelier, indique que les principales préoccupations des participants sont :

- La formation (perfectionnement, apprentissage, entraînement à la tâche) : une nécessité. Plusieurs besoins dans l'organisation et la réalisation de la formation sont également soulevés :
 - identification des besoins de compétence;
 - organisation structurée du transfert des compétences;
 - soutien aux individus qui doivent agir (temps partiel ou temps plein) comme formateur, parrain, compagnon ou *coach*;
 - établissement des priorités en formation;
 - se donner les moyens de libérer les travailleurs et de réaliser la formation.
- Le recrutement ou la recherche d'une main-d'œuvre spécialisée : peut être une activité à maintenir même si on évolue dans un contexte de réduction des effectifs.

En regroupant les actions stratégiques retenues par les participants en atelier, on peut résumer que les principales préoccupations des participants concernent :

- Amélioration de la polyvalence des travailleurs.
- Adaptation à de nouvelles formes d'organisation du travail.
- Amorçage ou poursuite de démarches de type PVA.
- Besoin d'une communication efficace (unanime chez les six groupes de travail). C'est souvent plus qu'un besoin. On parle d'une condition essentielle à la réussite des changements stratégiques. Les facteurs à considérer en communication sont la transparence, la pertinence de l'information, la clarté des messages, la cohérence, la continuité et, autant que possible, sans trop d'intermédiaires entre la direction et les employés.
- Implication, respect et reconnaissance des compétences des employés sont des corollaires essentiels, selon les participants, pour introduire les changements nécessaires.

Note : On se rend compte, en expérimentant le *processus de prise de décision quant aux pratiques de gestion des ressources humaines à améliorer* proposé, que plusieurs personnes (à l'étape 2) déterminent plus facilement les besoins en les exprimant directement comme des actions à entreprendre (exemple : mettre en place un programme d'accueil). Cette réaction est normale. Il importe cependant de s'assurer de réaliser la troisième étape du processus afin de finaliser les décisions d'agir.

2.3 Les actions et les moyens possibles en RH

Le deuxième atelier, *Prendre des décisions pour agir en ressources humaines*, visait d'abord à trouver des solutions aux besoins signalés au premier atelier. En fait, cet exercice correspond aux actions de l'étape 3 du *Processus de prise de décision quant aux pratiques de gestion des ressources humaines à améliorer* :

- Préciser une ou des actions à prendre et les moyens pour améliorer :
 - Le recrutement
 - L'intégration
 - La fidélisation
 - La formation continue
- Déterminer les facteurs de succès pour réussir ces actions.
- Établir des moyens ou des outils à mettre de l'avant ou à utiliser.

Nous présentons ci-après un sommaire des travaux effectués en atelier, abordé en plénière. Les actions proposées donnent un aperçu des avenues que peut envisager une entreprise pour agir sur un des axes RH.

Nous abordons également les facteurs de succès, les moyens requis ou les outils pouvant aider à concrétiser une action. Dans ce cas, les résultats sont schématisés à titre d'information susceptible d'alimenter une démarche semblable en entreprise. En raison du manque de temps, certains groupes n'ont pas toujours déterminé des *facteurs de succès* ou des *moyens/outils*. Il faut rappeler que les participants n'ont pas tous une connaissance étendue du matériel, des produits et des services offerts par le Comité sectoriel, Emploi-Québec ou autres partenaires de l'industrie.

Cas : LES PORTES ET FENÊTRES DE DEMAIN LTÉE		
Actions	Facteurs de succès	Moyens/Outils
RECRUTEMENT		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer les chefs de département 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevue, culture, polyvalence ▪ Effectuer le recrutement très tôt dans la saison 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevue
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les profils attendus 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tests psycho ▪ Profils élaborés par CSMO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se faire connaître par un réseautage stratégique 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruter en ciblant des bassins de main-d'œuvre 		
FIDÉLISATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmettre les informations sur les projets de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence ▪ Avancement des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre périodique
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer les travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication du leader 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité/équipe ▪ Activités sociales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser les besoins de reconnaissance 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de reconnaissance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Former les superviseurs sur la communication des attentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence et équité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau de communication (indicateurs simples)
INTÉGRATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structurer l'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encouragement et suivi constant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil de suivi ▪ Guide d'apprentissage-CSMO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un programme d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre le temps nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre d'info, Internet, syndicat, témoignage, vidéos, évaluation (ex. : 3 mois)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les bons compagnons 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libérer suffisamment les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tests psycho, entrevue, évaluation des intérêts
FORMATION CONTINUE		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir priorités, se concerter, évaluer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de formation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir la polyvalence selon besoins de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des individus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grille d'évaluation des besoins
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser de la formation (formation formateurs, apprentis, gestionnaires et personnel de bureau) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation en dehors des « rushs » de production ▪ Par petits blocs et de façon répétitive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carnet d'apprentissage ▪ Reconnaître la formation par une certification ▪ Formation avec le PAMT

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliser les fournisseurs comme formateur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structurée et suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de cours
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer et préciser les besoins de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information claire sur les objectifs et le déroulement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logiciel CSMO (SolutionsRH) ▪ Grille de compétences
<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Packager » les compétences et trucs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisation des opérations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aides visuelles
CONCERTATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être à l'écoute de l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre aux attentes (avec feed-back) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus documenté, simple et structuré
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poser des questions aux employés concernés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prêt à innover et à transmettre du feed-back 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus documenté, simple et structuré
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer les employés dans certaines prises de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libération des ressources lorsque requises ▪ Accord pour partager certaines décisions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise sur pied de véritables rencontres en concertation

