

- 2 Évaluer la performance de vos employés
- 3 Des trucs pour un meilleur transfert des apprentissages
- 4 Subventions à l'embauche et à la formation

## Sortir

### Des réflexions, des idées et DES ACTIONS



Le CSMO Textile a tenu une rencontre de planification stratégique triennale le 23 janvier dernier à Drummondville. Une trentaine de participants, provenant de l'industrie (présidents, gestionnaires, représentants d'employés), ont mis leurs efforts en commun pour identifier les besoins et défis des

entreprises en ressources humaines pour les trois prochaines années. Évidemment, l'exercice était orienté en fonction du mandat du Comité sectoriel.

Le CSMO mettra en commun l'enquête sur ses produits et services, faite auprès d'une cinquantaine d'entreprises en novembre dernier, l'exercice fait avec l'équipe du CSMO Textile en décembre et la rencontre de planification stratégique du 23 janvier dernier afin de dégager un plan d'action pour 2008-2011. Vous serez informé dès qu'il sera disponible.

Nous remercions tous ceux qui ont participé à cette démarche qui sera profitable à tous!

#### Mandat du CSMO Textile :

- **Répondre** aux besoins identifiés en gestion des ressources humaines
- **Supporter** les entreprises textiles dans le domaine de la formation
- **Élaborer** des outils pratiques
- **Participer** à l'amélioration de l'image de l'industrie textile

## 9 AVRIL 2008 : JOURNÉE DE FORMATION

# « FAITES PASSER VOTRE PROJET! »

**RÉSERVEZ CETTE DATE!**

Le CSMO Textile invite les responsables RH, SST, gestionnaires et représentants d'employés à profiter d'une formation sur la présentation de dossiers à leurs supérieurs, à leurs pairs ou pour un financement.

Nous vous proposons, par des exercices pratiques, d'élaborer l'un de vos projets ou de vous inspirer d'un modèle efficace pour vous aider à obtenir encore plus de succès avec les projets que vous aimeriez voir développer!

D'autres détails suivront d'ici quelques semaines. Réservez cette date à votre agenda!



# Évaluer la performance de vos employés : un outil de gestion de premier plan

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation de la performance y joue un rôle important, car elle permet au gestionnaire de prendre de façon éclairée les décisions relatives aux possibilités de promo-

tion, à la planification de la relève, de même qu'à la formation et à l'administration des augmentations salariales.



## Un processus dans les 2 sens!

L'employé, quant à lui, possèdera une information précise de la vision de son supérieur, établira une relation de confiance accrue avec celui-ci et bénéficiera d'un échange privé d'information sur différents sujets concernant son travail.

L'évaluation de la performance permet également à l'employé de mesurer sa progression relativement à ses objectifs, aux attentes de son supérieur et à son alignement sur les objectifs globaux de l'entreprise.

L'évaluation se déroule habituellement sous forme de rencontre individuelle à raison d'une fois par an. De plus, il est suggéré de faire une telle évaluation pour un nouvel employé avant la fin de la période d'essai. Le gestionnaire qui procède à l'évaluation devrait se poser quelques questions afin de valider s'il est prêt :

- Est-ce que, tout en me déclarant en faveur de l'évaluation, je retarde ce travail pour m'occuper d'affaires plus urgentes?
- Suis-je disposé à être juste et objectif (ne pas me laisser influencer par un événement récent)?
- Suis-je prêt à consacrer suffisamment de temps à la préparation et au suivi de l'évaluation?

- Est-ce que je ne risque pas de me laisser influencer par mes préférences personnelles lorsqu'il faut décider si un employé est prêt à être muté de mon service?

Par la suite, avant et pendant le processus d'évaluation, il faut idéalement observer les points suivants :

- Inviter l'employé à faire une auto-évaluation avant la rencontre.
- Prévoir suffisamment de temps et ne pas se laisser déranger pendant l'entrevue.
- Écouter les commentaires de l'employé, lui poser des questions et l'encourager à exprimer ses idées sans l'interrompre.
- Rester calme même s'il n'est pas d'accord avec certains commentaires et ne pas chercher à s'imposer.
- Éviter de ne parler que des points à améliorer en laissant de côté les forces de l'employé.
- Établir avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période d'évaluation et ce, avant la fin de la rencontre.

Pour conclure, l'appréhension qu'ont habituellement les employés face à ce processus peut être diminuée. Il n'en tient qu'à vous, gestionnaires, de présenter cet exercice comme étant une forme de coaching qui vise

à conseiller et faire progresser l'employé dans l'atteinte de ses objectifs. Vu sous cet angle, vous vous assurez que l'évaluation se passera dans un climat positif et dynamique.

