



**SolutionsRH.net**  
Plateforme de gestion  
de la formation

## SOMMAIRE AUTOMNE 2016

**1** Activités de  
formation

**2** Services du  
Comité

**3** Outils de  
recrutement

**4** Portraits  
sectoriels

**www.clicemplois.net**  
Portail d'exploration et  
d'orientation de carrière



## Perfectionnement des superviseurs

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre propose des activités de perfectionnement aux travailleurs occupant des fonctions de supervision en milieu manufacturier.

En 2016-2018, le CSMO souhaite qualifier 48 contremaîtres provenant de 35 entreprises de l'industrie dans quatre régions du Québec.

L'activité de formation vise à améliorer la gestion des équipes de travail en usine. Après quoi, le superviseur devrait pouvoir mieux :

- Se situer dans son rôle
- Communiquer efficacement
- Manifester son leadership et mobiliser son équipe
- Favoriser la collaboration
- Gérer les conflits
- Résoudre des problèmes



Le projet offre au contremaître 24 heures de formation hors production. S'ajoutent quatre heures de *coaching* individuel qui engage le gestionnaire de l'entreprise à soutenir le développement des compétences du participant. Le responsable du dossier chez le manufacturier et le formateur s'assurent du suivi des apprentissages.

FGC Groupe Conseil a identifié 1135 contremaîtres dans l'industrie dans le cadre d'une étude de pertinence d'une norme professionnelle. La plupart se retrouvent dans les organisations comptant 20 employés et plus. Or 459 des 1793 manufacturiers répertoriés dans l'enquête ont cette taille dans notre champ d'activité, selon le registre des entreprises. En 2015, le sondage du Comité sectoriel a recensé une centaine de fabricants (97) exprimant des besoins de formation pour ce type d'occupation professionnelle parmi les 367 répondants.

L'encadrement des travailleurs s'est passablement transformé au cours des dernières années. Le rôle des contremaîtres n'a pas échappé aux transformations de l'organisation du travail. La très grande majorité est issue d'une promotion interne qui les fait passer d'un poste d'opérateur d'équipement dans l'usine à une fonction de gestionnaire de premier niveau. Très peu d'entre eux sont préparés à relever le défi. Les superviseurs ou contremaîtres de production constituent des personnes clés pour mobiliser l'ensemble des travailleurs dans les efforts visant l'efficacité de la production et les initiatives d'amélioration continue.



## Meilleure formation des compagnons

Le Comité sectoriel prévoit organiser plus d'une quinzaine de groupes de formation des compagnons en 2016-2017 qui profiteront en prime d'une formule pédagogique encore plus dynamique dans le but d'encourager leur certification.

Ces sessions de perfectionnement de deux jours ont amélioré la capacité relationnelle et de transfert des compétences chez plus d'une centaine de formateurs internes dans 28 entreprises au Québec entre septembre 2015 et avril 2016. Depuis 2009, au total, il y a eu 746 participants.

En 2013, l'étude de la CIRDEP de l'UQAM sur la formation des compagnons, dirigée par Alain Dunberry, proposait quelques pistes d'amélioration au Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine. On y a donné suite.

La nouvelle approche présente maintenant plus concrètement à quoi sert le profil de compétences du métier du travailleur et le matériel de formation (d'Emploi-Québec, du Comité sectoriel et du manufacturier). Elle situe bien les éléments de compétences dans un plan d'apprentissage quand vient le temps de transférer son expertise à un apprenti. Le participant y trouve ses repères plus facilement. Les exercices et les simulations, recadrés et reformulés plus simplement, collent ainsi mieux à la réalité immédiate de production du travailleur.

Le Cahier du participant a fait l'objet d'un effort de vulgarisation. On a simplifié les concepts, les notions théoriques. La révision des textes et de la présentation facilite le ciblage des informations, la compréhension auprès de cette clientèle moins scolarisée. Un volet audiovisuel complémentaire suivra au cours des prochains mois.

Le CSMO a également ajouté un chapitre à la fin du document qui résume la démarche menant à la certification de qualification professionnelle du compagnon avec l'aide du maître-compagnon. Emploi-Québec propose un processus, des étapes et deux nouveaux guides qui épousent le modèle du *Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)*.

