



MODE d'emploi

Le bulletin des compétences essentielles



Le TRÉAQFP : Un réseau, une force, une vision 

Les membres du comité sur les compétences essentielles et la formation de base en entreprise vous présentent la sixième édition de « **MODE d'emploi** ». Le comité, composé de représentants de commissions scolaires et du Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec, est piloté par la Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP).

« **MODE d'emploi** » est publié trois fois par année. Il permet de diffuser des informations incontournables pour les partenaires du marché du travail. Pour consulter les trois premières éditions, [cliquez ici](#).

Vous souhaitez partager vos réalisations ou le fruit de vos réflexions sur les enjeux liés à la formation de la main-d'œuvre? Communiquez alors avec Diane Pouliot à pouliot.diane@treaqfp.qc.ca ou au 450 616-0565.

La formation de base pour actualiser les compétences en lecture, écriture et en calcul

En mai 2011, Paul Bélanger, professeur à la Faculté des sciences de l'éducation de l'UQAM, présentait les résultats de la recherche « [La formation de base dans les petites et moyennes entreprises : pratiques et modèles novateurs – Quatre études de cas](#) ». M. Bélanger ressort le constat suivant : le besoin des travailleurs en est un d'actualisation des compétences non ou peu pratiquées et de francisation. Il ne s'agit pas d'analphabétisme.

Le colloque de la TRÉAQFP : Ensemble, réinventons le présent, préparons l'avenir

Du 23 au 25 mai à Montréal, se tiendra le colloque annuel de la Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP). Sous le thème **Ensemble, réinventons le présent, préparons l'avenir**, nous prévoyons présenter 40 ateliers dans les domaines

de l'éducation des adultes, de la formation professionnelle et de la formation continue de la main-d'œuvre.

Le colloque de la TRÉAQFP, à inscrire à votre agenda 2012!

Pour plus d'information : [Diane Pouliot](#)

La formation, ça rapporte!

C'est le 13 septembre dernier que s'est tenu le colloque annuel du Comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO) de l'industrie textile du Québec. Près d'une centaine de participants se sont rassemblés sous le thème « [La formation, ça rapporte!](#) ». Le CSMO en a profité pour dévoiler les onze lauréats des bons coups de l'industrie textile 2010-2011.

Le rehaussement des compétences essentielles, un préalable au développement chez Bennett Fleet Québec

Lors du colloque du CSMO de l'industrie textile du Québec, [Bennett Fleet Québec](#), a reçu un prix pour avoir utilisé la créativité de l'équipe comme moteur de développement. L'entreprise a relevé le défi de déployer de nouvelles stratégies de

développement. Gaétan Demers, vice-président aux opérations, a instauré, avec la coopération de ses employés, une démarche créative (FLOW) basée sur leurs



L'emploi du masculin a pour but d'alléger le texte.



Le rehaussement des compétences essentielles, un préalable au développement chez Bennett Fleet Québec (suite)

compétences en tant qu'artisan compagnon ainsi que sur la formation en ligne et les communications. Préalablement à toute cette démarche, l'entreprise a offert à ses employés une formation de base en lecture, écriture et calcul. « On souhaitait une meilleure participation des employés à la recherche de solutions pour leurs clients. On voulait aussi que les employés soient plus autonomes, plus engagés et toujours plus compétents. Sans les compétences de base que sont la lecture, l'écriture et le calcul,

personne ne peut exprimer clairement ses idées et émotions. Alors, impossible de réaliser et communiquer adéquatement ses rêves et projets. Il nous faut être notre propre moteur de ce dont nous voulons changer du monde et ça commence par les connaissances de base », confirme M. Demers. Encore une fois, on nous démontre que la formation et le gain de compétences, c'est la base du changement.

Quand syndicats et employeurs veulent améliorer les compétences de la main-d'œuvre



La formation demeure la clé pour maximiser les compétences du personnel d'une entreprise. Lors de l'élaboration des plans de formation en entreprise, les syndicats sont des acteurs incontournables. Nous sommes donc allés à la rencontre d'un représentant de l'une des grandes centrales syndicales, M. Jocelyn Lavoie. Celui-ci travaille à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) depuis 1992. Il veille notamment aux dossiers de l'assurance-emploi et des services de soutien aux syndicats affiliés lors des interventions de concertation employés/employeurs. Dans le cadre de son travail, il siège au conseil d'administration de sept comités sectoriels de la main-d'œuvre et de la Commission régionale des partenaires du marché du travail en Montérégie. Il

fait aussi partie de trois groupes de travail à la Commission des partenaires du marché du travail. Bref, Jocelyn Lavoie est un homme engagé, pour qui l'action passe par la concertation des différentes parties concernées afin d'améliorer continuellement les compétences des travailleurs. Pour les lecteurs de **MODE d'emploi**, il souligne l'importance de la concertation employeur/syndicat.