Pour vous supporter dans l'évaluation des employés, consultez les modèles de formulaire d'évaluation de performance, outils # 51 et # 52, du Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME. N'hésitez pas à vous en procurer un exemplaire (gratuit pour les entreprises textiles). Un bon de commande est disponible à [www.csmotextile.qc.ca](http://www.csmotextile.qc.ca). Pour plus de détails concernant ce guide, contactez Nancy McMahon au 819 477-7910, poste 202, ou par courriel à [nmcMahon@csmotextile.qc.ca](mailto:nmcMahon@csmotextile.qc.ca).

**RAPPEL :** Une formation portant sur l'évaluation de la performance sera offerte les **19 et 26 février** prochains aux entreprises participantes en la phase II du projet d'implantation du Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME.

Ce projet est rendu possible grâce au soutien financier du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

## Nouvelle stratégie de recrutement à venir

Que diriez-vous d'ouvrir vos portes à un candidat détenant de l'expérience dans le secteur textile avant même de l'embaucher? C'est un dossier sur lequel votre Comité sectoriel travaille en ce moment.

Nous sommes à élaborer un processus de reconnaissance des compétences pour les gens

qui ont de l'expérience en lien avec une des normes professionnelles que nous avons développées dans le cadre des PAMT, mais qui ne travaillent pas nécessairement dans leur métier.

Cela concerne les PAMT développés à ce jour : opérateurs de **métiers à filer**, opérateurs de **métiers à tisser** et opérateurs de **machines**

### de préparation de fibres textiles et de filés.

Plus de détails vous seront communiqués au cours des prochains mois. D'ici là, vous pouvez contacter Martin Blondin, chargé de projets au 819 477-7910, poste 208, ou par courriel à [mblondin@csmotextile.qc.ca](mailto:mblondin@csmotextile.qc.ca).

## Des trucs pour un meilleur transfert des apprentissages

La formation coûte cher à l'entreprise, mais en mettant en place quelques stratégies de transfert des apprentissages, vous maximiserez vos chances d'atteindre le but visé et par le fait même d'obtenir un retour sur investissement.



### Qu'est-ce que le transfert exactement?

C'est la mise en pratique de nouvelles compétences et connaissances au travail à la suite d'une session de formation, dans le but d'améliorer ou de changer certains comportements.

### Quelques obstacles<sup>1</sup> au transfert des apprentissages :

1. Insuffisance du renforcement au travail
2. Contraintes du milieu (travail, temps, pression, autorité, processus, équipements et installations)
3. Peu de soutien de l'entreprise
4. Manque de pertinence du contenu de la formation, selon la perception des employés
5. Les apprenants sont mal à l'aise avec le changement et les efforts que cela comporte
6. Les apprenants sont coupés de l'inspiration et du soutien du formateur
7. Les apprenants jugent la formation mal conçue ou mal donnée
8. Manque d'information, de responsabilisation

### Les rôles clés dans la formation :

Il est important de connaître les trois rôles clés<sup>2</sup> qui interviennent dans la formation afin de réduire les obstacles au maximum. En voici une brève description :

#### Employés

- Se préparer
- Apprendre
- Faire des liens avec son travail
- Faire un plan d'action réaliste
- Utiliser ses nouvelles connaissances ou compétences
- Demander du feedback ou des ressources

#### Superviseur

- Établir des attentes de rendement avant et après la formation
- Limiter les interruptions pendant la formation
- Procurer des occasions d'applications et des ressources
- Donner un feedback régulier
- Responsabiliser les employés

#### Formateur ou service de formation

- Servir d'exemple
- Valider les objectifs de rendement
- Concevoir des formations en utilisant des principes de transfert des apprentissages
- Faire des liens avec le travail
- Utiliser des exercices pratiques et des études de cas
- Réserver du temps pour le plan d'action

Des trois acteurs principaux (l'employé, le formateur et le superviseur), c'est souvent le superviseur qui est le moins impliqué dans la formation. Pourtant, s'il joue bien son rôle, il peut diminuer les obstacles (1, 2, 3, 4 et 8) et favoriser le transfert des apprentissages.

### Plusieurs facteurs influencent la motivation<sup>3</sup> d'un apprenant à transférer les apprentissages et à augmenter son rendement :

1. Perception de soutien des pairs, de l'entreprise
2. Perception de la reconnaissance de l'entreprise
3. Directives précises de rendement
4. Responsabilisation (on lui donne la chance de mettre en pratique)
5. Perception de l'importance, de la pertinence
6. Sentiment d'efficacité personnelle

Il existe plusieurs stratégies pour maximiser la motivation des apprenants à transférer les apprentissages et à générer un meilleur rendement.