## Outils et services

Vous cherchez à accroître la productivité, l'innovation. Vous avez des besoins de main-d'œuvre, de formation. Vous voulez préparer la relève, augmenter la compétence, la polyvalence et la rétention des travailleurs. Vous avez besoin d'aide ? L'équipe du Comité sectoriel vous met sur la bonne voie !

### ANALYSE DES BESOINS ET DES PROBLÉMATIQUES

- Évaluation des préoccupations de main-d'œuvre, formation et RH
- Diagnostic sectoriel des tendances du marché du travail
- Adéquation entre les programmes de formation et l'emploi

### RÉFÉRENCE AUX RESSOURCES EXTERNES

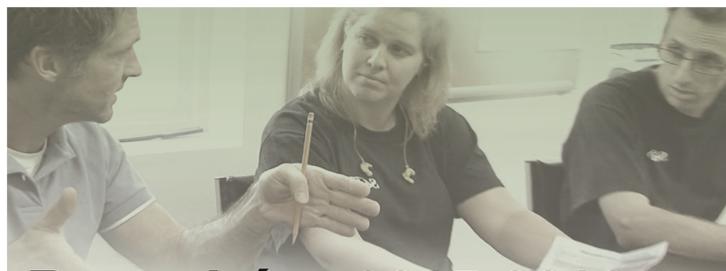
- Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)
- Reconnaissance des compétences des travailleurs
- Amélioration des compétences de base
- Identification de lieux de stage (à la demande du réseau de l'éducation)
- Intégration de la main-d'œuvre immigrante
- Francisation
- Implantation d'un comité de formation
- Mise en place d'un service RH
- Services gouvernementaux régionaux
- Aide financière

### ORGANISATION D'ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT

- Formation de compagnons (formateurs internes)
- Formation des superviseurs
- Perfectionnement des gestionnaires
- Gestion de la formation en ligne

### GESTION DU CAPITAL HUMAIN : COFFRE À OUTILS

- Profils de compétences des métiers de production
- Guides d'apprentissage illustrés du Comité sectoriel
- Carnet de l'apprenti d'Emploi-Québec (PAMT)
- Guide du compagnon d'Emploi-Québec (PAMT)
- Grille d'autoévaluation des besoins de formation et RH
- Logiciel de gestion de la compétence (SolutionsRH.net)
- Répertoire des bonnes pratiques RH
- Répertoire des employeurs (Clicemplois.net)
- Promotion des carrières (Clicemplois.net et réseaux sociaux)



## Retombées 2015-2016

En 2015-2016, le Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) a élargi considérablement la connaissance des besoins de main-d'œuvre des entreprises afin de mieux former les travailleurs en emploi et de cibler les ressources nécessaires dans le réseau de l'éducation.

Pour améliorer la collecte de l'information, le CSMO a lancé deux chantiers importants découlant de la Conférence exploratoire 2015 et du plan d'action stratégique 2016-2019.

- Élaboration et mise en place d'un système d'analyse des besoins de main-d'œuvre, de formation et RH en continu
- Proposition d'activités de formation à l'intention des superviseurs et des gestionnaires

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre a joint par téléphone plusieurs centaines de manufacturiers pour identifier leurs préoccupations immédiates et y répondre.

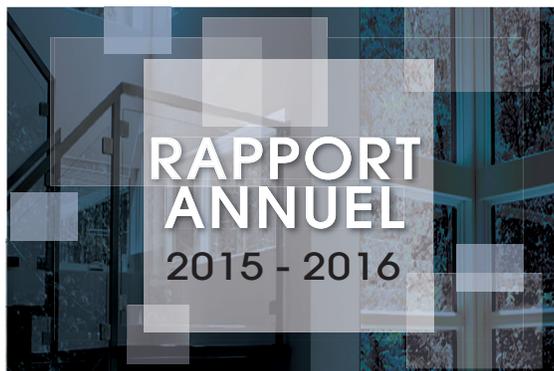
- Promotion des activités de formation des compagnons : 315 entreprises
- Étude préliminaire de la norme contremaître : 279 manufacturiers
- Recensement du profil socio-économique des fabricants de portes et fenêtres et de produits de verre : 193 répondants sur 256 organisations (téléphone)
- Organisation des sessions de formation des compagnons (deux jours) : 14 groupes, 115 participants et 28 entreprises
- Signature du PAMT par le réseau d'Emploi-Québec : 594 ententes (comparativement à 863 en 2014-2015)

Avec les partenaires régionaux, le CSMO a abordé certaines problématiques en matière de ressources humaines.

