

**Modèle de rapport diagnostic
(Outil #16)**

**Gestion prévisionnelle
de la
main-d'œuvre d'expérience**

**Présenté au
Comité conjoint
de**

C.S. BROOKS

Décembre 2003

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1	3
RAPPEL DU BUT DU PROJET	4
MÉTHODOLOGIE RESPECTÉE	4
SECTION 2	6
DOCUMENTS CONSULTÉS POUR LE PROJET	7
PERSONNES RENCONTRÉES POUR LE PROJET	8
SECTION 3	9
ANALYSE DES DONNÉES	10
▪ Intérêts et besoins dans le contexte actuel.....	10
▪ Intérêts et désirs pour compléter leur vie au travail de manière satisfaisante chez C.S. Brooks.....	11
▪ Ce que la direction pourrait travailler en priorité pour que les gens (d'expérience et autres) aient le goût de rester longtemps dans l'entreprise	12
▪ Perception et points de vue à l'égard de la reconnaissance.....	13
▪ Intérêts et intentions en vue de la retraite	14
▪ Intérêts et besoins d'information pour la préparation à la retraite	16
▪ Liste de départs éventuels à la retraite.....	17
▪ Aperçu des intentions de départ	19
▪ Compétences et besoins de relève.....	19
SECTION 4	20
PLAN D'ACTION	21

SECTION 1

RAPPEL DU BUT DU PROJET

Le but du projet :

- ✓ Investiguer l'état de la situation (intentions, besoins, contraintes, intérêts et dispositions de la main-d'œuvre concernée);
- ✓ Analyser les données recueillies afin d'identifier les éléments significatifs représentant un potentiel d'action;
- ✓ Identifier des avenues à développer pour maintenir les services de la main-d'œuvre d'expérience dans l'entreprise sur la base des éléments identifiés par l'objet de l'étude.

MÉTHODOLOGIE RESPECTÉE

Le mandat a été réalisé selon une chronologie de préparation, planification, cueillette de données, d'analyse et de production de rapport d'étude, assortie de pistes d'action à approfondir afin de mettre en place une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Voici le déroulement de la méthodologie respectée tout au cours du projet d'étude :

ÉTAPES RESPECTÉES
Familiarisation : <ol style="list-style-type: none">1. Rencontre initiale avec le comité conjoint;2. Cueillette de données préliminaires (documents, listes...);3. Discussion avec le comité d'entreprise quant à l'organisation logistique de l'étude.
Organisation logistique : <ol style="list-style-type: none">1. Rencontre avec un comité de travail pour identifier les moyens de communication;2. Rencontres d'information avec les travailleurs afin de limiter les interprétations quant au projet d'étude;3. Établissement des échéanciers et plages de travail pour la validation et la cueillette de données.

ÉTAPES RESPECTÉES - SUITE

Cueillette des données :

1. Réalisation des entrevues de cueillette de données auprès des personnes volontaires intéressées par le programme (10 et 11 décembre dernier);
2. Questionnement sur les départs et leurs caractéristiques.

Analyse des données et préparation du rapport :

1. Compilation des données et analyse des tendances qui se dégagent;
2. Analyse des résultats en lien avec la préoccupation du projet;
3. Analyse des tendances qui se dégagent quant aux besoins et intérêts des participants;
4. Rédaction du rapport diagnostic;
5. Analyse des commentaires et ajustements/précisions des résultats s'il y a lieu;
6. Présentation du rapport diagnostic au comité conjoint.

ÉTAPES À DÉVELOPPER

Analyse des pistes potentielles :

1. Proposition de pistes variées visant à étudier les possibilités de maintien en emploi de la main-d'œuvre de 60 ans et plus sur la base des résultats;
2. Identification de ressources et programmes formels existant déjà pour supporter la mise en œuvre potentielle d'une ou l'autre des pistes;
3. Formulation de recommandations favorables à l'endroit des pratiques de gestion prévisionnelle;
4. Préparation de la communication aux employés concernés du plan d'action envisagé par le comité conjoint et à l'ensemble des autres employés;
5. Communication aux employés concernés et à tous les autres employés.

