



# LES BONS COUPS DE L'INDUSTRIE TEXTILE ET DES PARTENAIRES

RECUEIL DES BONS COUPS 2010-2011

# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b><u>ENTREPRISES :</u></b>	
<b>BENNETT FLEET QUÉBEC</b> Utiliser la créativité de l'équipe comme moteur de développement .....	3
<b>BIOASTRA TECHNOLOGIES</b> Développement de nouveaux matériaux qui permettent aux tissus de thermorégulariser le corps humain .....	5
<b>GARLOCK DU CANADA</b> Pour sa contribution à l'amélioration de ses pratiques environnementales et la création d'un meilleur environnement de travail .....	7
<b>GLATFELTER</b> La force d'une équipe en amélioration continue .....	9
<b>LAINAGES VICTOR</b> Mise en place d'outils de transfert intergénérationnel des compétences des travailleurs expérimentés .....	11
<b>LEIGH TEXTILE</b> L'engagement et la persévérance de six employés immigrants dans leur apprentissage du français dans leur milieu de travail .....	13
<b>LES VÊTEMENTS SP</b> Ténacité en affaires pour assurer la pérennité de l'entreprise et le maintien en emploi de sa main-d'œuvre .....	15
<b>PRODUITS BELT-TECH</b> Former pour garder les employés et leur expertise au sein de l'entreprise.....	17
<b>TEXEL (UNE DIVISION DE ADS)</b> Pour son souci de la santé et du bien-être de ses employés et la mise en place du programme de certification <i>Entreprise en santé</i> .....	19
<b><u>PARTENAIRES :</u></b>	
<b>ÉCOLE SECONDAIRE JEAN-DE-BRÉBEUF</b> Collaboration continue à faire découvrir le secteur textile aux élèves du secondaire .....	21
<b>LES SERVICES AUX ENTREPRISES – COMMISSION SCOLAIRE BEAUCE-ETCHEMIN</b> Soutien au développement de la main-d'œuvre des entreprises textiles .....	23

## **BENNETT FLEET QUÉBEC : UTILISER LA CRÉATIVITÉ DE L'ÉQUIPE COMME MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT**

### **PROFIL**

- Entreprise de finissage qui offre des solutions en matière de contrecollage de matériaux textiles et d'électrotextiles souples.
- 10 employés.
- Entreprise non syndiquée.
- Ville Vanier, Québec.

### **BESOIN / OBJECTIF / PROBLÉMATIQUE**

Le vice-président aux opérations, Gaétan Demers, cherchait un moyen de développer les affaires, repositionner l'entreprise et trouver de nouvelles stratégies de développement. Pour ce faire, il devait user de créativité afin de trouver du temps pour se dégager des opérations quotidiennes et impliquer davantage les employés à la réussite et à la pérennité de l'organisation. En d'autres mots, fournir un cadre objectif et subjectif à tous les employés assurant ainsi une meilleure méthode de résolution de problèmes et une communication continuelle des valeurs de l'entreprise.

### **RÉSULTATS ESCOMPTÉS**

- Avoir du temps pour repositionner et développer l'entreprise pour qu'elle rayonne à l'extérieur des marchés traditionnels.
- Assurer la base des compétences actuelles.
- Maintenir les emplois et en créer d'autres.
- Obtenir une meilleure participation des employés à la recherche de solutions pour leurs clients.
- Adopter un style de gestion par projet.
- Développer les employés pour qu'ils soient plus autonomes, plus engagés et toujours plus compétents.
- Renforcer la notion d'artisan.

### **DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES**

À la suite de nombreuses recherches et lectures de gourous du management et de la psychologie, tel Patricia Pitcher et Mihaly Csikszentmihalyi respectivement, la direction a opté pour une méthode audacieuse et « autocréative » dans un climat d'entraide, de collégialité et de « gros bon sens », tout en évitant la compétition entre les employés. Pour ce faire, la direction a implanté le programme FLOW (« expérience optimale ou autotélique, référant à un état subjectif de se sentir bien et de bonheur », « favoriser le développement de soi »<sup>1</sup>)... LA RECETTE DU BONHEUR!

### **DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?**

« Ce dont je suis le plus fier, c'est lorsque je reviens d'un séjour et que les employés me disent : "Gaétan, nous avons vraiment regardé les panneaux (les slogans) et nous avons résolu les problèmes par nous-mêmes!". Les gens entrent chez eux avec le sentiment du devoir accompli et ont hâte de revenir le lendemain. Ils sont heureux au travail! » Gaétan Demers, vice-président aux opérations chez Bennett Fleet Québec.

<sup>1</sup> Source : CSIKSZENTMIHALYI. 1990, *Flow, the Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row.

## **CONDITIONS FAVORABLES**

- Temps d'analyse de la situation et d'implantation de cette façon de faire.
- Ouverture de la part du personnel en place et de la direction.
- Vouloir créer ensemble.

## **DÉMARCHE**

1. Reconnaissance des compétences des travailleurs par le programme *Artisans compagnons* : les employés ont été formés et ont reçu leur certificat de compagnon. Les certificats sont affichés dans le bureau, à la vue de tous. Tous les employés se forment, dans différents domaines par, entre autres, le Portail d'apprentissage du Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile.
2. Trois slogans sont véhiculés : « Compétences : *Artisans compagnons* », « Créativité : *Innover ou mourir* » et « Défi : *Si c'était facile, les autres le feraient* ». Des bannières sont installées dans l'usine et dans les bureaux où ces messages sont omniprésents dans l'organisation.
3. Vivre les messages en exposant les problématiques, les projets, les enjeux de coûts, etc. à toute l'équipe et être toujours en mode solutions.