Cas : LES MEUBLES DE L'AVENIR INC.		
Actions	Facteurs de succès	Moyens/Outils
RECRUTEMENT		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser clairement nos ressources et nos besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarifier les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profils de compétence types
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouvoir l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attirer plus de candidats pour avoir plus de choix 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exposition d'école et stages
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir un plan de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avancement possible 	
FIDÉLISATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de communication et moyens pour le réaliser 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication de la direction ▪ Cohérence et constance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité paritaire ▪ Encadrement adéquat du processus
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise sur pied des petits groupes d'échanges et de collaboration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparence ▪ Implication de tous ▪ Processus décisionnel avec des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feed-back constant ▪ Échanges en petits groupes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus équitable 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partage des visions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision clairement définie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités de communication
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmarking (moyen de se comparer à d'autres) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs pertinents et faciles à comprendre 	
INTÉGRATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personne-ressource désignée à l'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi avec l'employé
FORMATION CONTINUE		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluer les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir des objectifs de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation par compagnonnage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De bons formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation de formateurs ▪ Manuel de formation et de suivi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encadrer la formation (profils de compétence et plans de formation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des rythmes d'apprentissage et des attentes de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accorder du temps ▪ Ressources
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un plan de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En lien avec la formation 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer en comité de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Climat de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formateurs attirés reconnus par tous
CONCERTATION		
<p>Note : Les participants de ce secteur d'activité n'ont pas abordé la concertation comme un axe d'intervention RH mais plutôt comme un processus à mettre en place pour réaliser les actions proposées.</p>		

Cas : LES ARMOIRES DU FUTUR INC.		
Actions	Facteurs de succès	Moyens/Outils
RECRUTEMENT		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser le profil des tâches et un profil de compétence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les attentes – les besoins mutuels ▪ Validation par des travailleurs compétents 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter la visibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être en mesure de profiter de l'image, de la réputation et de l'intégrité de l'entreprise comme employeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être présent lors des portes ouvertes, salon emploi, activités sociales ▪ Impliquer les organismes régionaux pour se faire connaître
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cibler la main-d'œuvre disponible en fonction des besoins et de la situation régionale 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grille d'analyse des tâches ▪ Analyse du contexte municipal et régional ▪ Récupération possible de la main-d'œuvre ayant des compétences connexes
FIDÉLISATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaître la contribution des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne communication, salaire équitable et concurrentiel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de récompenses ▪ Programme d'avantages sociaux
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer bonne ambiance au travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation harmonieuse avec contremaître et équipe 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structurer l'organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication, cohérence, intégrité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation continue
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire confiance aux employés (les impliquer dans des activités d'amélioration, déléguer des responsabilités, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être à l'écoute et discuter ▪ Être ouvert à donner la chance au coureur ▪ Gestes concrets 	
INTÉGRATION		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser le parrainage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structuré, parrain adéquat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre sur pied un programme d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication des pairs selon une méthode structurée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visite d'usine
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser une formation structurée d'un nouvel employé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil positif de tous ▪ Sensibilisation immédiate à la SST 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation à l'entrée ▪ Formation à court et moyen termes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer les causes de départs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître la situation actuelle ▪ Prévision des besoins de main-d'œuvre (relève) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire sur les raisons d'un départ ▪ Processus en continu de discussion

Cas : LES ARMOIRES DU FUTUR INC.		
Actions	Facteurs de succès	Moyens/Outils
FORMATION CONTINUE		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionner en comité formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication réelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan et calendrier formation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'entendre sur les besoins de polyvalence 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectif clair du développement des compétences travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix formateur, devis formation/p. travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectuer un suivi de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation à l'interne structurée ▪ Connaître l'écart de compétences avec ce qui est désiré 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demander l'aide d'Emploi-Québec
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser la formation pour répondre aux exigences de l'entreprise 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation post-formation
CONCERTATION		
<p>Note : Les participants de ce secteur d'activité n'ont pas abordé la concertation comme un axe d'intervention RH mais plutôt comme un processus à mettre en place pour réaliser les actions proposées.</p>		

Observations et constats concernant l'atelier 2 « Prendre des décisions pour agir en ressources humaines »

Cet exercice a permis aux participants d'échanger sur différentes actions et d'en choisir collectivement qui pouvaient améliorer les pratiques RH, dans l'espoir d'obtenir un changement stratégique dans l'entreprise. Un des principaux constats résultant des discussions : la réussite des changements opérés sur la main-d'œuvre suppose que :

- l'implication des personnes concernées par le changement constitue un incontournable. Il faut en être convaincu et trouver des moyens pour le faire;
- il importe de communiquer de l'information pertinente sur le pourquoi, le comment et l'état d'avancement du changement;
- une démarche en concertation est essentielle en milieu de travail syndiqué.

De nombreuses actions sont envisageables pour améliorer les pratiques en ressources humaines. Ce qui importe cependant, c'est que les actions entreprises aient un impact réel sur la main-d'œuvre. Plusieurs participants ont souligné qu'il était préférable de réaliser correctement un projet d'amélioration RH plutôt que de lancer plusieurs projets et manquer de ressources.

Les échanges et les discussions en atelier se sont déroulés dans un contexte de concertation. Des participants n'ont pas élaboré sur des actions visant la concertation, car plusieurs actions proposées (gestion de la formation, plan de communication, compagnonnage, etc.) sont implicitement des initiatives à réaliser dans un esprit de partenariat employeur-employé.

Chaque entreprise possède ses propres caractéristiques et stratégies pour monter son modèle d'affaires. Dans chaque cas, les améliorations liées aux pratiques RH requises diffèrent. Il est néanmoins possible de s'inspirer des *idées d'action* établies au deuxième atelier pour orienter les décisions d'agir en RH. C'est dans ce but que nous exposons ci-après une synthèse de ces actions ainsi que leurs buts.

