



TEXTILE EXPRESS

BULLETIN DU RÉSEAU RRH

N° 37, 21 février 2012

FORMATION : UNE GESTION CONSTRUCTIVE DE LA DISCIPLINE ? ÇA SE PEUT!



Le défi auquel vous êtes exposé en tant que gestionnaire est de vous assurer de voir à l'efficacité des opérations tout en motivant vos employés afin qu'ils donnent une prestation de travail à la hauteur de vos attentes. Un capital humain mobilisé est gage de succès pour votre entreprise.

Cette formation propose aux dirigeants, gestionnaires, conseillers en ressources humaines et représentants des employés une occasion d'approfondir et connaître les meilleures pratiques à adopter en matière de gestion de la discipline et du congédiement.

Une formation gratuite pour vous. Cliquez ici pour vous inscrire.

Pour plus de détails ou pour réserver votre place, communiquez avec François Rochon au 819 477-7910, poste 207, ou par courriel à frochon@csmotextile.qc.ca

QUELQUES TRUCS POUR STIMULER L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Si vous exercez un leadership faible, si votre vision stratégique est floue ou si vos employés sont démobilisés, le travail en équipe ne fera pas de miracle pour votre entreprise. Pour bien travailler en équipe, vos employés doivent savoir clairement quels sont les objectifs de l'entreprise.

[La suite, page 4.](#)



MILLE ET UNE FAÇONS D'APPRENDRE!

Du 25 mars au 1^{er} avril 2012 c'est la semaine québécoise des adultes en formation, consultez la [page 3](#) pour en savoir davantage!

TÉMOIGNAGE PROFESSIONNEL

Ce mois-ci, pleins feux sur le métier de : **Teinturier et finisseur de produits**

M. Luc Sylvain, teinturier et finisseur de produits chez Cansew, 20 ans d'expérience dans le secteur textile [La suite, page 4.](#)

Montérégie - 8 et 9 mars

La formation de compagnons ou formateurs pour mieux :

- Tenir compte du volet humain du compagnonnage.
- Transmettre ses connaissances pratiques et ses savoir-faire.
- Évaluer la maîtrise des compétences et donner de la rétroaction.
- Prévenir et traiter les situations de compagnonnage difficiles.

Il est encore possible de s'inscrire!

SOMMAIRE

- 2 Les gestionnaires de premier niveau. [La suite, page 2](#)
- 3 Mille et une façons d'apprendre!
- 3 Quand les jeunes mentorent les aînés
- 4 Quelques trucs pour stimuler l'esprit d'équipe

À VENIR

- **28 février 2012**
Formation *Une gestion constructive de la discipline? Ça se peut!*
Saint-Hyacinthe
OU
- **1^{er} mars 2012**
Formation *Une gestion constructive de la discipline? Ça se peut!*
Saint-Nicolas
- **Les 8 et 9 mars 2012**
Formation de compagnons
Montérégie
- **29 mars 2012**
Formation *Gérez efficacement vos lésions professionnelles sans que ça vous coûte un bras!*
Saint-Hyacinthe
OU
- **30 mars 2012**
Formation *Gérez efficacement vos lésions professionnelles sans que ça vous coûte un bras!*
Saint-Nicolas



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec

Commission des partenaires du marché du travail Québec



LES GESTIONNAIRES DE PREMIER NIVEAU

UNE CATÉGORIE D'EMPLOYÉS NÉGLIGÉS

Les gestionnaires de premier niveau, qui sont-ils? Ce sont les chefs d'équipe et les superviseurs, soit ceux qui sont en première ligne et jour après jour dans le feu de l'action. Ils sont habituellement issus du terrain et sont tenus responsables en premier lieu de tout ce qui concerne la production, la qualité, l'innovation, l'expédition, le service à la clientèle, etc. Ils sont en lien direct entre ce que l'organisation produit (bien ou service) et le client (consommateur ou entreprise).

Pourquoi font-ils partie de cette catégorie d'employés qui, à ce jour, est la plus négligée? Ils sont pourtant liés directement à la stratégie d'affaires. Ils sont responsables de mettre en œuvre les changements tels les nouvelles stratégies et technologies et s'assurer du maintien des valeurs organisationnelles. Néanmoins, ces gestionnaires sont considérés comme des exécutants. Trop fréquemment, dès leur entrée en poste, on leur demande d'avoir un bon rendement sans aucune autre forme de soutien que la phrase traditionnelle « Viens me voir si tu rencontres un problème ». Mais, étant donné qu'ils ont reçu une promotion sur la base qu'ils étaient « la solution » aux problèmes éprouvés par l'organisation, il est fort probable qu'ils ne consulteront pas. En plus, ils ont sûrement entendu la phrase que nous connaissons tous : « Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions » et nous savons très bien que leurs ex-coéquipiers ne manqueront pas de les mettre à l'épreuve.