## **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Du temps pour réfléchir.
- Du temps pour les rencontres : rencontres continues, bureaux ouverts, petites cellules.
- Les coûts reliés à l'affichage : 200 \$.
- Les coûts pour l'installation des infrastructures de bureautique : 1200 \$.

## **OUTILS DISPONIBLES**

Lectures suggérées :

- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. 1996, *La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention*, Éditions Robert Lafond, Collection Réponses.
- HEUTTE, Jean. Avril 2006, *Le FLOW : l'expérience optimale ou autotélique* (Csikszentmihalyi, 1990, 2004, 2005).
- PITCHER, Patricia. *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Rêves, réalités et illusions du leadership, ISBN 9782890379119 (2890379116).

## **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Contrat de travail plutôt que syndical : un choix des travailleurs.
- Certification ISO 9001 non renouvelée puisque l'entreprise maîtrise cette norme à 100 %, tout le temps, et que cela devenait une perte de temps. Le processus reste et le programme d'assurance qualité est toujours en place.
- Augmentation de la productivité où des heures privilégiées sont libérées à d'autres utilités (exemple : congé le vendredi après-midi).
- Dépôt de brevets dans un domaine émergeant, celui des électrotextiles.

## **PERSONNES-RESSOURCES**

Gaétan Demers, vice-président aux opérations, Bennett Fleet Québec, 418 681-4163.

Linda Cyrenne, directrice générale, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 213.

# **BIOASTRA TECHNOLOGIES : DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MATÉRIAUX QUI PERMETTENT AUX TISSUS DE THERMORÉGULARISER LE CORPS HUMAIN**

## ***PROFIL***

- Entreprise en recherche et développement en textiles à haute valeur ajoutée.
- 4 employés.
- Entreprise non syndiquée.
- Basée au Carrefour d'innovation en matériaux industriels (CIMI), un incubateur technologique de l'Institut des matériaux industriels du Conseil national de recherches Canada (CNRC-IMI), Boucherville.

## ***LE PRODUIT***

L'équipe de Bioastra Technologies a mis au point une gamme de polymères intelligents qui peuvent, au besoin, absorber la chaleur du corps ainsi que de refléter la radiation solaire afin d'assurer un confort thermique soutenu.

Ces polymères polyvalents sont également utilisés pour la libération transdermale de médicaments « activée » par la peau, ainsi que pour des textiles électroconducteurs et des muscles artificiels.

## ***HISTORIQUE***

La présidente de l'entreprise, Sumitra Rajagopalan, avait un rêve, celui d'offrir aux cultivateurs de son pays d'origine, l'Inde, une technologie équivalente à celle utilisée par les astronautes afin qu'ils soient protégés de la chaleur ou du froid intense par un matériau permettant de régulariser la température corporelle de celui qui le porte. Ses études en chimie et sciences des matériaux en Russie, puis en chimie et en génie biomédical à Montréal, l'ont menée à créer Bioastra Technologies afin de réaliser son rêve.

## ***BESOIN (OBJECTIF / PROBLÉMATIQUE)***

- Développer cette technologie.
- Trouver des partenaires.
- Avoir une main-d'œuvre qualifiée pour le développement et pour la production.
- Assurer la pérennité de l'entreprise.

## ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Travailler avec de grands donneurs d'ordre : Logistik Unicorp, Ferrero SA, General Motors, Robert Blondel SA, Hydro-Québec, etc.
- Pouvoir développer la phase 2 de l'entreprise, soit élargir le portefeuille technologique de la compagnie vers des textiles conducteurs ainsi que des muscles artificiels.
- Créer deux nouveaux volets en emballage intelligent ainsi que des polymères pour des bâtiments verts.
- Avoir le personnel requis pour supporter le développement.
- Travailler avec des entreprises textiles performantes, aptes à produire le matériau.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« D'avoir bâti une compagnie entièrement avec des contrats et des ventes, sans un sou de subvention; d'avoir des clients de grande envergure tels que General Motors et Kraft Foods; de développer des technologies qui répondent aux besoins immédiats des clients, tout en gardant une certaine rigueur scientifique et de se servir de Bioastra comme laboratoire pour offrir des stages à mes étudiants de McGill. Je suis fière de ma petite équipe qui croit en nos produits. Sans elle, je ne pourrais pas développer Bioastra. J'ai les meilleurs! » Sumitra Rajagopalan, présidente chez Bioastra Technologies.

### ***CONDITIONS PRÉALABLES***

- Un lieu approprié pour se développer (incubateur).
- Collaboration étroite avec le CIMI pour faire des tests, etc.
- Des partenaires pour se développer.
- Pouvoir investir en formation des nouvelles recrues.

### ***IMPLICATIONS DE BIOASTRA TECHNOLOGIES***

- Professeure auxiliaire et professeure – directrice de recherche de projets de fin d'études (PFE), département de génie mécanique, Université McGill, Montréal.
- Membre de la Table ACCORD des matériaux souples, Montérégie.
- Membre du Comité de formation du CSMO Textile.

### ***ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)***

- De 1 à 4 employés en 2 ans.
- De grands donneurs d'ordre ont cru en nous, dont Logistik Unicorp.
- 200 % d'augmentation constante du chiffre d'affaires.

### ***PERSONNES-RESSOURCES***

Sumitra Rajagopalan, présidente, Bioastra Technologies, 450 641-5443.