- Rencontre d'entreprises pour l'analyse des besoins, la formation des compagnons, la promotion indirecte du PAMT (par le biais des guides d'apprentissage du CSMO) et de la reconnaissance des compétences : 52 manufacturiers
- Mentorat des gestionnaires dans les entreprises utilisatrices des outils du Comité sectoriel : 9 fabricants
- Structuration de la formation et apprentissage en milieu de travail : 7 entreprises
- Inscription de nouvelles entreprises au logiciel de gestion et de développement des compétences en ligne du Comité sectoriel, SolutionsRH.net : 7
- Réalisation de rencontres avec des agents PAMT d'Emploi-Québec (huit régions) : 20
- Participation aux activités de partenariat et de concertation : 15 activités et 600 personnes
- Distribution aux partenaires d'une synthèse promotionnelle du plan d'action stratégique 2016-2019 du CSMO

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre a déployé un vigoureux plan de promotion des métiers et des programmes de formation menant à l'exercice de la profession dans l'industrie. Il a utilisé ses canaux de communication et ceux de ses partenaires de façon encore plus ciblée.

- Distribution de la fiche *Clique sur ta carrière* et de la nouvelle vidéo promotionnelle (DVD) sur le visage de l'emploi : 1000 exemplaires
- Promotion des métiers de l'industrie dans un cahier spécial du journal *Le Métro* : 1,2 million de lecteurs
- Révision des contenus sur les programmes et les carrières dans l'industrie sur le site *Clicemplois.net* du Comité sectoriel : 250 pages (imprimées et vidéo) et quelques milliers de liens URL internes et externes (MELS et Emploi-Québec)
- Augmentation de la fréquentation sur le site *Clicemplois.net* (1000 utilisateurs fréquents additionnels ou 10 % de plus) et la console Youtube (36 000 visionnements de plus pour un total de 425 000 depuis neuf ans)
- Hausse de la fréquentation sur le portail *SolutionsRH.net* (2250 visiteurs distincts de plus ou augmentation de 46 %)



## Outils de recrutement

Trouver du personnel qualifié, c'est plus difficile qu'auparavant en raison du vieillissement de la population et de la diminution du bassin de main-d'œuvre. Mais vous pouvez recruter les perles rares avec un petit budget si vous utilisez les bons outils de recrutement en fonction du profil de compétences que vous recherchez.

Pour commencer, affichez gratuitement vos postes sur le babillard d'Emploi-Québec. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre indexe aussi vos besoins de main-d'œuvre – pas les offres d'emploi – dans son répertoire des employeurs. C'est une visibilité additionnelle. Passez un coup de fil au Centre local d'emploi (CLE) : il y a peut-être un comité de reclassement d'une usine qui a licencié ses employés potentiellement intéressants dans votre région.

Il existe beaucoup de ressources de recrutement publiques et privées sur la Toile permettant de dénicher des techniciens et des travailleurs de production spécialisés (ex. : *métiers Plus*, *industrie-emploi.com*, *agences-de-placement.com*, etc.). Qu'ils soient ou non associés à un complément imprimé dans les journaux nationaux, il y a un grand nombre de sites d'emplois généralistes qui regroupent de candidats attrayants (ex. : *Jobboom*, *Workopolis*, *Monster*, *Jobilico*). Des agrégateurs comme *Jobs.ca* et *Indeed* répertorient aussi les annonces publiées sur l'ensemble des plateformes numériques. Soyez bien indexés dans les engins de recherche sur le Web : 30 % des requêtes par mois sur *Google* sont reliées à la recherche d'un emploi.