Support au développement du plan d'action :

Le support au développement du plan d'action constitue la dernière étape du projet. Selon les résultats du rapport et la faisabilité, le comité choisira les pistes d'action les plus appropriées compte tenu de sa culture et de ses caractéristiques.

SECTION 2

DOCUMENTS CONSULTÉS POUR LE PROJET

Quelques documents ont été consultés pour comprendre le fonctionnement et les pratiques d'opération chez **C.S. BROOKS**. Des questions de précision ont été posées afin de clarifier et de mieux comprendre la culture. Considérant la taille de l'entreprise et ses structures établies, il est évident que l'équipe du service des ressources humaines dispose d'outils et de moyens de contrôle pour l'embauche, l'entraînement à la tâche, la formation, la santé et sécurité au travail, etc. Un programme de retraite progressive est déjà en place et des employés s'en prévalent actuellement. On comprend donc que peu d'énergie a été consacrée à l'étude des pratiques et documents de support à la gestion des ressources humaines. Cependant, quelques documents ont été absolument requis pour réaliser le présent rapport d'étude.

<u>Nom du document</u>	<u>Version (datée)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Liste des employés de 55 ans et plus 	(Décembre 2003)
<ul style="list-style-type: none"> • Convention collective 	Signée le 02 juin 2000

Plusieurs outils de communication affichés ont été consultés et démontrent bien un niveau de structure propre à ce qu'il est possible d'observer dans une entreprise de la taille de celle de C.S. Brooks inc. (prévention, qualité, etc.).

PERSONNES RENCONTRÉES POUR LE PROJET

22 personnes de 60 ans et plus ont volontairement participé aux entrevues. Une rencontre générale d'information pour les travailleurs ciblés a été réalisée le 2 décembre dernier en après-midi. À ce moment, des outils de sensibilisation leur ont été remis afin d'optimiser leur préparation aux entrevues. À cause de problèmes de transport, une faible participation a été constatée lors de ces rencontres d'information (19 personnes sur une possibilité de 61).

Les entrevues individuelles ont été réalisées à l'aide d'un guide élaboré et validé par le comité conjoint, en charge du projet, afin de s'assurer de recueillir les données recherchées dans le cadre du projet. L'objectif de ces entrevues individuelles visait à recueillir les intérêts, besoins et intentions des travailleurs expérimentés relativement au maintien en emploi d'une manière générale afin de pouvoir dégager des tendances.

Les données recueillies lors de ces entrevues représentent une proportion officielle de 36 % (soit 22 personnes sur 61 inscrites sur les listes officielles d'employés de décembre 2003) des travailleurs ciblés chez **C.S. BROOKS**.

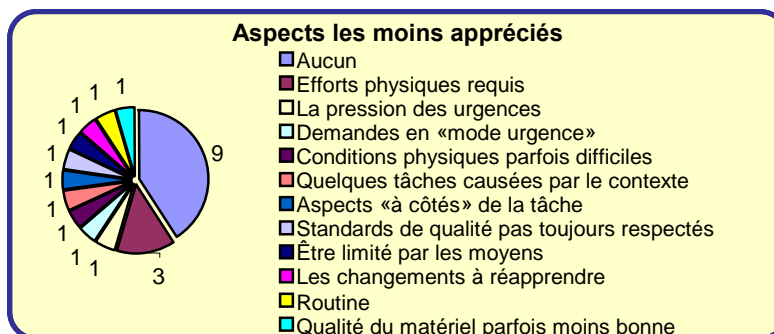
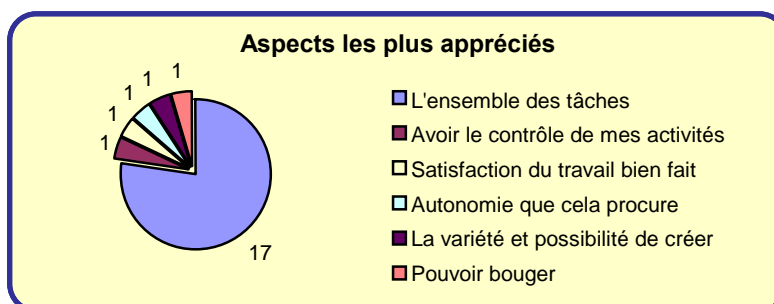
SECTION 3