Linda Cyrenne, directrice générale, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 213.

## **GARLOCK DU CANADA : POUR SA CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE SES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET LA CRÉATION D'UN MEILLEUR ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

### ***PROFIL***

- Fabricant de textiles techniques pour une variété d'applications industrielles, tels que les joints d'étanchéité industriels et les fils de renfort.
- 70 employés.
- Entreprise non syndiquée.
- Sherbrooke.

### ***BESOIN***

Chez Garlock du Canada, la récupération de papier et de carton fait partie depuis longtemps des actions en développement durable. En 2007, s'ajoutent le compostage et le recyclage d'autres matériaux. Des ententes sont prises avec des fournisseurs permettant l'élimination des mousses de polystyrène et du film de plastique utilisés dans les emballages. La réduction à la source est un ultime objectif pour l'entreprise.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Implanter un système de gestion environnementale suivant une méthode évolutive permettant l'intégration du développement durable au quotidien (norme internationale).
- Obtenir l'attestation ICI ON RECYCLE! de la société Recyc-Québec.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- Les petits volumes de matières recyclées ont nécessité l'aménagement d'espace par produit recyclé afin d'obtenir une quantité suffisante pour la récupération.
- L'espace de stockage limité, entre autres, aucune aire d'entreposage à l'extérieur.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER ?***

« Garlock du Canada est fier de contribuer à une action qui vise à diminuer la consommation d'énergie et souhaite laisser aux générations qui lui succèdent un environnement de qualité. » Pierre Barnabé, directeur des achats chez Garlock du Canada.

### **CONDITIONS PRÉALABLES**

- S'assurer de l'implication de la haute direction.
- Sensibiliser et former les employés.
- Être prêt à investir temps et argent pour développer les projets.

### **CONDITIONS FAVORABLES**

- Le « vert » est à la mode.
- Le centre de recyclage est à proximité.
- La participation des fournisseurs.
- L'accompagnement du Centre régional de l'environnement de l'Estrie (CREE).

### **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Cela demande du temps.
- Disponibilité de subventions gouvernementales relatives à l'efficacité énergétique.
- Bon retour sur l'investissement au plan des projets énergétiques.

### **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Le pourcentage de matières recyclées est passé de 10 % à 90 % en quatre ans.
- L'installation d'un mur solaire a permis un retour sur investissement en moins d'un an.
- Le remplacement de moteurs électriques par des engins de nature mécanique a réduit les coûts énergétiques de 25 000 \$ par année.

N.B. : Garlock du Canada fait partie, avec six autres entreprises textiles québécoises, du Club des leaders en écoconception et développement durable piloté par le Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile (CRHIT), le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation (MDEIE), l'Institut de développement de produits (IDP) et le Conseil national de recherches du Canada (CNRC).

### **PERSONNES-RESSOURCES**

Pierre Barnabé, directeur des achats, Garlock du Canada, 819 829-9820.

Danielle Jutras, chargée de projets et des communications corporatives, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 202.

## **GLATFELTER : LA FORCE D'UNE ÉQUIPE EN AMÉLIORATION CONTINUE**

### ***PROFIL***

- Fabricant de produits « superabsorbants ».
- 310 employés.
- Entreprise syndiquée.
- Gatineau.

### ***PROBLÉMATIQUE***

Le département de l'emballage spécialisé, communément appelé *Festooner*, est très sollicité. En fait, c'est présentement le goulot d'étranglement de l'usine. Ce département transforme les rouleaux de produit en bloc contenant beaucoup plus de produits pour un même espace de stockage, et plus facile à manipuler chez le client d'où sa demande croissante.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Diminuer le temps de changement entre deux blocs de produit (traiter le bloc de produit fini et faire démarrer un nouveau bloc).

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- Aucune difficulté particulière, le Kaizen a été préparé au détail près.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« Avoir obtenu des résultats aussi concluants alors qu'ils étaient déjà très bons! »  
Stéphanie McKale, technicienne aux ressources humaines chez Glatfelter.

### ***CONDITIONS PRÉALABLES***

- Formation en amélioration continue pour que tous parlent le même langage.

### ***DÉMARCHE***

- Création d'une équipe de 8 employés accompagnée de 2 consultants pour participer au processus de Kaizen. Il s'agit de : Martin Roy, Luc Brosseau, Gilles St-Jean, Frédéric Jutras, Marc Thibaudeau, Yvan Labrosse, Gabriel Angers, Martine Boisvert et les consultants : Ben Pember et Scott Bridges.
- Formation sur le processus d'amélioration continue et application : « Theorie Lean », les « 6S », le « SMED », le processus Kaizen et les 8 formes de gaspillage.
- Analyse des opérations au *Festooner* reliées au changement de blocs.
- Classification des actions en valeurs ajoutées et non-ajoutées.
- Compréhension de la situation actuelle.

- Modification des procédures et méthodes de travail au *Festooner* en réduisant les actions à valeur non ajoutées.
- Instauration de rencontres de suivi à toutes les 6 semaines pour échanger sur la fluctuation de l'indicateur de changement de blocs avec l'équipe.
- Vérification et suivi hebdomadaire de l'indice de performance (KPI) par le gérant du *Festooner*.

### ***INVESTISSEMENT REQUIS***

- Formateur en amélioration continue (Marc Thibaudeau, un des employés) et temps de préparation pour l'événement.
- Temps de libération de l'équipe de 10 employés.
- Consultants externes en amélioration continue (Ben Pember et Scott Bridges).
- Investissement en pièces électromécaniques, moins de 2000 \$.