Exemples de **stratégies de motivation** :

#### Avant la formation :

- Utilisez une cyber-présence pour promouvoir, pour afficher le témoignage de collègues sur les avantages de la formation.
- Développez des outils de travail et utilisez-les pendant et après la formation.

#### Pendant la formation :

- Servez-vous d'exemples réalistes, formulaires, liens intranet (en mode autonome).
- Réservez du temps pour le plan d'action et les exercices d'intégration.

#### Après la formation :

- Envoyez des courriels ou affichez des « perles de savoir » après 1 jour, 1 semaine et 1 mois.
- Établissez une communauté de pratiques.
- Affichez des ressources additionnelles à votre cyber-présence :
  - présentation - livres électroniques
  - quiz - outils de travail téléchargeables.

L'idée générale n'est pas de mettre en application toutes les stratégies à chaque activité de formation, mais de vous assurer que certaines d'entre elles sont en place. Il est évident aussi que la formation n'est pas l'affaire d'une seule personne. Il faut impliquer les différents acteurs à différents degrés. De cette façon, le transfert se fera beaucoup mieux et le retour sur investissement sera d'autant plus élevé.

### Quelques idées pour impliquer les autres :

- sensibilisez-les à la démarche
- utilisez des programmes RH tels :
  - gestion du rendement
  - formation de base des gestionnaires
  - ajouts de stratégies de transfert aux programmes actuels

<sup>1</sup> Broad & Newstrom (1992)

<sup>2</sup> Nathalie Doré M.Éd. CRHA, CTD, CEC

<sup>3</sup> Mark L. Poteek (1998) et Rummel and Brache (1995)

Source : Ce texte a été produit par Martin Blondin, à partir d'une présentation de Nathalie Doré lors du Congrès de l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec, octobre 2007.

## Vous arrive-t-il d'être pris de court?

Je discutais récemment avec un directeur général qui me confiait que les temps étaient durs présentement pour son personnel : « Nous avons été pris de court cette année. Deux départs à la retraite. C'est tellement long de trouver des remplaçants. Mes gens doivent cumuler les tâches des employés partis ».

J'aurais pu compatir mais je n'en ai pas été capable. Pris de court par un départ à la retraite. Et oui! Quelle surprise en effet : arrivées à l'âge de se retirer, ces deux personnes avaient décidé de le faire. N'était-ce pas le travail du directeur général de s'assurer qu'il aurait des ressources en place pour prendre le relais quand ça se produirait?

Si la moitié de vos employés-clés vous abandonnent, vous vivrez une période de stress intense. Que vous offriez des produits ou des services,

la qualité de votre production chutera, entraînant dans sa dégringolade le taux de satisfaction de la clientèle. Vous risquez même de perdre l'appui de vos propres patrons. Qui blâmera-t-on à ce moment? Je vous laisse deviner.

Les gens finissent par quitter. C'est mathématique ou humain selon les cas. Votre travail est bien entendu de les retenir le plus longtemps possible, mais vous ne devriez pas être pris de court quand un départ prévisible survient. Préparez-vous!

- Identifiez les personnes les plus susceptibles de quitter.
- Créez ensuite un plan de relève d'urgence pour chacune : faites en sorte qu'une personne déjà en place dans votre organisation soit rapidement en mesure de la remplacer en cas de départ subit.

- À mesure que la retraite approche, favorisez le travail en équipe avec l'employé susceptible de quitter. Faites en sorte que ces deux personnes rencontrent les clients en même temps et que le savoir de l'un soit progressivement transféré à l'autre.

Au sortir de cette démarche, vous aurez fait votre travail de gestionnaire et vous vous serez assuré de ne plus vous faire prendre de court.

Source : Alain Samson, auteur et conférencier, [www.alainsamson.net](http://www.alainsamson.net)

Vous désirez faire une démarche en **gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)**? Contactez Linda Cyrenne, chargée de projets au 819 477-7910, poste 213, ou par courriel à [lcyrenne@csmotextile.qc.ca](mailto:lcyrenne@csmotextile.qc.ca).

## SUBVENTIONS : embauche et formation de la main-d'œuvre

Qui subventionne quoi, dans quels contextes, quand et pour combien de temps? Voici un **tableau non exhaustif** des sources de financement possibles pour vos besoins d'embauche et de formation.

Nous vous invitons à visiter les différents sites Internet proposés, car ils vous donneront les détails des programmes offerts, leur admissibilité, les détails pertinents et les coordonnées pour les joindre.

**N'oubliez pas** : les conseillers aux entreprises des différents ministères demeurent vos meilleurs alliés, n'hésitez pas à leur exposer vos besoins!