ANALYSE DES DONNÉES

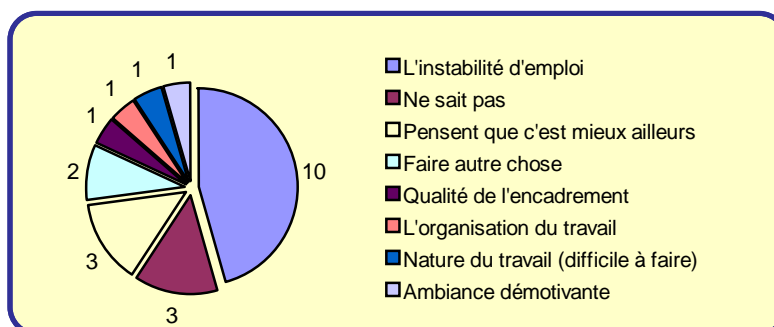
Les participants ont été invités à émettre leur point de vue sur différents aspects entourant leur vie au travail dans le contexte où il faut considérer que ceux-ci sont en fin de carrière. Les données recueillies permettent de faire ressortir certaines tendances ou perceptions et des besoins ont été soulevés par les participants selon ce qu'ils ont bien voulu dévoiler. Il faut donc comprendre que cela signifie que la précision des résultats en est directement influencée. Voici ce qu'il est possible de dégager à la suite des entrevues menées auprès des travailleurs de 60 ans et plus ayant participé au projet.

Intérêts et besoins dans le contexte actuel

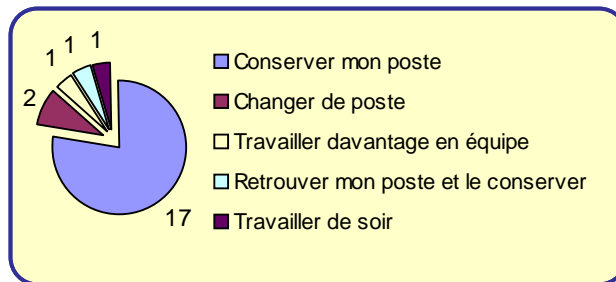
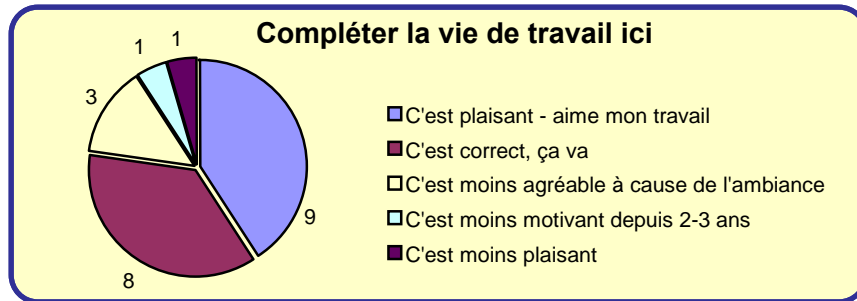
❖ Ce que les participants nous disent par rapport à leur poste



❖ Raisons/motifs qui occasionnent les départs d'employés (exception de la retraite)