### ***OUTILS DISPONIBLES***

- Formation en contrôle qualité « La qualité en tout, ça paie à tout coup! » dispensée par le CSMO Textile.

### ***ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)***

- Suivi de l'indicateur « nombre de secondes pour faire un changement de blocs ». L'équipe a le potentiel de passer de 120 secondes à 71, ce qui constitue une amélioration de 40 %.
- En tout, ça représente 135 heures qui seront disponibles pour « festooner » des produits en attente (n'oublions pas que ce département est présentement le goulot d'étranglement de l'usine) et augmenter le volume de ventes.

### ***PERSONNES-RESSOURCES***

Gilles St-Jean, gérant amélioration continue chez Glatfelter, 819 669-8100, poste 6767.

Martin Blondin, chargé de projets, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 208.

## **LAINAGES VICTOR : MISE EN PLACE D'OUTILS DE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS**

### ***PROFIL***

- Fait partie du Groupe Victor qui est concepteur et fabricant de tissus vestimentaires et spécialisés.
- Emploie une centaine de travailleurs.
- Entreprise syndiquée.
- Saint-Victor, Beauce.

### ***BESOIN / PROBLÉMATIQUE***

Au 31 décembre 2010, la moyenne des années de service des employés ayant plus de 55 ans était de 33 ans. Certains de ces employés occupent des fonctions uniques et critiques pour le fonctionnement et la pérennité de l'entreprise. Ils détiennent de l'information indispensable. Ceux-ci quitteront pour la retraite au cours des prochaines années. Le transfert de l'information et la documentation était donc une obligation pour cette entreprise.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

Dans un contexte de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience (GPMO), mettre en place une démarche structurée et des outils favorisant le transfert intergénérationnel des compétences et du savoir-faire concernant quatre fonctions critiques de l'entreprise : coloriste senior, gestionnaire de maintenance, superviseur de maintenance et dessinateur patronniste.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- Craintes des participants quant au projet (peur de perdre leur poste). La solution a été la communication, l'explication du but du projet et de l'importance de la participation des travailleurs ciblés.
- Refus d'un employé à participer au projet. La solution a été de poursuivre le projet avec d'autres ressources expérimentées.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« Je suis fier de l'excellente collaboration entre les gens du CSMO, de la commission scolaire et nos employés. Je suis également satisfait du produit final qui nous a été livré jusqu'à maintenant et reconnaissant envers l'implication de tous et chacun! » Éric Blais, directeur général chez Lainages Victor.

### ***CONDITIONS PRÉALABLES***

- Avoir le soutien de la haute direction.
- Regrouper trois entreprises textiles ayant une problématique commune afin de faire une demande de financement (demander l'aide du CSMO Textile).

### **CONDITIONS FAVORABLES**

- La mise en place d'un plan de communication à propos de la GPMO.
- Être accepté au *Programme de soutien aux promoteurs collectifs pour le développement de la main-d'œuvre 2010-2011* de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) (rémunération des employés et coût du fournisseur).
- Avoir une bonne communication entre le responsable du projet à l'interne et le fournisseur.

### **DÉMARCHE**

- Identifier les besoins et postes critiques de l'entreprise.
- Déterminer les outils importants à développer avec les titulaires des postes.
- Valider le travail et faire un suivi par la direction.
- Procéder au transfert des compétences avec la relève.

### **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Le temps de libération des titulaires de poste pour la cueillette d'information et la conception des outils de transfert de compétences.
- Le temps de travail requis par la direction pour la validation des outils et le suivi.
- Grâce au financement accordé, l'entreprise dispose de plus de 67 000 \$ pour procéder au projet de transfert intergénérationnel d'ici le 31 mars 2012.

### **OUTILS DISPONIBLES**

- Le coffre à outils « La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre » fourni par le CSMO Textile.
- Outil « Planification de la relève » du Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME du CSMO Textile.

N. B. : L'entreprise a fourni les descriptions de poste au fournisseur pour débiter le projet.

### **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Validation des outils et leurs fonctionnalités avec les nouvelles ressources.
- Tous les nouveaux outils et gabarits conçus pour le transfert des compétences.

### **PERSONNES-RESSOURCES**

Éric Blais, directeur général, Lainages Victor, 418 588-6821.

Véronique Bolduc, conseillère pédagogique aux entreprises, Denis Séguin, enseignant en mécanique industrielle et Eddy Szczerbinsky, enseignant en textile, Commission scolaire Beauce-Etchemin, Services aux entreprises, 418 228-5541.

Danielle Jutras, chargée de projets et des communications corporatives, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 202.

## **LEIGH TEXTILE : L'ENGAGEMENT ET LA PERSÉVÉRANCE DE SIX EMPLOYÉS IMMIGRANTS DANS LEUR APPRENTISSAGE DU FRANÇAIS DANS LEUR MILIEU DE TRAVAIL**

### ***PROFIL***

- Transformation et recyclage de textiles pour la fabrication de panneaux d'isolation pour automobile, futons, matelas et sous-planchers flottants.
- 40 employés.
- Entreprise non syndiquée.
- Montréal-Est.