Les nouveaux chefs d'équipe ou superviseurs sont donc soumis à cette double pression. Ils doivent prouver à la direction qu'ils peuvent rapidement être productifs et acquérir de la crédibilité aux yeux de leur équipe de travail, le tout sans trop de préparation. Réussir cette tâche se compare à la pratique d'un sport extrême et la plupart d'entre eux ne s'en sortent pas indemnes. L'échec ne pardonne pas!

LA PROMOTION D'UN GESTIONNAIRE DE PREMIER NIVEAU

Vous vous apprêtez à promouvoir un de vos employés au poste de chef d'équipe ou de superviseur, comment faire pour que cette promotion soit un succès autant pour la personne promue que pour l'entreprise?

Vous devez tenir compte de quatre dimensions fondamentales, le contexte, les attentes, les compétences et le soutien / accompagnement.

LE CONTEXTE

Dans quel contexte le nouveau gestionnaire se retrouvera-t-il lorsqu'il rencontrera sa nouvelle équipe pour la toute première fois?

L'équipe vit-elle des problématiques, telles que conflits latents ou ouverts, un fort taux de roulement, de l'absentéisme élevé, une baisse de productivité ou problème de qualité auxquelles le nouveau gestionnaire devra porter une attention particulière dès le départ? Il peut s'agir de toutes sortes de situations affectant la performance du département ou de l'équipe qu'il aura à superviser.

Vous devez brosser un tableau clair et réaliste de ce qui existe. C'est la situation telle qu'elle est présentement que vous devez lui transmettre.

LES ATTENTES

Sachez exprimer vos attentes. Trop de dirigeants ont de la difficulté à exprimer clairement ce qu'ils attendent de leurs collaborateurs. En fonction du contexte dans lequel devra s'intégrer et agir le nouveau chef d'équipe ou superviseur, vous devez être spécifique quant à vos attentes. Si le contexte reflète la situation telle qu'elle est présentement, les attentes doivent exprimer la situation désirée une fois les attentes comblées.

Ayez une vision claire de ce que vous voulez pour l'avenir. Déterminez des mesures et des objectifs qui permettront d'y parvenir.

LES COMPÉTENCES

Selon le contexte et en fonction des attentes et objectifs clairement définis, de quel genre d'individu avez-vous besoin pour gérer cette équipe? Autant vous devez être clair quant aux attentes et objectifs, autant vous devez l'être en ce qui concerne les compétences requises pour relever le défi. Alors, évitez de considérer d'abord la personne à qui vous voulez donner la promotion avant d'avoir dressé la liste des compétences requises pour accomplir la tâche.

Procédez dans l'ordre et avec rigueur en faisant la liste des compétences. Comme il s'agit d'une promotion accordée à l'interne à un premier niveau de gestion, ce sera pour le candidat sa première expérience en gestion d'équipe. Il s'agira donc de comparer la liste au potentiel des candidats possibles de l'entreprise. Souvenez-vous qu'il sera important de considérer en premier lieu les qualités et les valeurs humaines ainsi que le désir du candidat, au-delà de ses compétences purement techniques.

Tracez le profil de la personne qui sera la plus susceptible d'amener l'entreprise là où vous voulez qu'elle soit dans le futur.

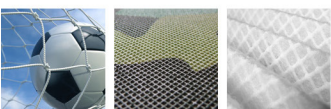
LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT

Les premières étapes n'auront servi à rien si vous n'êtes pas prêt à accorder soutien et accompagnement au nouveau gestionnaire. Malgré tout son potentiel et sa bonne volonté, il faut accorder toutes les chances de succès autant à la personne choisie qu'à l'organisation. Pour maximiser vos chances, repérez au sein de l'entreprise une personne d'expérience qui agira à titre de parrain ou de mentor auprès du nouveau gestionnaire. Si une telle personne n'existe pas dans l'organisation, n'hésitez pas à retenir les services d'un *coach* professionnel à l'externe.

Ce type d'accompagnement par une personne neutre sans relation d'autorité directe permettra au nouveau gestionnaire de progresser et d'évoluer plus rapidement que s'il est laissé à lui-même. Cela n'exclut en rien les rencontres avec le supérieur immédiat afin d'évaluer et de faire le point sur les succès accomplis.

Accordez au nouveau gestionnaire votre confiance, votre soutien et vos encouragements.