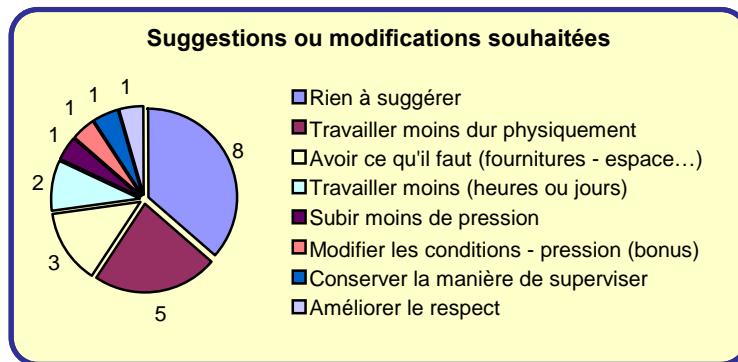
Intérêts et désirs pour compléter leur vie de travail de manière satisfaisante chez C.S. Brooks.



Ceux qui ont mentionné souhaiter changer de poste ont identifié ceci :

- ◆ Être fournisseur (moins exigeant physiquement)
- ◆ Avoir un poste à l'expédition

❖ Suggestions/modifications qui amélioreraient la qualité de vie au travail

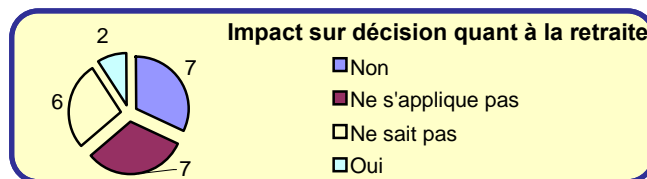


Ceux qui ont suggéré de «travailler moins dur physiquement» donnent de précisions:

- ◆ Ne pas manipuler les charges en hauteur
- ◆ Limiter le travail dans les hauteurs et des postures contraignantes
- ◆ Éviter de marcher autant en réaménageant du rangement près

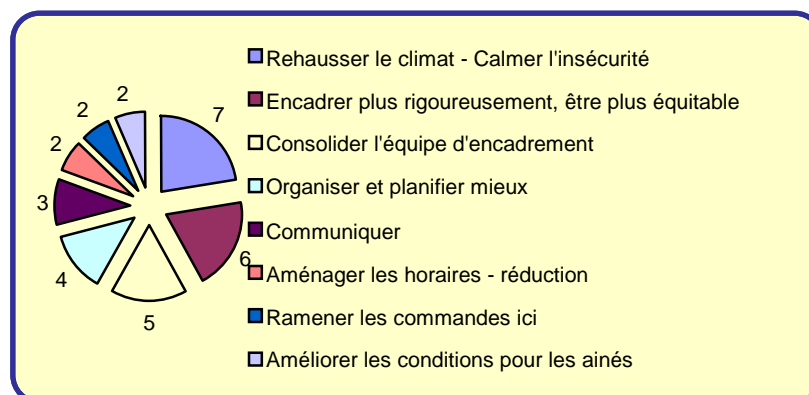
Intérêts et désirs pour compléter leur vie de travail de manière satisfaisante chez C.S. Brooks (suite)

❖ Impact(s) des modifications sur l'éventuel départ à la retraite



Ce que la direction pourrait travailler en priorité pour que les gens (d'expérience et autres) aient le goût de rester longtemps dans l'entreprise

Lorsque les participants étaient invités à identifier ce qu'ils amélioreraient en priorité s'ils avaient plein pouvoir (s'ils étaient directeur général), voici ce qui est ressorti :



Pour éclairer les données ci-dessus, plusieurs commentaires ont été émis. Un regroupement par thèmes des commentaires a été réalisé afin d'en faciliter la lecture.