Organisme	Aide financière disponible	Ex. projets admissibles	Ex. coûts admissibles
<b>Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre</b> <a href="http://www.emploi Quebec.net/francais/entreprises/loiformation/entreprises.htm">http://www.emploi Quebec.net/francais/entreprises/loiformation/entreprises.htm</a>	Pour les entreprises de 250 000 \$ à 5 M de masse salariale  (620 M pour les entreprises manufacturières)	Alphabétisation, formation de base et francisation Activités liées au Cadre de développement et de reconnaissance des compétences Formation de formateur Autres	Honoraires d'experts-conseils Coûts de formation Salaires des employés Notes : modalités variables; dépôts des demandes par concours
<b>Préparez votre demande dès maintenant pour le printemps prochain.</b>			
<b>Emploi-Québec</b> Contactez votre Centre local d'emploi, car les enveloppes budgétaires sont variables ainsi que les conditions d'admissibilité <a href="http://www.emploi Quebec.net">www.emploi Quebec.net</a>	Financement pour des formations structurées* ou non  *consultant externe	Besoins de services spécialisés en gestion des ressources humaines, coaching, diagnostic, autres	Selon le type d'aide : honoraires d'experts-conseils coûts de formation salaires des employés
<b>Les fonds disponibles varient en fonction des régions, des CLE et de la période de l'année (fin de l'année financière : 31 mars).</b>			
<b>Emploi-Québec</b> <a href="http://www.emploi Quebec.net/francais/entreprises/formation/pamt.htm">http://www.emploi Quebec.net/francais/entreprises/formation/pamt.htm</a>	Programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) développés par le CSMO Textile	Opérateur de métiers à filer Opérateur de métier à tisser Opérateur de machines de préparation de fibres textiles et de filés	30 % de crédits d'impôt des montants admissibles à la formation Quant à la partie non remboursée, elle peut être comptabilisée dans vos dépenses relevant de la loi du 1 % à la formation, si votre entreprise y est assujettie.
<b>Informez-vous auprès de Martin Blondin au CSMO Textile.</b>			

## Promotion des carrières

### Journées Techno-sciences 2008



Fruit d'une collaboration entre le Centre des sciences de Montréal et le Collège d'Ahuntsic,

les Journées Techno-sciences sont le rendez-vous de janvier! C'était notre 4<sup>e</sup> participation à cette activité ayant pour objectif de stimuler l'intérêt de 500 jeunes du secondaire pour les sciences et les technologies.

En présentant des applications concrètes, comme une veste de pompier ou un gilet pare-balles, nous avons constaté, une fois encore, la surprise des jeunes face à la diversité du secteur.

### Journée Carrières

Le 31 janvier, le CSMO Textile était présent au Collège Charles-Lemoyne, Campus II, à Longueuil pour une « Journée Carrière ». Ce mini salon de la découverte a permis à 500 jeunes des 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> secondaires de visiter notre stand. Un atelier d'une heure a également été offert à des élèves qui ont exploré plus profondément l'univers textile et ses perspectives d'emplois. Une expérience enrichissante pour tous!

### Visites en entreprises

En ce début d'année, nous songeons déjà au calendrier des visites d'entreprises pour le printemps. C'est une occasion unique de faire découvrir la richesse et l'ampleur de l'industrie textile aux partenaires de votre région. Les visites permettent de comprendre la place

fondamentale du textile dans notre vie et son rôle indispensable dans notre quotidien.

Au sortir de ces découvertes industrielles, chacun se dit : « Vivre sans textile? Impossible! ».

Rappel : Le CSMO Textile prend en charge l'organisation de la visite industrielle. Vous désirez saisir cette occasion? Contactez Michèle Rappe au 819 477-7910, poste 222, ou par courriel à [mrappe@csmotextile.qc.ca](mailto:mrappe@csmotextile.qc.ca).

## PAMT

### Avez-vous les moyens de dire non \$\$\$?

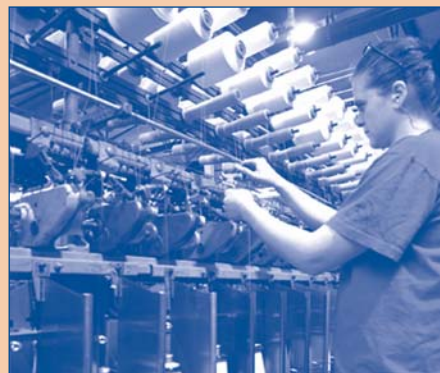
Vous pouvez enfin profiter du PAMT pour l'opérateur ou l'opératrice de machines de préparation de fibres textiles et de filés. Il couvre les fonctions de travail suivantes : l'ouvrison-mélange, le cardage, l'étirage, le bambrochage, le renvidage, l'assemblage et le retordage. Bien sûr, comme les deux autres PAMT disponibles pour l'industrie textile, ce PAMT offre aussi des crédits d'impôts très avantageux.