RECRUTEMENT	
Actions possibles afin de :	Pourquoi agir ? Le but des actions suggérées
Préciser clairement nos ressources et nos besoins. Définir les profils attendus.	Les actions de recrutement doivent être adaptées à de nouveaux besoins de main-d'œuvre.
Promouvoir l'entreprise. Augmenter sa visibilité.	Dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, il faut être plus agressif. Les entreprises du secteur ont des atouts à faire connaître ou des images à améliorer.
Définir un plan de carrière.	Devenir un employeur attrayant pour des candidats à des fonctions spécialisées pour qui faire carrière est un des principaux critères d'emploi.
Impliquer les chefs de département.	Augmenter l'efficacité de la sélection et obtenir l'implication des supérieurs immédiats dans l'intégration des nouveaux employés.
Se faire connaître par un réseautage stratégique.	Profiter des possibilités d'alliance ou de mise en commun des ressources avec des entreprises de la région ou du secteur pour augmenter l'impact des efforts de recrutement.
Recruter en ciblant des bassins de main-d'œuvre. Cibler la main-d'œuvre disponible en fonction des besoins et de la situation régionale.	Les actions de promotion et de recrutement ont plus de chance de donner des résultats en ciblant son marché de candidats recherchés.
FIDÉLISATION	
Actions possibles afin de :	Pourquoi agir ? Le but des actions suggérées
Plan de communication et se doter des moyens pour le réaliser. Partage des visions.	Partager la vision d'entreprise et celle des informations est un élément fondamental à la fidélisation. Pour les entreprises d'une certaine taille, un plan de communication est recommandé. Dans tous les cas, se doter de moyens pour réussir la communication à l'interne est important.
Mise sur pied de petits groupes d'échanges et de collaboration.	Le travail en petits groupes demeure un des meilleurs moyens pour impliquer les employés, les écouter et leur permettre de faire partie de l'équipe.
Reconnaître les compétences. Reconnaître la contribution des employés.	Diminuer la résistance aux changements et augmenter la motivation en se dotant de moyens pour assurer la reconnaissance des employés.
Benchmarking (moyens de se comparer à d'autres, aux objectifs, etc.).	Maintenir la motivation des employés en les informant sur ce qui est attendu et la progression des actions en cours.
Développer une bonne ambiance au travail.	Veiller à ce que des situations difficiles au travail ne fassent pas fuir les bons employés. Un milieu de travail harmonieux est une source de motivation et de fidélisation.
Structurer l'organisation du travail.	Un environnement de travail bien structuré est perçu comme un milieu de travail offrant la sécurité et où les travailleurs peuvent donner leur plein rendement. C'est ce que recherche la majorité des employés.
Faire confiance aux employés.	Permettre concrètement à des employés d'en faire plus, simplement en leur faisant confiance.

INTÉGRATION	
Actions possibles afin de :	Pourquoi agir ? Le but des actions suggérées
Organiser le parrainage. Identifier les bons compagnons.	La formation par compagnonnage demeure la méthode de formation privilégiée. En l'organisant mieux et en se souciant du choix des compagnons, il est possible d'améliorer l'efficacité de cette formation.
Mettre sur pied un programme d'accueil. Structurer l'intégration.	Pour diminuer les risques de perdre de bons candidats ou d'allonger inutilement la période d'intégration simplement parce que l'accueil est effectué négligemment.
Réaliser une formation structurée d'un nouvel employé.	Sans structure, la formation d'un nouvel employé, principalement en période d'embauche massive, est trop souvent négligée.
Déterminer les causes de départs.	Connaître les causes véritables des départs pour intervenir et améliorer le processus d'intégration.
FORMATION CONTINUE	
Évaluer les besoins. Déterminer et préciser les besoins de formation. Élaborer des profils de compétence.	Réaliser correctement la première étape ¹ du processus de gestion de la formation. Analyser les besoins de formation et établir des priorités sont une responsabilité à partager entre les gestionnaires et les employés.
Formation par compagnonnage de façon structurée.	La formation par compagnonnage demeure la méthode de formation privilégiée. En l'organisant mieux et en se souciant du choix des compagnons, il est possible d'améliorer l'efficacité de cette formation.
Encadrer la formation. Préparer des plans de formation. Effectuer un suivi de la formation.	Réaliser correctement les trois autres étapes du processus de gestion de la formation. Avec une bonne planification et des documents pertinents, il est plus facile de valider les objectifs et contenus de formation avec les principaux intervenants, incluant les employés eux-mêmes. Cela permet également d'assurer un suivi à la formation, une des lacunes le plus souvent mentionnées.
Établir un plan de carrière en lien avec la formation.	Pour être conséquent avec les possibilités d'avancement proposées par l'entreprise. Exemple mentionnant la difficulté d'accéder à un poste de travail spécialisé sans un apprentissage adéquat.
Gérer en comité de formation.	En respectant certaines conditions préalables, mettre en place un comité de formation est un excellent moyen pour gérer les activités de formation en concertation. Syndicat ou non, c'est la formule recommandée.
S'entendre sur les besoins de polyvalence. Définir la polyvalence selon les besoins de l'organisation.	Plusieurs entreprises mentionnent une plus grande polyvalence comme besoin. Il importe cependant de préciser ce qui est attendu et les objectifs visés par la formation et de s'entendre dessus.
Réaliser de la formation (formation de formateurs, apprentis, gestionnaires et personnel de bureau).	Pour que les discussions sur les besoins de formation se traduisent par la réalisation d'actions concrètes de formation. S'assurer que la formation continue ne s'adresse pas qu'à un seul groupe d'employés.