### ***BESOIN / PROBLÉMATIQUE***

Chez Leigh Textile, certains travailleurs immigrants ne parlent pas ou peu le français. Cette situation crée des problèmes en ce qui a trait à la communication verbale entre les superviseurs et ses travailleurs. Les directives et les procédures de travail ne sont pas toujours bien comprises, pouvant engendrer des pertes de temps, de production et des risques pour leur santé et sécurité.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Implanter un programme de francisation dans le milieu de travail qui permettra aux travailleurs inscrits d'acquérir des connaissances de base en français.
- Améliorer les communications entre les superviseurs et le personnel lors des échanges afin d'éviter des erreurs, d'avoir à recommencer le travail mal accompli ou de subir un accident de travail dû à la mauvaise compréhension des directives.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- La formation des groupes est exigeante puisqu'il faut considérer les niveaux de langage des participants pour créer une certaine homogénéité. À cet égard, l'évaluation rigoureuse de la représentante du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) a été très utile.
- La difficulté dans la planification de la libération du personnel.
- La communication entre les personnes impliquées est importante pour s'ajuster au fur et à mesure que des difficultés pourraient survenir.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER ?***

« En deux ans, plus d'un professeur a enseigné à nos employés. Tous m'ont dit que nous avons un bon groupe d'apprenants, à l'écoute, attentionné et à son affaire. Je suis d'autant plus fier que ces employés n'aient jamais baissé les bras. Ils mettent des efforts pour être présents, cours après cours, même parfois en-dehors de leurs heures de travail! » Marc Bessette, vice-président exploitation chez Leigh Textile.

### **CONDITIONS PRÉALABLES**

- S'assurer de l'implication de la haute direction.
- S'assurer de l'implication des travailleurs immigrants.
- Avoir le budget requis (subventions disponibles).

### **CONDITIONS FAVORABLES**

- Être accepté au Programme d'intervention régionale de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).
- Être accepté au Programme de francisation en milieu de travail du MICC.
- Donner les cours dans le milieu de travail, sur les heures de travail et entre collègues.
- Rémunérer les employés pour participer au programme.

### **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Temps de libération des participants pour suivre la formation.
- Planification de la production.

### **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Le nombre d'inscriptions au programme.
- L'amélioration de la communication en français en entreprise.

### **PERSONNES-RESSOURCES**

Marc Bessette, vice-président exploitation, Leigh Textile, 514 645-8763.

Gisèle Baril, agente de recherche et de développement socio-économique, MICC, 514 873-9393, poste 22323.

Danielle Jutras, chargée de projets et des communications corporatives, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 202.

## **LES VÊTEMENTS SP : TÉNACITÉ EN AFFAIRES POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE ET LE MAINTIEN EN EMPLOI DE SA MAIN-D'ŒUVRE**

### ***PROFIL***

- Entreprise de confection de vêtements performants pour les sports d'équipe.
- 120 personnes à l'emploi.
- Entreprise non syndiquée.
- Granby.

### ***BESOIN / OBJECTIF***

À quelques reprises dans le passé, cette entreprise manufacturière d'uniformes sportifs aurait pu disparaître ou aller s'installer aux États-Unis à la suite de différents transferts et acquisitions. Mais, les gestionnaires visionnaires et optimistes n'ont pas cessé de croire en leurs produits et ont plutôt décidé de devenir propriétaires et de s'adapter aux demandes personnalisées des clients par des produits sur mesure, de miser sur la fierté et la confiance de leur personnel qui était le cœur de l'entreprise et ainsi continuer d'opérer sous un nouveau nom : Les Vêtements SP (1999).

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Maintien des emplois et fidélisation de la main-d'œuvre.
- Offrir des produits reconnus pour leur qualité, leur résistance et leur durabilité.
- Fabriquer des produits en petite et grande quantité.
- Diversifier la clientèle : aller au-delà du sport.
- Diminution des délais de livraison.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- Recherche constante de nouveaux fournisseurs pour offrir des prix compétitifs, surtout pour ce qui est du fil et des colorants pour l'imprimerie.
- Achat de nouveaux équipements d'imprimerie pour offrir des produits de qualité sur mesure à des délais de production respectables.
- Embauche d'une firme externe de consultation afin d'évaluer la satisfaction du personnel et des superviseurs vis-à-vis leur employeur.
- Arrimer la production en saison forte avec les vacances estivales du personnel.
- Rester en relation avec les organismes d'employabilité locaux et Emploi-Québec pour assurer une main-d'œuvre locale suffisante à la production.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« L'équipe SP s'engage à prendre les moyens nécessaires qui permettent la fabrication de produits de très haute qualité et assure l'excellence des services à la clientèle grâce à l'expertise d'un personnel compétent. Nous voulons être reconnus comme le meilleur fabricant canadien d'uniformes sportifs. Nous sommes fiers de notre cheminement et du travail accompli par notre équipe et nous sommes confiants que dans un avenir rapproché, nous serons reconnus comme une marque de commerce! » Serge Bérard, président chez Vêtements SP.

## **CONDITIONS PRÉALABLES**

- Croire en ses produits et être optimiste par rapport à l'avenir.
- Transparence et engagement de la direction.
- Avoir du personnel qui croit en l'entreprise et en ses produits.
- Être à l'écoute des besoins des clients et futurs clients.
- Avoir le souci de la formation du personnel : la qualité prédomine la quantité.

## **DÉMARCHE**

- Respect des normes et des standards rigoureux de qualité.
- Revoir continuellement le processus de fabrication pour une production optimale et une livraison plus rapide.
- Création d'une école de couture à l'intérieur de l'entreprise.
- Essai de plusieurs types de main-d'œuvre : immigrante, aide sociale...
- Responsabilisation et implication des employés quant à leur environnement de travail : ergonomie, sécurité au travail...
- Visiter des foires commerciales à l'étranger pour voir les nouveaux équipements de couture sur le marché, les nouveaux produits... Ex. : Allemagne, États-Unis.
- Organisation de visites de l'usine pour divers publics : écoles, Emploi-Québec, les Manufacturiers et Exportateurs du Québec...