Avez-vous pensé publier vos offres dans les sites des petites annonces (*Kijiji*, *Les PAC*, *Craigslist*, etc.) ? Ils sont très fréquentés par la clientèle que vous convoitez en usine. Vous seriez surpris du nombre de travailleurs qui sont à la recherche d'un boulot sur ces plateformes Web dont certains modules sont gratuits. Les hebdomadaires régionaux et locaux sont également très lus. Tendez-y une perche là aussi.

Évidemment, si vous souhaitez rejoindre les jeunes, vous auriez intérêt à être très présents sur les réseaux sociaux comme *Facebook*, *Youtube* et *Twitter*. Plus de 70 % des 18-34 ans trouvent un emploi sur ces communautés du Net. Entretenez une conversation avec eux dans cet univers Web 2.0 par le biais d'un blogue que vous relayez ensuite à la section carrières de votre site d'entreprise. Saviez-vous que près de 90 % des recruteurs embauchent les talents techniques et professionnels sur *LinkedIn* ?



En parallèle, la main-d'œuvre immigrante représente une option attrayante. Il y a des organismes d'accueil et d'intégration dans chaque localité au Québec. Contactez-les. Le Comité sectoriel fournit une liste de ressources dans la section Publications de son site Web, *SolutionsRH.net*. Autre filon : frappez à la porte des organisations qui s'occupent de trouver un gagne-pain à la main-d'œuvre féminine et aux personnes handicapées.

En plus de faire la chasse aux candidats lors des foires de l'emploi, contactez les centres de formation professionnelle et l'École nationale du meuble et de l'ébénisterie (points de service de Victoriaville et Montréal) pour approcher des finissants. Établissez des liens avec la communauté en invitant les élèves d'écoles secondaires et les jeunes des centres jeunesse à venir faire une visite industrielle.

Une petite dernière : avez-vous songé à faire de l'œil aux travailleurs déjà actifs dans le secteur des services (70 % de la main-d'œuvre) en mettant les conditions de travail dans la balance régionale ?

## Solutions Web de gestion de la formation

Le Québec regorge de solutions numériques qui aident les manufacturiers à améliorer le développement des compétences, la gestion de la formation et du capital humain. Mais encore faut-il savoir choisir celle qui convient le mieux à la réalité de l'organisation en prenant en compte vos besoins et vos moyens.

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre vous propose une demi-douzaine d'applications en ligne. Il y a bien sûr le logiciel *SolutionsRH* du CSMO disponible depuis huit ans. Les autres systèmes étudiés avant de mettre sous presse sont apparus plus récemment : *ISOVision*, *Dozuki*, *Poka*, *VSK*, *Road RH*. *Illico Hodes* et *Édu-Performance* commercialisent aussi des plateformes intéressantes qui n'ont pas encore fait l'objet d'une analyse comparative de notre part. Il y a certainement d'autres options valables moins connues.



La pertinence de la formule à retenir dépend du problème que vous souhaitez régler. Voulez-vous vous attaquer à la gestion de la compétence, de la formation, des ressources humaines ou des normes ISO ? Documenter vos instructions de travail de production par équipement devient-il une priorité organisationnelle ? Préconisez-vous enrichir les habiletés et les connaissances des employés par le biais de cours en ligne ou à l'aide d'un réseau collaboratif à l'interne ? Désirez-vous lancer une initiative d'amélioration continue, de transfert des compétences sur des postes critiques ou de préparation de la relève ? Croyez-vous qu'il faut proposer un plan d'amélioration des compétences comportementales à des gestionnaires ?

Il existe des critères qui peuvent vous guider à prendre une décision plus éclairée en regard de vos priorités. Après avoir bien cadré la nature, les objectifs, les attentes et la durée du projet d'amélioration, calculez rigoureusement l'ensemble des coûts directs et indirects de l'outil (implantation, achat d'équipements périphériques comme les tablettes, droit d'usage annuel de l'outil et de stockage des données sur un serveur externe, etc.).

L'autre facteur clé, c'est le temps d'implantation, de familiarisation, de gestion et de mise à jour du système. Analysez le profil de vos utilisateurs en ligne à l'interne. Identifiez un responsable de projet. Prévoyez un plan de transfert des compétences entre les usagers. Cela prend toujours plus de temps que l'on pense. Qu'il s'agisse d'une application imprimée, Excel, vidéo ou numérique, il n'y a pas de solution magique ! Ça prend un plan de match et une volonté d'engagement de la direction et des travailleurs de le mettre en place et de le faire vivre.