¹ Les quatre étapes du processus ou du cycle de gestion de la formation sont présentées à la section 1 du Guide d'implantation d'un comité de formation, réalisé par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (www.solutionsrh.net).

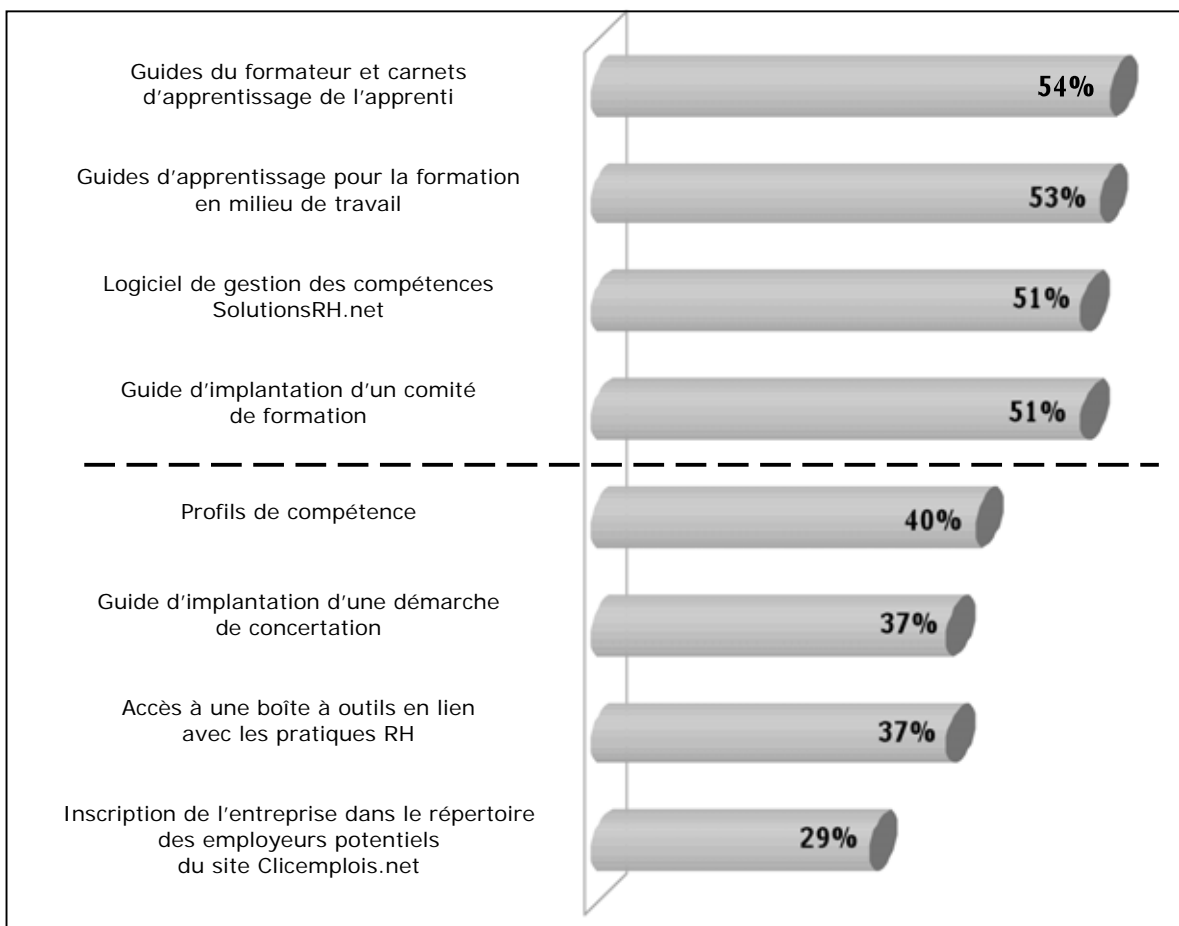
<p>Utiliser les fournisseurs comme formateurs. « Packager » les compétences et trucs pour les transmettre.</p>	<p>Différentes initiatives sont possibles pour faciliter l'apprentissage en milieu de travail. Il ne faut pas se limiter à un seul type d'activité de formation.</p>
--	--

3. Les orientations et actions du Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine

3.1 Soutien requis pour faciliter le développement des compétences des travailleurs et améliorer les pratiques RH

Les participants ont rempli un questionnaire en marge de la rencontre. Un premier énoncé avait pour objectif d'évaluer la pertinence des outils et des services offerts ou actuellement en préparation par le Comité sectoriel : « Selon vous, quels sont les services offerts par le Comité sectoriel qui pourraient être utilisés pour faciliter le développement des compétences de vos travailleurs et améliorer vos pratiques RH au cours de la prochaine année ? »