## **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Du temps : former des couturières demande beaucoup de temps.
- Développement d'un département d'imprimerie/sublimation (essais/erreurs).
- Achat, modification et modernisation d'équipements.
- Subvention à l'emploi et crédits d'impôt en recherche et développement.

## **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Maintien des emplois et polyvalence des employés.
- Satisfaction des clients et clientèle diversifiée.
- Maintien de la gamme de produits SP pour les uniformes de hockey.
- Intégration de la nouvelle gamme de produits SSP pour les sports estivaux.
- Délais de livraison en constante amélioration.
- Deux couturières sont sollicitées à l'international depuis 1998 pour les Jeux olympiques.

## **PERSONNES-RESSOURCES**

Silvie Lapointe, directrice des ressources humaines, Vêtements SP, 450 776-6111.

Marlène Lemire, chargée de projets, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 222.

## **PRODUITS BELT-TECH : FORMER POUR GARDER LES EMPLOYÉS ET LEUR EXPERTISE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

### ***PROFIL***

- Fabricant de sangles telles que ceinture de sécurité, harnais, élingue, coussin gonflable et parachute.
- 100 employés.
- Entreprise syndiquée.
- Granby.

### ***BESOIN / OBJECTIF / PROBLÉMATIQUE***

Le contexte économique a représenté une opportunité pour développer les compétences d'une trentaine d'employés au lieu de procéder à une mise à pied plus importante. L'entreprise a obtenu une subvention pour former le personnel, ce qui a permis de maintenir l'expertise des travailleurs à l'interne.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Maintenir le plus d'employés possible au sein de l'entreprise.
- Développer les compétences des employés pour favoriser leur polyvalence.
- Avoir une équipe prête à produire lorsque les commandes seraient à la hausse.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- Les démarches administratives pour obtenir la subvention ont demandé beaucoup de temps. Être patient et croire au projet ont fait foi de tout.
- Des postes ont dû être supprimés de façon permanente, mais les règles de la convention collective ont été appliquées afin que les employés obtiennent un nouveau poste et soient formés.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« La formation a donné des résultats! » Robert Bélanger, président chez Produits Belt-Tech, alors qu'il recevait des étudiants du HEC dans son entreprise le 10 février 2011.

### ***CONDITIONS PRÉALABLES***

- Avoir une direction qui fait preuve d'ouverture.
- Avoir des employés qui désirent améliorer leurs compétences.
- Avoir le budget requis (subvention).
- Bâtir le plan de formation et les profils de compétences des postes visés.

### **CONDITIONS FAVORABLES**

- Agréer au *Service de formation d'un employeur* conformément à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.
- Être admissible au programme *SERRÉ* (soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique) 2009-2010 de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).
- Être admissible au programme *Travail partagé* de Service Canada.

### **DÉMARCHE**

- Bâtir un plan de formation avec des échéanciers.
- Améliorer les programmes de formation en place.
- Faire de la formation en continu.

### **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Temps et implication de la part des compagnons.
- Rémunération des travailleurs soutenue par l'employeur jusqu'à la réception de la subvention (délai d'un an).

### **OUTILS DISPONIBLES**

- La formation de compagnons dispensée par le CSMO Textile.

### **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- Augmentation de la productivité et de la qualité.
- Augmentation de la polyvalence.
- Diminution des heures supplémentaires.

### **PERSONNES-RESSOURCES**

Carole Saint-Onge, directrice des ressources humaines et Sylvie Nerbonne, vice-présidente aux opérations, Produits Belt-Tech, 450 372-5826.

Danielle Jutras, chargée de projets et des communications corporatives, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 202.

## **TEXEL (UNE DIVISION DE ADS) : POUR SON SOUCI DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE DE SES EMPLOYÉS ET LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME DE CERTIFICATION *ENTREPRISE EN SANTÉ***

### ***PROFIL***

- Fabricant de matériaux non-tissés aiguilletés destinés à des usages techniques.
- 220 travailleurs.
- Entreprise syndiquée.
- Saint-Elzéar, Beauce.

### ***BESOIN / PROBLÉMATIQUE***

À la suite d'une conférence sur la certification *Entreprise en santé*, les dirigeants de l'entreprise ont pris conscience de l'importance de s'engager envers la santé et le bien-être des employés. Ceux-ci sont devenus des enjeux importants. De plus, la pénurie de main-d'œuvre requiert que l'entreprise se démarque afin d'attirer et de retenir les employés.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Des employés en santé.
- L'augmentation du niveau d'engagement des employés.
- La rétention des employés.
- Un meilleur pouvoir d'attraction.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES / SOLUTIONS APPORTÉES***

- La sélection d'un comité paritaire a été une difficulté due au grand nombre d'employés désirant s'impliquer dans le projet.
- La présence d'un représentant de chaque équipe de travail sur le comité ainsi qu'un employé de l'usine de Sainte-Marie.
- Le projet s'étend aux deux usines de l'entreprise, créant une gestion plus ardue pour les activités (temps de déplacement, doublement de certaines activités, etc.).
- La gestion des activités au niveau des équipes de travail des employés.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« Je suis fière que l'entreprise ait réussi à aller chercher la certification *Entreprise en santé* dans un temps record au début du processus. Nous sommes la première entreprise manufacturière en Chaudière-Appalaches à être accréditée. » Valérie Martin, chef aux ressources humaines chez Texel (une division de ADS).