Source : Séguin Claude, CRHA, *Le coin de l'expert*, le 29 novembre 2011.





MILLE ET UNE FAÇONS D'APPRENDRE!

C'est du 24 mars au 1^{er} avril prochain que se déroulera la *Semaine québécoise des adultes en formation* un peu partout à travers le Québec. C'est l'occasion pour les entreprises de souligner les efforts de leurs employés apprenants et aussi promouvoir les bienfaits de la formation continue tout au long de sa vie.

Dans notre secteur, où vieillissement et pénurie de main-d'œuvre qualifiée se côtoient, le CSMO Textile développe des projets pour augmenter les compétences et le savoir-faire des employés : formation de compagnons, transfert intergénérationnel, formation en gestion des ressources humaines, etc. Il n'en tient qu'aux entreprises de profiter gratuitement de ces occasions pour apprendre.

Profiter de la *Semaine québécoise des adultes en formation* pour valoriser la formation. Vous pouvez même inciter vos employés, qui se sont formés durant l'année, à s'inscrire au **Défi 1001 façons d'apprendre** avant le 26 avril prochain, ils pourraient se mériter un prix.

Visitez le site www.adulteenformation.com pour d'autres idées et prendre connaissance des activités qui se dérouleront dans votre région. Vous y trouverez aussi des outils de promotion colorés tout à fait gratuits et plus encore.

Vous avez des projets en matière de formation et vous croyez que nous pouvons vous aider? Contactez-nous au 819 477-7910.

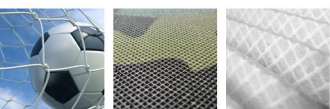
Montérégie - 8 et 9 mars

La formation de compagnons ou formateurs, ce qu'ils ont dit :

- Le contenu en général était constructif et très intéressant.
- Tous participent aux mises en situation.
- Merci pour la belle formation.
- Continuez à promouvoir la formation!
- Super formation, très intéressante.
- J'ai pu faire une autoévaluation qui m'a permis d'améliorer mes façons de faire...

Il est encore possible de s'inscrire!

819 477-7910, poste 208 ou par courriel à mblondin@csmotextile.qc.ca



QUAND LES JEUNES MENTORENT LES AÎNÉS

Quand nous parlons de mentorat, on pense à une personne d'expérience qui prend un plus jeune sous son aile. Mais de plus en plus, il se pratique une autre forme de mentorat, où ce n'est pas le plus ancien qui *coach* le plus jeune, mais celui apportant de la nouveauté qui forme celui ayant besoin de se mettre à jour. Voilà donc le **mentorat inversé**. Quelques grandes entreprises, comme General Electric, Proctor & Gamble, General Motors et Ernst & Young, l'offrent sous forme de programme structuré.

Prenons le cas de Tony Ianni, âgé de 45 ans, associé et leader national de la pratique des fusions et acquisitions chez Ernst & Young à Toronto. Il y a trois ans, dans le cadre d'un projet-pilote, on lui a offert d'être mentoré par Simone Carvalho, une jeune gestionnaire d'origine indienne, afin d'augmenter ses compétences interculturelles. «Franchement, au début, je pensais que c'était elle qui allait bénéficier davantage du programme, car on voulait la préparer à une promotion. Mais finalement, j'ai appris beaucoup» dit-il.

Ils se rencontraient une fois par mois. « Nous n'avions pas d'ordre du jour, mais nous nous étions fixés des objectifs » précise-t-il. Trois ans plus tard, le programme est terminé, mais ils poursuivent leurs rencontres.

Le mentorat inversé se pratique aussi de façon informelle. Chez Vita, un magazine féminin publié par TC Media, l'éditeur des Affaires, la responsable des pages culturelles et d'actualité, Joelle Currat, se fait mentorer par Rim Boukhssimi, l'édimestre responsable des médias sociaux. Les deux femmes ont 18 ans de différence. La plus jeune montre à l'autre comment maîtriser *Twitter* et *Facebook*. Elles se réunissent deux fois par semaine depuis quatre mois. « Cela se fait spontanément. Nos bureaux sont proches, et nous assistons souvent aux mêmes réunions, explique madame Currat. Je voulais me familiariser avec les nouveaux moyens de communication pour augmenter mes compétences, mais aussi par intérêt personnel. Les médias sociaux sont une manière de penser, d'engager la conversation, il y a des codes, des outils et il faut les apprendre ».

Quand elles ont démarré leurs rencontres, elles ne connaissaient pas l'existence du programme de **mentorat inversé**. « On le faisait sans le savoir » lance madame Boukhssimi.