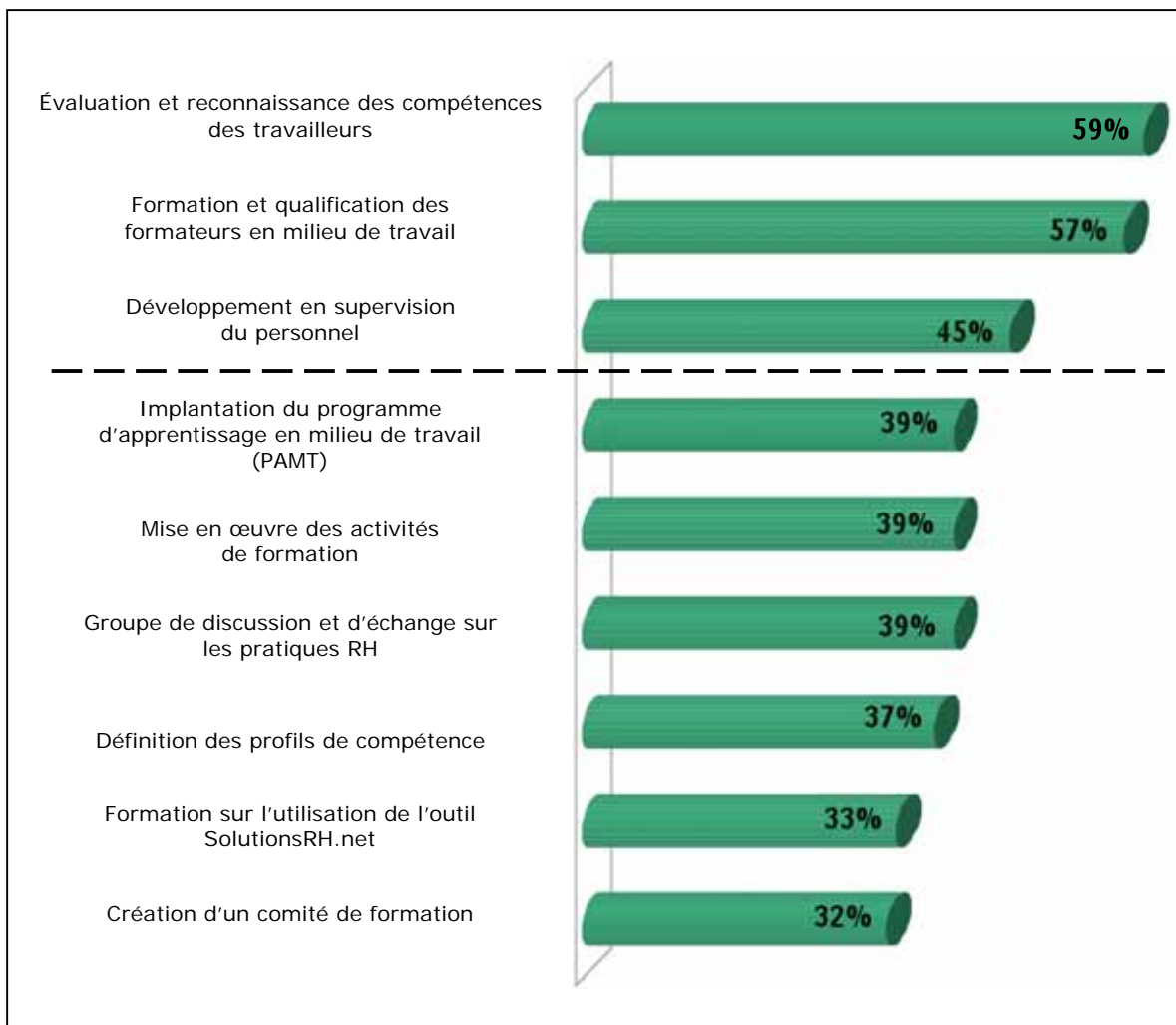
Outils



Les résultats et les discussions sur ce thème ont conduit aux constats suivants :

- Plus de 50 % des répondants sont d'avis que quatre des outils mis à la disposition des participants seront précieux à leur organisation au cours de la prochaine année.
- La majorité des répondants considèrent que les guides portant sur la formation en milieu de travail sont les plus pertinents.
- Le logiciel de gestion des compétences est attendu par un grand nombre de répondants. On comprend que l'outil pourra être très utile pour réaliser plusieurs des actions discutées pendant les ateliers de la journée (ex. : profil de compétence, grille d'évaluation, plan de formation, etc.).
- L'inscription des entreprises dans le *répertoire des employeurs potentiels* du site d'orientation de carrière du CSMO (*Clicemplois.net*) a obtenu le plus faible résultat. Différentes raisons peuvent expliquer ce résultat (les entreprises sont déjà inscrites, plusieurs participants ne connaissent pas ce site, etc.). Une évaluation plus poussée de sa pertinence devrait être envisagée.