### **CONDITIONS PRÉALABLES**

- Avoir un budget de fonctionnement.
- S'assurer de l'engagement et de la volonté de la direction.
- Investir du temps.
- Croire au projet.

### **DÉMARCHE**

- Présentation du projet au comité de direction.
- Cueillette d'information pour la démarche de certification auprès du Groupe de promotion pour la prévention en santé (GP<sup>2</sup>S).
- Lecture des documents reliés à la certification.
- Distribution d'un questionnaire aux employés afin de déterminer leur profil quant aux quatre sphères d'activité de la certification.
- Formation du comité paritaire.

### **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Achat de la certification.
- Licence.
- Budget pour activités.
- Temps de libération des employés qui siègent au comité.

### **OUTILS DISPONIBLES**

- La firme GP<sup>2</sup>S met à la disposition des entreprises un cartable de mise en œuvre.
- Le guide d'explication du programme de certification *Entreprise en santé*.

### **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

Aucune évaluation sur les retombées du projet n'a été faite à ce jour, car le projet est à ses débuts. Cependant, chaque activité est évaluée : taux de participation et taux de satisfaction.

### **PERSONNES-RESSOURCES**

Valérie Martin, chef aux ressources humaines et David Jacques, président du syndicat, Texel (une division de ADS), 1 800 463-8929.

Danielle Jutras, chargée de projets et des communications corporatives, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 202.

## **ÉCOLE SECONDAIRE JEAN-DE-BRÉBEUF : COLLABORATION CONTINUE À FAIRE DÉCOUVRIR LE SECTEUR TEXTILE AUX ÉLÈVES DU SECONDAIRE**

### ***PROFIL***

- École secondaire qui offre de la formation générale en 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> secondaire et du cheminement particulier temporaire.
- Fait partie de la Commission scolaire de la Capitale qui comprend près de 70 établissements d'enseignement.
- Environ 630 élèves.
- Secteur Limoilou, Québec.

### ***BESOIN / OBJECTIF***

C'est à la suite d'une participation à une visite industrielle textile par la conseillère d'orientation et l'enseignante du cours Projet personnel d'orientation (PPO) que l'école secondaire Jean-de-Brébeuf a décidé de faire découvrir le secteur textile à ses élèves. Pour ce faire, celle-ci a invité le CSMO Textile, à trois reprises depuis 2009, pour des présentations en classe.

### ***RÉSULTATS ESCOMPTÉS***

- Faire la promotion des formations et des métiers reliés au secteur textile.
- Faire connaître des professions méconnues aux élèves afin de les outiller à faire un choix de carrière éclairé.
- Sensibiliser les élèves à l'importance des textiles dans leur quotidien.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« Les présentations reliées au secteur textile s'inscrivent dans notre volonté de faire connaître aux élèves le plus grand nombre possible de métiers, formations et secteurs de l'emploi. Ainsi, en découvrant des métiers qui, parfois, leur sont tout à fait inconnus, les formations qui y sont associées et un secteur en plein essor, les jeunes seront au fait de nombreuses possibilités qu'offre l'industrie textile. De plus, les présentations suscitent une réflexion sur leurs champs d'intérêt et leurs capacités concernant ce secteur ou tout autre secteur d'emploi. Nous atteignons donc le but du cours PPO, c'est-à-dire d'ouvrir les horizons aux élèves afin qu'ils soient mieux outillés pour poursuivre leur démarche d'orientation et d'exploration. Bref, nous sommes heureuses de faire connaître le secteur textile qui nous a impressionnées lors de notre participation à une visite industrielle. » Françoise Sirois, conseillère d'orientation et France Bertrand, enseignante à l'école Jean-de-Brébeuf.

### ***CONDITIONS PRÉALABLES***

- Avoir de l'intérêt à faire connaître le secteur textile.
- Avoir du personnel engagé envers le choix de carrières des élèves.
- Être sensibilisé par l'approche orientante.

## **DÉMARCHE**

- Sensibiliser l'enseignante de PPO sur l'importance du secteur textile.
- Présenter annuellement le secteur textile aux élèves par des présentations en classe.
- Prévoir les présentations en classe du CSMO Textile au calendrier scolaire des cours de PPO.
- Rester à l'affût des visites industrielles textiles possibles dans les environs de l'école.
- Tenir à jour la bibliothèque du PPO sur les outils du secteur textile.

## **INVESTISSEMENT REQUIS**

- Participation à une visite industrielle textile chez Drapeaux et Bannières l'Étendard en 2009.
- Participation au colloque de l'Association québécoise d'information scolaire et professionnelle (AQISEP) en mars 2011 où l'enseignante de PPO a rencontré le CSMO Textile, entre autres, pour se procurer le nouveau matériel promotionnel du secteur.

## **OUTILS DISPONIBLES AU CSMO TEXTILE POUR FAIRE CONNAÎTRE LE SECTEUR**

- Le tabloïd : Le textile est partout!
- Le dépliant jeunesse.
- Les 8 fiches métiers textiles.
- Le Répertoire des métiers, des formations et des écoles.
- Le signet promotionnel du site jeunesse et du concours.

## **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- L'intérêt de l'école à réinviter le CSMO Textile dans leurs classes d'année en année.
- Les commentaires positifs recueillis à la suite des présentations.
- L'utilisation des outils par les élèves.

## **PERSONNES-RESSOURCES**

Françoise Sirois, conseillère d'orientation et France Bertrand, enseignante, École secondaire Jean-de-Brébeuf, 418 525-8127.