ME : Quelles sont les préoccupations actuelles des syndicats en ce qui a trait au développement des compétences de leurs membres?

JL : Les entreprises doivent d'abord s'assurer que les travailleurs maîtrisent les compétences liées directement à leur tâche de travail, comme par exemple, utiliser adéquatement une machinerie. En ce sens, les formations sur mesure offertes par les commissions scolaires et tout autre organisme donnent de bons résultats. Ça marche. Mais selon moi, le transfert des compétences et des connaissances des travailleurs plus âgés vers ceux qui arrivent sur le marché du travail est un enjeu de taille. Depuis quelques années déjà, la pénurie de main-d'œuvre spécialisée frappe tous les secteurs d'activités industrielles au Québec. La rareté de la main-d'œuvre qualifiée fait en sorte qu'il devient difficile de libérer le personnel pour le former. Ça devient problématique.

ME : Qu'est-ce que les syndicats et leurs partenaires ont envisagé comme solution?

JL : Avec le CSMO de l'industrie textile du Québec, on est en train de mettre en place une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Concrètement, ça permet le transfert de connaissances entre les générations (voir texte [Le défi du transfert des connaissances des travailleurs expérimentés](#), page 3).

ME : Quels sont les moyens mis à la disposition des membres pour exprimer leurs besoins en termes de développement des compétences?

JL : La plupart des syndicats affiliés à la CSD forment avec l'employeur un comité paritaire de formation, formel ou informel. Ces comités permettent aux travailleurs d'exprimer leurs besoins de perfectionnement dans les domaines liés à leur tâche de travail. Les comités d'amélioration continue, par exemple, contribuent à augmenter la productivité dans les entreprises.

Quand syndicats et employeurs veulent améliorer les compétences de la main-d'œuvre (suite)

JL : Les changements, que proposent ces comités sur l'organisation du travail, demandent généralement de la formation. À l'occasion de ces changements, le choix de la ressource qui donnera la formation se fait entre l'employeur et le représentant des travailleurs. Dans les entreprises affiliées à la CSD, on privilégie régulièrement les organismes publics de formation et on les choisit en fonction de l'expertise qu'ils

ont développée dans le secteur approprié.

Lors d'une fermeture d'usine et de la mise sur pied d'un comité d'aide au reclassement, on constate que 5 à 10 % des travailleurs s'en vont en formation. Dans la plupart des cas, c'est aux commissions scolaires de les accueillir. Habituellement, les syndicats connaissent l'offre de service des services aux entreprises des commissions scolaires.

Quand formation = concertation et écoute

En terminant, M. Lavoie insiste : « Toute formation offerte doit découler d'une consultation des travailleurs et d'une collaboration entre l'employeur et le syndicat ». Dans le cas contraire, les conseillers en formation ne peuvent envisager de formation possible. Message reçu monsieur Lavoie. Être à l'écoute des besoins de perfectionnement des travailleurs s'avère gagnant pour tout le monde.

Le défi du transfert des connaissances des travailleurs expérimentés

Le facteur de vieillissement de la main-d'œuvre et la scolarité des personnes en emploi dans le secteur textile forcent les employeurs à se pencher sur la question du transfert des connaissances de leurs employés d'expérience. Il devient nécessaire, même urgent d'instaurer des mesures pour préparer la relève et garder l'expertise dans leur milieu. Autrement, les entreprises risquent de perdre les connaissances accumulées au fil des ans. Voulant relever le défi du transfert des connaissances, le Comité sectoriel de la main-d'œuvre (CSMO) de l'industrie textile du Québec a mis en place en janvier 2011 des projets de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Il s'agit de l'un des premiers comités sectoriels à entreprendre de tels travaux.

Concrètement, le CSMO de l'industrie textile du Québec offre du soutien au transfert intergénérationnel des compétences dans trois entreprises textiles québécoises. Afin de dresser un portrait de leur main-d'œuvre pour les années à venir, chacun de ces employeurs a réalisé un exercice de planification de la relève. Cet exercice leur a permis de cibler dix-neuf postes stratégiques, postes-cadres ou en production. Les postes ont été immédiatement pris en charge pour éviter la perte de l'expertise et assurer ainsi un bon transfert des compétences. Le financement accordé dans le cadre du [Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre](#) (FDRCMO) a permis d'élaborer, entre autres, des profils de compétences qui sont inexistantes, désuets ou incomplets. Pour piloter cette étape, le CSMO a établi un partenariat avec des experts des services aux entreprises des commissions scolaires de la

Beauce-Etchemin, de la Région-de-Sherbrooke et des Sommets, en Estrie. Les commissions scolaires conçoivent et implantent des outils et des gabarits avec la collaboration des employés occupant les postes visés. À titre d'exemple, les travailleurs au poste de coloriste et les commissions scolaires ont rédigé des procédures de développement des couleurs. Ils ont aussi conçu un tableau de résolutions de problèmes. Pour ce qui est du poste de superviseur de maintenance, ils ont rédigé des procédures de fonctionnement des métiers à filer et ajustements.