« Beaucoup de gens le font de façon informelle », indique Anick Désautels, codirectrice du Service national des ressources humaines chez Ernst & Young.

L'entreprise n'a pas encore de programme structuré au Québec, mais cela ne saurait tarder, pense-t-elle. Car la pratique permet de «dynamiser les gestionnaires et de changer ou moduler les modèles de pensée pour créer un milieu de travail plus inclusif, et contribuer au développement de nos employés».

Source : Dansereau Suzanne, *Les Affaires* numéro du 11 février 2012



TÉMOIGNAGE PROFESSIONNEL

Ce mois-ci, plein feux sur le métier de : **Teinturier et finisseur de produits**

« Inspiré par mon père et ayant toujours eu une curiosité certaine pour les vêtements spécialisés et leurs propriétés, j'ai joint le secteur textile il y a 20 ans. L'industrie offre plusieurs possibilités d'emplois et il est possible d'effectuer plusieurs tâches différentes dans une même spécialisation. Pour ma part, j'ai toujours aimé la chimie et la physique alors le métier de teinturier et finisseur de produits me convient puisqu'il m'apporte beaucoup de défis à relever et de nouvelles technologies à développer. Je suis réellement passionné par tout ce que l'on peut faire avec un simple fil et toutes les propriétés qu'il est possible de lui appliquer. Je suis fier de tout ce que j'ai mis sur pied pour nous protéger et assurer notre sécurité. Mes aptitudes et qualités personnelles les plus sollicitées dans le cadre de mes fonctions sont : la planification, l'organisation, le sens de l'écoute, l'entêtement et la disponibilité. Si tu te reconnais et que tu as un intérêt pour la recherche, le métier de teinturier et finisseur de produits est une option de carrière intéressante! »

M. Luc Sylvain, teinturier et finisseur de produits chez Cansew,
20 ans d'expérience dans le secteur textile

QUELQUES TRUCS POUR STIMULER L'ESPRIT D'ÉQUIPE

Si vous exercez un leadership faible, si votre vision stratégique est floue ou si vos employés sont démobilisés, le travail en équipe ne fera pas de miracle pour votre entreprise. Pour bien travailler en équipe, vos employés doivent savoir clairement quels sont les objectifs de l'entreprise. Voici quelques trucs pour y parvenir.

Un vision claire

L'entreprise doit avoir un bon plan stratégique, ce qui est loin d'être le cas pour toutes les PME. « Quand un dirigeant de PME me téléphone, c'est souvent parce que quelque chose ne tourne pas rond, explique Michel McKinnon, CRHA (conseiller en ressources humaines agréées) et psychologue industriel. Et parfois, il en ignore la cause. Ma première tâche est d'analyser la situation pour l'identifier. »

Manque de motivation, de cohésion, de communication, conflits Individuels, vision déficiente, changements importants dans l'organisation Les raisons ne manquent pour expliquer le repli sur soi des employés. Une rencontre individuelle menée par un consultant avec tous les employés et gestionnaires serait appropriée pour connaître les forces et les faiblesses de chacun. Un personne à l'interne pourrait faire cet exercice mais, elle peut faire partie du problème.

Un bon diagnostic des forces et des faiblesses

Dans toute entreprise, il y a des choses qui vont bien et d'autres moins. Il est donc indispensable de poser le bon diagnostic. Marie-Élaine Feliciano, une CRHA de Rouyn-Noranda, conseille pour sa part de mettre sur pied un programme de compétences pour que chacun des employés connaisse les forces des autres. « Comme cela, quand ils ont besoin d'aide ou de conseils, ils savent qui aller voir. »

Un plan d'action

Une méthode à laquelle madame Diaz-Berrio, CRHA, a parfois recours est le World Café (www.theworldcafe.com). Il s'agit de réunir un grand nombre d'employés, de les diviser en équipe de quatre et de demander à chacune de trouver des réponses à des questions fondamentales comme « Qu'est ce que cela changerait si on travaillait mieux en équipe? ». Lorsque des bénéfices ont été découverts, on pose d'autres questions comme « Comment puis-je personnellement mieux contribuer à favoriser le travail en équipe? ».

Le codéveloppement professionnel

Par ailleurs, l'Association québécoise de codéveloppement vient d'être créée pour promouvoir cette approche. Sur le site de l'association française (afcodev.com/codeveloppement.php), on explique que cette approche s'adresse aux «personnes qui croient pouvoir apprendre les uns des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues par les participants.»

Source: Froment Dominique, *Les Affaires*, numéro du 4 février 2012