Assistance

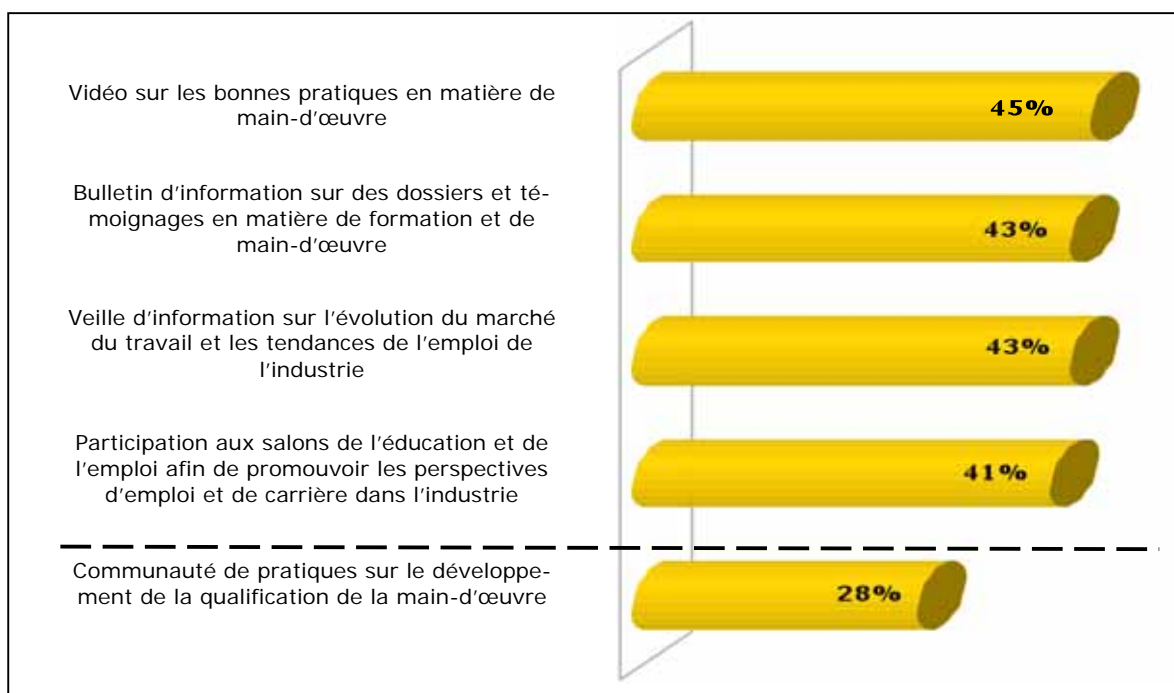


Les résultats et les discussions sur ce thème permettent de faire les constats suivants :

- Deux formes d'assistance sont requises chez une majorité de participants : la qualification et la reconnaissance des compétences. Ces thèmes constituent une préoccupation commune aux employeurs et aux travailleurs. Il est intéressant de souligner que plusieurs des outils de la plateforme *SolutionsRH.net* visent justement à faciliter la gestion de ces deux aspects en ressources humaines.
- De l'aide s'impose pour faciliter la formation des superviseurs. Plusieurs changements introduits dans les entreprises exigent souvent des modifications au style de supervision, obligeant ainsi bon nombre de cadres à s'adapter aux nouvelles réalités. De plus, organiser la formation des cadres est souvent difficile à cause du peu de disponibilité ou du nombre restreint de superviseurs en entreprise.

3.2 Moyens à privilégier pour communiquer des informations sur la main-d'œuvre et la formation

On a posé une troisième question aux participants : « Selon vous, quels sont les moyens à privilégier par le Comité sectoriel pour communiquer des informations au cours de la prochaine année ? »



Tous les moyens de communication déjà utilisés par le Comité sectoriel sont vus comme étant à privilégier. Cependant, le développement d'une communauté de pratiques n'est pas accueilli favorablement pour l'instant. Si on désire aller de l'avant, il faudra en expliquer clairement les avantages avant d'en évaluer l'intérêt réel.

3.3 Actions à entreprendre ou à poursuivre à court terme par le Comité sectoriel

Le sondage a également permis de recueillir des suggestions sur des actions prioritaires à lancer ou à poursuivre par le Comité sectoriel. Elles concernent cinq types d'intervention relatifs à la main-d'œuvre.

Les idées émises sont décrites dans le tableau ci-dessous. Elles sont regroupées par axe d'intervention en main-d'œuvre. Elles sont également classées en fonction des outils et de l'aide nécessaires aux entreprises du secteur, sans oublier les interventions requises plus globales à l'échelle de l'industrie. Faute de temps, il n'a pas été possible de suggérer ou d'établir un ordre de priorité des éléments.

Cette liste de suggestions interpelle l'équipe du Comité sectoriel et son conseil d'administration. Elle pourrait les guider dans l'élaboration des futurs plans d'action. Au préalable, il importe d'effectuer un premier tri afin d'établir les actions du Comité sectoriel. Certaines s'adressent plus spécifiquement à un partenaire du CSMO. D'autres sont difficilement conciliables avec son mandat.

Un atelier supplémentaire aurait permis d'établir des liens entre les actions suggérées pour améliorer les pratiques RH, les attentes envers les outils disponibles et l'assistance offerte. Il en va de même des suggestions faites à l'intention du Comité sectoriel. Par exemple, les participants n'ont pas placé *la définition des profils de compétence* en tête de liste des moyens d'assistance. Pourtant, cette activité RH, destinée à améliorer les pratiques touchant le recrutement et la formation de la main-d'œuvre, est apparue comme importante en atelier. C'est que les profils de compétence clairs constituent un outil de base quand on veut faciliter la gestion de la formation en comité, réaliser efficacement la formation ou encore simplement communiquer les attentes à un employé. Il ne faut donc pas conclure trop vite que les entreprises n'en ont pas un urgent besoin.

Il est recommandé que les suggestions soient traitées par le Comité sectoriel comme des pistes d'action. Des échanges sur les priorités devront se poursuivre avec les employeurs et les travailleurs afin d'aider le CSMO à orienter ses interventions.

Axe d'intervention : Le RECRUTEMENT	
Outils ou aide aux entreprises	Interventions pour le secteur
<p>Pour faciliter le processus de recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir le profil recherché en fonction des changements stratégiques (3). ▪ Établir le plus clairement possible les besoins de l'entreprise. S'assurer que le nouvel employé y répond (2). ▪ Guide d'entrevue ou questionnaire pour aider à choisir le bon candidat (2). ▪ Outil spécifique pour attirer une main-d'œuvre spécialisée. ▪ Processus recommandé pour réussir la sélection d'un bon employé. <p>Faire connaître ce qui se fait déjà afin d'encourager l'adoption de nouvelles pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Présenter des stratégies de recrutement et d'amélioration de l'image sociale réussies avec succès (5). ▪ Les caractéristiques positives d'une entreprise recherchée par les travailleurs. ▪ Le niveau de salaire compétitif offert à des travailleurs débutants. 	<p>Faire connaître les industries et les emplois :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Articles de journaux sur les perspectives d'emploi dans l'industrie. ▪ Faire connaître, dans les médias, le manque de main-d'œuvre. ▪ Faire connaître les possibilités d'emploi auprès des institutions d'enseignement. ▪ Favoriser la diffusion de l'information sur les différents postes offerts dans l'industrie. ▪ Organiser des visites d'usine, établir l'ordre de priorité des secteurs. ▪ Portes ouvertes par des écoles du meuble. ▪ Poursuivre la promotion des carrières dans le domaine du meuble. ▪ Programme « Meilleurs employeurs » du secteur. ▪ Promouvoir le secteur de l'industrie lors de foires d'emploi, d'écoles ou autres. ▪ Promouvoir nos secteurs auprès des jeunes chercheurs d'emploi. ▪ Regroupement d'entreprises lors de salons de l'emploi afin d'obtenir une visibilité accrue du secteur. <p>Banque de candidats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès à un bassin de gens compétents avec les références et l'expérience qui conviennent. ▪ Banque de finissants avec les écoles. ▪ Banque de noms directement impliqués dans le domaine du meuble. <p>Formation, documentation ou information :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations sur le recrutement des immigrants et les associations qui s'en occupent. ▪ Journée de formation : Savoir vendre son entreprise par rapport à une autre. ▪ Lien de l'association avec des groupes qui trouvent de l'emploi aux immigrants.