Prenez en considération la convivialité et la simplicité des fonctionnalités qui sont cruciales à la réalisation de votre chantier. Ne vous laissez pas distraire par des gadgets à la mode. Gardez le focus sur l'essentiel. Assurez-vous d'obtenir toutes les garanties nécessaires au chapitre de la sécurité de l'infrastructure technologique, de la sauvegarde des informations et du contrôle des données sensibles. Que se passe-t-il avec les contenus et l'outil si le fournisseur fait faillite ?

Avant de lancer votre projet, quelles que soient la problématique soulevée et la solution numérique choisie, ciblez les compétences à développer par les postes de travail visés, les préoccupations de main-d'œuvre et les besoins de formation. Cette dimension opérationnelle RH passe trop souvent sous le radar. Prévoir l'analyse de la situation multiplie pourtant les retombées durables de votre investissement dans la quincaillerie technologique.

Démarrez votre initiative en procédant par étape, par exemple dans un département, avant d'étendre l'outil à l'ensemble de l'usine. Mesurez les résistances aux changements, les retombées et les bénéfices. Soyez méthodique. Patient.

Pour en savoir plus, le Comité sectoriel offre un tableau synthèse de plateformes Web dans la section Publications de son site Web *SolutionsRH.net*. Le portrait ne prétend pas couvrir tous les aspects. Il présente un topo des produits strictement sur la base des informations obtenues des fournisseurs et des clients-utilisateurs. Les renseignements doivent être considérés à titre indicatif seulement. C'est du cas par cas dans ce domaine.



## Vigoureuse industrie des produits de verre

**Le secteur des produits de verre demeure vigoureux malgré le contexte macroéconomique actuel, qui s'apparente à celui du secteur des portes et fenêtres. C'est le constat qui se dégage du Diagnostic sectoriel 2014-2016 déposé en octobre dernier par le Comité sectoriel.**

Après une baisse des effectifs, des revenus et des exportations entre 2007 et 2011 (exprimée dans le portrait de la cartographie sectorielle des emplois publiée en 2013), cette grappe industrielle tente maintenant de consolider les acquis, révèle un recensement réalisé par Saine Marketing en 2015-2016.

En dépit du ralentissement de l'industrie de la construction et du piétinement du marché de la revente de propriétés au Québec, les mégaprojets de rénovation des tours à bureaux et d'immobilisations publiques (ex. : le CHUM, Tour Ville-Marie) dans les grands centres urbains contribuent à générer une base d'affaires intéressante.

Selon une étude réalisée en 2013 sur l'industrie des produits de verre, les grands joueurs distribuent leurs produits un peu partout sur le marché nord-américain. Citons le Québec, l'Ontario, les Maritimes, l'Ouest canadien et les États-Unis. Il y en a peu qui œuvrent outre-mer. Les plus petits se contentent principalement de desservir le marché québécois et, parfois, ontarien. La concurrence est vive ici et ailleurs. Il y a au moins la moitié des entreprises québécoises qui seraient plus ou moins affectées par la concurrence chinoise.

En faisant une moyenne de l'échantillonnage d'un sondage de Saine Marketing 2015-2016 et de la banque de données du CRIQ, il y aurait environ 160 entreprises dans l'industrie des produits de verre au Québec. Il n'existe aucune donnée de Statistique Canada permettant de corroborer cette estimation et d'évaluer la progression ou la contraction de l'emploi dans le domaine.

L'industrie des produits de verre compterait entre 1500 et 2000 travailleurs dans quelque 160 organisations du travail. Ce résultat est obtenu en multipliant le nombre moyen de travailleurs par entreprise tiré du relevé du CRIQ en 2013. Cela rejoint une autre extrapolation d'un recensement effectué par le Comité sectoriel en 2015-2016.

L'emploi fluctue en fonction de l'évolution du volume d'affaires (assez stable), des mises en chantier et des travaux de rénovation des édifices publics et privés dans les grandes agglomérations québécoises, canadiennes et américaines. Aucune donnée précise de Statistique Canada n'est disponible sur cette question.