Marlène Lemire, chargée de projets, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 222.

## **LES SERVICES AUX ENTREPRISES - COMMISSION SCOLAIRE BEAUCE-ETCHEMIN : SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES ENTREPRISES TEXTILES**

### ***PROFIL***

- Les Services aux entreprises de la Commission scolaire Beauce-Etchemin (CSBE) apportent des solutions de formations au personnel en emploi des entreprises sur son territoire incluant les MRC Beauce-Sartigan, Robert-Cliche, Nouvelle-Beauce et Les Etchemins.
- 8 employés.
- Saint-Georges et Sainte-Marie, Beauce.

### ***RÔLE***

Le rôle des Services aux entreprises de la CSBE est d'offrir des services de formation adaptés, permettant de maintenir et de rehausser les compétences des ressources humaines des entreprises par des programmes adaptés à leurs besoins.

### ***QUELQUES IMPLICATIONS DANS LE SECTEUR***

- Promoteur de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO) auprès des entreprises / développement de l'Espace GPMO (outil de planification et de gestion de la main-d'œuvre).
- Participation à une réflexion sur les métiers semi-spécialisés pour le secteur.
- Agent-promoteur des programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) et du diplôme d'études professionnelles (DEP) en textile.
- Projet RAC (reconnaissance des acquis et des compétences) chez Régitex : projet pilote visant la certification de travailleurs en emploi, soit le DEP en production textile.
- En 2010-2011 : intervention en cours dans un projet de transfert intergénérationnel des compétences en mettant à contribution les travailleurs d'expérience en poste chez Lainages Victor.
- Participation au Comité formation du CSMO Textile.

### ***DIFFICULTÉS RENCONTRÉES***

- Vendre le secteur textile à la direction de la CSBE, malgré la diminution du nombre d'entreprises dans le secteur textile.
- Adapter la formation en milieu de travail représente un défi constant, une flexibilité et une capacité d'adaptation de la part du personnel enseignant, des travailleurs et de l'entreprise.

### ***DE QUOI ÊTES-VOUS LE PLUS FIER?***

« De voir la fierté des travailleurs et de leur famille, lors de la remise des diplômes, a été pour moi une source de fierté pour le travail que nous faisons aux Services aux entreprises. » Carole Fontaine, conseillère aux entreprises à la CSBE.

### ***CONDITIONS PRÉALABLES AU PROJET CHEZ RÉGITEX***

- La direction de l'entreprise doit croire en la démarche et vouloir investir dans son personnel.
- La transparence dans la démarche : implication du syndicat, séance d'information aux employés pour expliquer le projet et ce que celui-ci allait leur demander comme implication personnelle.
- La flexibilité du formateur afin de s'adapter aux horaires de formations.

### **DÉMARCHE CHEZ RÉGITEX**

1. Rencontrer la direction de l'entreprise pour cibler les besoins des travailleurs, de l'employeur et convenir du projet de formation.
2. Rencontrer les travailleurs lors d'une séance d'information afin de leur expliquer le projet et valider leur intérêt à y participer.
3. Inscrire les participants et les rencontrer individuellement.
4. Produire un bilan personnel pour reconnaître les compétences des travailleurs et identifier celles à parfaire afin d'obtenir son diplôme. Analyser la possibilité d'inclure le PAMT dans la démarche lorsque cela est possible.
5. Planifier les formations en entreprise, en centre de formation et en ligne sur le portail d'apprentissage du Conseil des ressources humaines de l'industrie textile (CRHIT).
6. Assurer un suivi auprès de chaque travailleur pour l'amener au DEP en production textile.
7. Procéder à la remise des diplômes lors d'une cérémonie prévue à cet effet.

### **DURÉE DU PROJET CHEZ RÉGITEX**

Le projet a débuté en mai 2009 pour se terminer en décembre 2010 avec 7 diplômés.

### **FINANCEMENT**

- Financement des salaires des travailleurs et de la portion de la formation non assumée par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) : programme SERRÉ (soutien aux entreprises à risque de ralentissement économique) et le FDRCMO (Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre).
- CSBE : expertise du service-conseil et formateur, suivi et coordination du projet, équipements et locaux.
- MELS : coûts reliés à l'évaluation et à une partie de la formation manquante.
- CRHIT : utilisation du Portail d'apprentissage et de compétences.

### **OUTILS DISPONIBLES**

- Tous les outils disponibles existants ont été utilisés afin d'accélérer à la formation dont le contenu du PAMT opérateur de métier à filer, les formations textiles en ligne du CRHIT, ainsi que le programme d'études DEP opérateur en production textile.
- La trousse d'implantation RAC textile disponible sur le site Internet de la CSBE.

### **ÉVALUATION DE CETTE FAÇON DE FAIRE (Indicateurs de mesure)**

- 15 employés inscrits au programme dont 7 ont complété leur DEP, 4 sont en voie de l'avoir complété et 4 l'ont abandonné.
- La mobilisation et la fierté des travailleurs impliqués.
- La fierté de l'employeur d'avoir des employés mieux formés.
- La résolution de problèmes en cours de production a été optimisée. Les employés sont plus proactifs quant aux produits non conformes.

### **PERSONNES-RESSOURCES**

Carole Fontaine, conseillère aux entreprises, CSBE, 418-228-5541, poste 2605 et Véronique Bolduc, conseillère aux entreprises, CSBE, 418-386-2299 poste 2107.

Linda Cyrenne, directrice générale, CSMO Textile, 819 477-7910, poste 213.