Axe d'intervention : L'INTÉGRATION	
Outils ou aide aux entreprises	Interventions pour le secteur
<p>Pour faciliter le processus d'accueil et d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme d'accueil, modèle type avec différentes options (7). ▪ Assistance pour élaborer et implanter un programme et organiser l'accueil d'un nouvel employé (5). ▪ Produire des outils simples et applicables dans nos entreprises (2). ▪ Formation des superviseurs sur les bonnes pratiques en matière d'accueil et d'intégration. <p>Pour aider à réussir la formation des nouveaux employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide à l'implantation d'un PAMT. ▪ Aide à l'implantation d'un système de parrainage. ▪ Guide ou assistance pour réaliser un manuel de l'employé. 	<p>Formation, documentation ou information :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentation sur « l'expérience des initiatives d'entreprises du secteur en matière d'intégration ». ▪ Forum de discussion sur le sujet.

Axe d'intervention : LA FIDÉLISATION	
Outils ou aide aux entreprises	Interventions pour le secteur
<p>Pour mettre en œuvre des programmes ou pratiques permettant de fidéliser les employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Différents moyens pour valoriser l'employé. ▪ Méthodes pour diagnostiquer les causes du taux de roulement et de l'insatisfaction des employés. ▪ Développement de la reconnaissance en milieu de travail (reconnaissance des compétences, action de mobilisation, avancement possible, encouragement). ▪ Implantation d'un programme de mobilisation « à la carte » permettant d'offrir des incitatifs plus individualisés. ▪ Proposer des moyens pratiques et simples pour impliquer les travailleurs à la réalité de l'entreprise (tableaux d'indicateurs de performance, mode de communication des attentes et objectifs, etc.). <p>Offrir de la formation aux superviseurs pour améliorer leur capacité à mobiliser et à reconnaître équitablement les performances.</p>	<p>Faire connaître les conditions de travail actuel dans l'industrie et sa compétitivité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffuser de l'information sur les pratiques dans le marché de l'emploi. ▪ Rencontre employés-employeurs pour échanger sur la situation. <p>Sensibiliser les entreprises aux pratiques possibles pour réussir à fidéliser leurs employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer les pratiques possibles aux entreprises du secteur. ▪ Diffusion d'une information pertinente qui permet une meilleure compréhension, chez la nouvelle génération de travailleurs, des attentes concernant leur travail.

Axe d'intervention : LA FORMATION CONTINUE	
Outils ou aide aux entreprises	Interventions pour le secteur
<p>Pour l'organisation et le suivi de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide à structurer la formation dans nos entreprises. ▪ Programme visant à développer la polyvalence. ▪ Gestion de la formation par un comité de formation (créer un comité, évaluer les besoins et les résultats, promouvoir et aider à leur implantation). ▪ Aide pour effectuer un suivi de la formation. ▪ Comment impliquer les formateurs dans le processus de gestion de la formation. ▪ Déterminer et prioriser les besoins (grille de compétences type). ▪ Formation sur le logiciel SolutionsRH et son utilisation. <p>Pour la réalisation de la formation en entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection et formation des formateurs. ▪ Le PAMT répond très bien aux attentes. Expliquer son fonctionnement et soutenir l'entreprise à réaliser cette forme d'apprentissage en milieu de travail. ▪ Fournir des manuels de formation et autres soutiens à la formation (cahiers d'apprentissage). 	<p>Pour la réalisation d'activités de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aide pour organiser de la formation technique : logiciel de dessins et de programmation entre autres. ▪ Développer des liens plus étroits entre l'éducation et les entreprises. ▪ Élaborer des plans ou outils de formation pour le personnel de bureau, qui a également des besoins, tout en continuant les interventions pour les gens de production. ▪ Réaliser un colloque sur la formation continue et le respect des acquis des travailleurs. ▪ Organiser, à des coûts minimes, des groupes de formation pour l'industrie qui lui sont adaptés. ▪ Sensibiliser d'avantage les directions d'entreprise aux besoins et aux bienfaits de la formation. ▪ Suggérer des formations offertes et pertinentes pour le perfectionnement des travailleurs du secteur.

Axe d'intervention : LA CONCERTATION	
Outils ou aide aux entreprises	Interventions pour le secteur
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement individualisé et aide pour le fonctionnement d'un comité de concertation. ▪ Comment réussir la concertation en comité d'amélioration continue, comité de formation ou autre type de groupe paritaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser, de façon paritaire, d'autres activités comme cette rencontre de réflexion. ▪ Organiser des groupes de discussion paritaires en RH et des visites d'usine pour réaliser que la concertation est possible. ▪ Continuer les rencontres avec d'autres usines pour voir ce qui se passe ailleurs. ▪ Promouvoir l'utilité de la concertation (relations de travail harmonieuses, engagement dans les changements, etc.) et les conditions de sa réussite (communications franches, honnêteté dans la démarche, consultation et implication continue).