Ce PAMT s'adresse autant aux employés d'expérience qui veulent faire reconnaître leurs compétences et recevoir un certificat de qualification professionnelle qu'aux nouveaux employés qui veulent apprendre le métier à partir du début!

### Des compagnons plus performants, tout ça gratuitement!

Vos compagnons, formateurs et coachs ont besoin d'un coup de pouce pour bien jouer leur rôle? L'atelier de formation des compagnons a été conçu pour eux. Cet atelier, organisé dans le cadre du PAMT, vise à augmenter les compétences des compagnons et à transférer leurs connaissances et leur savoir-faire dans leur milieu de travail.

Prochaine formation pour compagnons : les 6 et 7 mars prochains à Drummondville. Pour plus de détails, renseignez-vous auprès de Martin Blondin, chargé de projets au 819 477-7910, poste 208, ou par courriel à [mblondin@csmotextile.qc.ca](mailto:mblondin@csmotextile.qc.ca).



Ces projets sont rendus possibles grâce au soutien financier du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

### VOS BONS COUPS!

Ne soyez pas trop modeste... et faites nous part de vos BONS COUPS! Le CSMO Textile est actuellement à la recherche des bons coups vécus en ressources humaines, dans les entreprises textiles, au cours de la dernière année.

Vous avez implanté un programme de formation, de reconnaissance, de transfert d'expertise, un PAMT, un projet pilote ou vous avez tout simplement vécu une expérience positive en RH que vous souhaitez nous partager?

Contactez Linda Cyrenne, chargée de projets au 819 477-7910, poste 213, ou par courriel à [lcyrenne@csmotextile.qc.ca](mailto:lcyrenne@csmotextile.qc.ca), et racontez-lui vos bons coups. Nous sommes à préparer notre colloque à l'intention des entreprises, prévu le 16 septembre 2008, en partenariat avec Préventex. Aidez-nous à faire profiter de vos bons coups, petits ou grands!

### Colloque « Développement durable dans l'industrie canadienne du textile »

Cet événement se tiendra à Montréal le mardi 15 avril prochain. Il proposera un guide des meilleures pratiques dans ce domaine et une série de conférences sur le sujet. Pour plus de détails, contactez [grouptextile@videotron.ca](mailto:grouptextile@videotron.ca).

### Victimes d'actes criminels?

La Commission des normes du travail vient d'annoncer de nouveaux congés pour cause de maladie, d'accidents ou d'actes criminels. Nous vous invitons à aller chercher plus de détails au [www.cnt.gouv.qc.ca](http://www.cnt.gouv.qc.ca).

### Calendrier 2008



Le CSMO Textile a produit un calendrier-affiche 2008. N'hésitez pas à nous en demander des copies supplémentaires en contactant Linda Cyrenne au poste 213.

### Prochain numéro du Comité INFO :

#### Parmi les sujets traités :

- La main-d'œuvre immigrante, vous connaissez?
- Les subventions, la suite
- Les organismes d'employabilité, des alliés en recrutement

### Calendrier

#### Les 19 et 26 février 2008

Formation sur l'évaluation de la performance (sur invitation)

#### Les 6 et 7 mars 2008

Formation pour compagnons

#### Le vendredi 14 mars 2008

Réunion du C. A. du CSMO Textile

#### Le mercredi 9 avril 2008

Journée de formation : « Faites passer VOTRE projet! »

### Conseil d'administration

Principaux contacts du CSMO Textile

*Directrice générale*  
Rosette Laberge

*Chargée de projets et responsable des communications*  
Linda Cyrenne

*Conseillère à l'intervention sectorielle*  
Diane Savard, Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle

#### Employés

*Coprésident*  
Robert Bougie, conseiller syndical à la négociation Centrale des syndicats démocratiques

*Directeur*  
Gaétan Desnoyers, coordonnateur de services  
Le Conseil du Québec – Unite Here

*Directeur*  
Pierre-Jean Olivier, vice-président  
Conseil du textile et du vêtement – TUAC

#### Employeurs

*Coprésident*  
Roger Faubert, directeur service technique, approvisionnement matières premières  
FilSpec

*Directeur*  
André Parent, directeur de la qualité et de l'amélioration continue – Texel

*Directeur*  
Zine Taoura, directeur des opérations  
Sacs Industriels