Depuis 2009, selon l'étude sur le marché québécois des produits de verre déposée en 2013, la valeur des livraisons des fabricants se situe, bon an mal an, entre 275 millions de dollars et 330 millions de dollars. Pour l'année 2012, elle oscille autour de 300 millions de dollars. Bref, les chiffres semblent indiquer une stabilité relative.

Les entreprises du secteur exportent peu, soit près de 10 % de la production. Statistique Canada fait état d'environ 30 millions de dollars. Les États-Unis constituent le principal client (90 %). Selon l'organisme fédéral, chaque année depuis 2008, les importations se maintiennent entre 63 millions de dollars et 71 millions de dollars. La Chine produit quelque 60 % des importations. Les États-Unis suivent avec 27,5 %. L'écart entre les deux pays ne cesse de se creuser au profit de l'Empire du Milieu.

## Recensement : portes et fenêtres

**Parce qu'il existe un problème de classification industrielle (code SCIAN à six chiffres) dans les données de Statistique Canada, le Comité sectoriel a commandé un sondage à la firme Saine Marketing en 2015-2016 afin de dresser un tableau un peu plus précis du secteur.**

Cette étude recense la réalité de production de 193 répondants sur un échantillon de 256 entreprises : portes et fenêtres (132), vitrerie (47), traitement du verre (14). Le taux de réponse moyen s'élève à 78 %.

Une extrapolation des données de l'enquête estime le chiffre d'affaires de l'industrie à environ 1,7 milliard de dollars et l'effectif à plus de 11 000 travailleurs.



La recension révèle que la taille moyenne des organisations interrogées se situe à 60 employés et moins. Près de la moitié d'entre elles déclarent entre 10 et 49 travailleurs.

Ce coup de sonde montre que les manufacturiers sont concentrés à Montréal (17 %) et en Montérégie (16 %). Près de six fabricants sur 10 (57 %) desservent les marchés résidentiel et commercial.

La plupart (93 %) livrent des fenêtres. Les trois quarts fabriquent des portes.

Une forte proportion d'entre eux (67 %) utilisent le PVC dans la fabrication, suivi de près par les matériaux hybrides (48 %), l'aluminium (42 %), le bois (24 %). Dans 67 % des cas, ils produisent leurs propres moustiquaires. Plus de six usines sur 10 (62 %) font l'installation de leurs produits avec le personnel à l'interne (38 %) ou par le biais de sous-traitants (24 %). À peine 11 % des fabricants employant des installateurs sont syndiqués.

### Membres du Conseil d'administration

#### COPRÉSIDENTE PATRONALE :

**Virginie Cloutier**

Association des fabricants et détaillants de l'industrie de la cuisine du Québec (AFDICQ)

#### COPRÉSIDENT SYNDICAL :

**Sébastien Pageau**

Unifor-Québec/FTQ

#### TRÉSORIER :

**Yves Guérette**

Unifor-Québec/FTQ-  
section-locale-299

#### SECRÉTAIRE :

**Gilbert Lemay**

Association de vitrerie et fenestration  
du Québec (AVFQ)

#### REPRÉSENTANTS SYNDICAUX :

**Stéphane Côté**

Fédération de l'industrie manufacturière  
(FIM-CSN)

**Daniel Beauchemin**

CSD

#### REPRÉSENTANT PATRONAL :

**Pierre Richard**

Association des fabricants  
de meubles du Québec (AFMQ)

#### REPRÉSENTANT GOUVERNEMENTAL (CPMT) :

**Claude Vecerina**

Direction du développement des compétences  
et de l'intervention sectorielle (CPMT)

Avec la contribution financière de :

Commission  
des partenaires  
du marché du travail  
**Québec**



### Employés du Comité sectoriel

**Christian Galarneau**

Directeur général

**Mario Dubois**

Responsable des communications



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

1649, rue Fleury Est, bureau 200  
Montréal (Québec) H2C 1S9  
Téléphone : 514.890.1980  
Télécopieur : 514.890.1450  
Courriel : info@solutionsrh.net  
Site Internet : www.solutionsrh.net

**Automne 2016**

Poste-Publication No de convention 41521516