4. Conclusion

Selon nous, les objectifs visés par la rencontre *Brassage d'idées* ont été atteints. Les participants ont expérimenté, en concertation, un processus leur permettant de cibler les améliorations possibles en gestion des ressources humaines pour faire face plus efficacement aux changements stratégiques dans les usines.

Ils ont également exprimé leur opinion sur les services, produits et outils offerts par le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine. On a pu baliser les pistes d'action que doit privilégier le CSMO pour mieux répondre aux besoins de la main-d'œuvre et à ceux des entreprises.

Notons au passage le niveau de participation assez élevé des employeurs et des travailleurs des trois secteurs d'activité. C'est un indice de l'intérêt à faire face aux profondes mutations en cours. Cela indique clairement que l'industrie souhaite offrir un environnement de travail approprié à sa main-d'œuvre, qui compte environ 50 000 personnes actives au Québec.

De toute évidence, les participants présents ont reconnu la pertinence et la portée des réalisations du Comité sectoriel depuis ses débuts. Si leur dynamisme durant l'événement reflète leur énergie à travailler ensemble dans leur entreprise respective pour agir et innover en matière de pratiques RH, nul doute que l'expérience vécue au séminaire du 17 octobre 2007 permettra à plusieurs de miser sur les compétences des employés en tant qu'atout stratégique.

Nous tenons donc à remercier tous les participants, tout comme l'équipe d'animateurs. Tout le monde a contribué au succès de ce grand *Brassage d'idées*.

ANNEXE

Liste des participants

ANNEXE 1 – Liste des participants

Entreprises	Participants employeurs	Participants travailleurs
Meubles		
Bermex	Chantale Charbonneau Christina Noël	Christian Vallée
Artopex	Steve Cordeau	Anne Paquet
Roy et Breton	Nancy Dero François Bergeron	Steve Cantin
Azura	Frédéric Lebel Domenico D'Intino	Benoît Morin
Shermag	Monique Bastien	France Lavoie
Canadel	Olivier Gagnon Anne Patry	Cédric Vendette
Tournage Beaubois	Yvon Dubé	Hélène Paquin
AP	Alexandre Bédard	Jasmin Demers
Industrie de la Rive-Sud	Annie Lavigne Jérôme Caron	Sylvain Roy
Logiflex	Mélanie Simon Matthieu Sarosa	Hélène Lemay
Berkline	Robert Maheu Nathalie Lachance	Nicole Guénette Pierre Cadieux
Roméo Laflamme et Fils	Jimmy Laflamme	Jean-Guy Morin Steve Pépin
Portes et fenêtres		
Portes et fenêtres Vaillancourt	Steve Lemay	Jacques Desmarais
Fenêtres Magistral	Josée Séguin	Michel Thibault
Portes Lemieux	Michel Bénard	Éric Gélinau Marie-Claude Bergeron
Fenêtres Météo	Annie Vézina	Martin Robitaille
Laflamme	Mélanie Lambert	Édith Lamontagne
Melco Vimat Terrebonne	Pascal Turgeon	Sylvain Lafontaine
Groupe Atis	Sophie Marquis Robert Hébert	
Portes et fenêtres Isothermic	Marco Sévigny	Rock Audit
Groupe Beauce-Nord	Josée Jobin Jean-François Doyon	Vincent Maheu Stéphane Rousseau
Royal Plast	Audrey Ayotte Daniel Lacroix	Alexandre Pageau
Armoires de cuisine		
Produits Thermovision	Paule Gagnon	François Laplante
Ébénisterie Le meubliste	Pierre-André Forgues	Clément Roy
Groupe Luxorama	Monique Long Louis-Philippe Courcelle	Nathalie Prévost
Produits de bois St-Agapit	Michel Carignan Jean-Michel Carignan	Christine Carrier
Renova	Éric Véraquin	André Laliberté
Cuisine idéale	Sylvie Bouchard	Anie Janvier Benoît Lemelin Christian Lincourt

Entreprises	Participants employeurs	Participants travailleurs
Denla inc.	Linda Dion	Serge Therrien
Cuisine Laurier	Léo Lévesque Nathalie Bélanger	Guyline Rousseau Johanne Létourneau
Ébénisterie BP	Jean-Pierre Hamelin	

Emploi-Québec	
Région	Participants
Centre-du-Québec	Denis Mallandain
Lanaudière	Michel Girard
Estrie	Michel Saikali
Mauricie	Gilles Parent
DGAIS	Maurice Hugues

Équipe du Comité sectoriel et de son conseil d'administration		
C.A. du Comité	Virginie Cloutier	
C.A. du Comité	Jocelyn Lavoie	
C.A. du Comité	Marc La Rue	
C.A. du Comité	Judith Lessard	
C.A. du Comité	Jean Tremblay	
C.A. du Comité	Raymond Thériault	
C.A. du Comité	Stéphane Pimparé	
Équipe du Comité	Jean-Robert Boisjoly	
Équipe du Comité	Christian Galarneau	
Équipe du Comité	Johanne Hamel	

Partenaires et autres intervenants		
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation	Frédéric Simard	Stéphane Desjardins
Université du Québec à Trois-Rivières	Guy Bordeleau	Denis Lagacé
Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	Jean-Pierre Lacoste	Sylvain Roy
EQMBO	Suzanne Rioux	
Fraternité nationale des forestiers et travailleurs d'usine local 299 du SCEP	Luc Guérette	
Animateur	François Poirier	
Animateur	Roger Martin	
Animateur	André Beaudry	
Animateur	Benoît Paris	
Animateur	Jean Boudreau	