La réussite des travaux dépend de la collaboration des employés occupant les postes visés puisque ceux-ci possèdent un bagage de compétences et de connaissances reconnu par les pairs. Ils demeurent en effet la meilleure source d'information menant à la conception des outils et aux activités d'apprentissage comme le compagnonnage.

Après neuf mois de travaux, le CSMO constate l'ampleur des efforts exigés. La libération des employés n'est pas toujours facile étant donné les impératifs de la production et la résistance affichée par certains employés. Il a fallu leur expliquer que c'est le poste qui est documenté et non la personne. Certains employés pensaient que l'exercice permettrait à l'employeur de mettre fin à leur emploi plus tôt en cas de baisse de production. En contrepartie, les entreprises observent des incidences positives. Les employés se sentent impliqués et sont heureux de participer aux travaux. Cela confère aussi une certaine crédibilité à l'employeur quant à ses intentions vis-à-vis le développement de son personnel.

Le défi du transfert des connaissances des travailleurs expérimentés (suite)

Les entreprises engagées dans le projet soulignent que la flexibilité, la disponibilité, l'esprit de conciliation et l'intérêt des experts s'avèrent eux aussi essentiels pour la réussite de la démarche.

Finalement, les trois entreprises sont prêtes à renouveler le projet pour d'autres postes. Des employés occupant d'autres postes ont même signifié

leur intérêt à faire partie d'une deuxième cohorte. Le CSMO de l'industrie textile du Québec constate avec satisfaction que l'enthousiasme envers les projets de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre incite d'autres entreprises à élaborer des stratégies pour contrer la perte des connaissances dans leur organisation.

Le rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus

La Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus a produit un rapport portant sur les enjeux liés au vieillissement de la main-d'œuvre québécoise. Le rapport complet est disponible [ici](#).

Le vieillissement de la main-d'œuvre : vaut mieux planifier

Depuis quelques années, le CSMO de l'industrie textile du Québec collabore avec la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin. Cette dernière a accepté, avec un grand intérêt, l'invitation à faire partie des projets de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) du CSMO de l'industrie textile du Québec. L'une des entreprises de la région Beauce-Etchemin voyait partir à la retraite quatre de ses gestionnaires. « On avait préalablement réalisé un travail d'analyse pour une entreprise grandement préoccupée par les départs à la retraite et le vieillissement de sa main-d'œuvre. Quand le CSMO nous a approchés, on a accepté sans hésiter », nous confie Carole Fontaine, conseillère aux entreprises, à la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin.

Le transfert intergénérationnel constitue l'expertise non documentée et acquise au fil des ans. Et la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre permet de documenter les savoirs tacites. « Nous documentons et décortiquons les tâches. Ça peut

prendre la forme de procédures ou d'instructions visuelles. Il ne s'agit donc pas de produire des documents volumineux, mais plutôt d'aller à l'essentiel des savoirs utilisés dans l'entreprise, » conclut - Carole Fontaine.

La Commission scolaire de la Beauce-Etchemin fait la promotion de la GPMO auprès des entreprises de sa région. Elle a conçu l'Espace GPMO : un outil de planification et de gestion de la main-d'œuvre. La population du Québec vieillit et sa main-d'œuvre aussi. Les travaux de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin illustrent l'importance d'adapter les outils de gestion de la main-d'œuvre à cette réalité. Il vaut mieux planifier que de réagir trop tard aux problèmes démographiques. Bref, comme dit si bien le proverbe « Mieux vaut prévenir que guérir ».

Pour plus d'information sur l'Espace GPMO :

[Carole Fontaine](#)

418 228-5541, poste 2605



Les services aux entreprises de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin : lauréats du prix Soutien au développement de la main-d'œuvre des entreprises textiles

Dans le cadre du colloque [La formation, ça rapporte!](#), la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin a remporté le prix pour son soutien au développement de la main-d'œuvre des entreprises textiles.

De gauche à droite : M. Luc Lusignan, coprésident patronal du CSMO de l'industrie du textile du Québec, Mme Carole Fontaine, conseillère aux entreprises et Mme Véronique Bolduc, agente de développement aux entreprises, toutes deux de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin.

Rédaction : [Diane Pouliot](#) avec la collaboration de Danielle Jutras du Comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec.

Mise en page : [Johanne Villeneuve](#), agente de bureau, TRÉAQFP