Encadrement et supervision

1. Améliorer l'approche des membres de l'équipe d'encadrement
2. Travailler au niveau de l'entraide et de la cohésion entre les membres de l'encadrement
3. Donner plus de temps aux contremaîtres pour qu'ils se forment correctement
4. S'assurer que tous traitent les employés équitablement (pauses...)
5. Changement fréquent du personnel à la direction

Organisation - planification

6. On manque de fournitures
7. Placer les gens aux bons postes selon leurs capacités
8. Faire plus d'entretien préventif

Communication

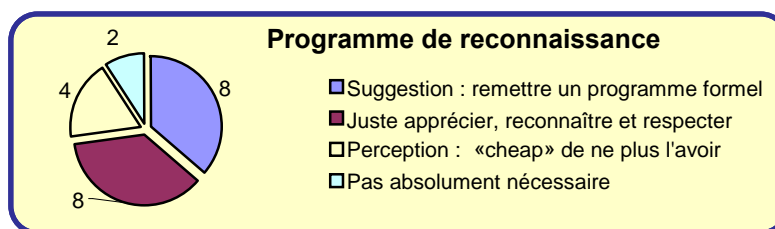
9. Être plus à l'écoute des employés
10. On ne sait plus où on s'en va

Conditions pour les aînés

11. Permettre aux plus vieux d'aller en mise à pied
12. Payer les travailleurs d'expérience à l'heure (pas au bonus).

Perceptions et points de vue à l'égard de la reconnaissance

Les participants étaient invités à se prononcer sur le programme de reconnaissance de C.S. BROOKS. Sachant que ce programme est suspendu depuis quelques temps, les perceptions et intérêts à l'égard du programme étaient partagés. Voici ce qu'il a été permis de recueillir.



Plusieurs ont donné des précisions quant à leur point de vue et ont émis des suggestions.

Suggestions de forme de reconnaissance :

1. Tous les jours par le respect des contremaîtres (4)
2. Juste apprécier les gens et ce qu'ils font (2)
3. Respect : faire confiance et écouter ce que les gens ont à dire (3)
4. Refaire des activités sociales : style «brunch», repas des fêtes (2)
5. Remettre le programme en force : permettre choix entre l'équivalent en argent ou cadeau
6. Offrir des cadeaux produits par l'usine
7. Souligner les anniversaires, les années de service...
8. Donner la main et souligner les bons coups
9. Gestes personnalisés (appréciation, reconnaissance, poignée de mains)
10. Souligner au moins la fin de vie au travail

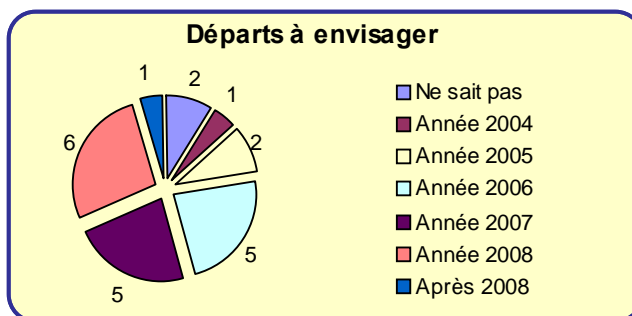
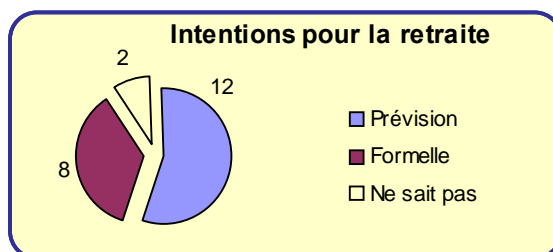
Commentaires sur l'état de la situation par rapport au programme:

11. Le retrait du programme a brisé la fierté - les gens l'ont sur le cœur
12. Le programme était agréable et apprécié (2), les gens s'en plaignent
13. On a eu des cadeaux et on en est fier
14. On a toujours été bien traité considérant le secteur industriel
15. Retrait du programme : c'est perçu comme «cheap» (2)

Intérêts et intentions en vue de la retraite**La retraite définitive**

Pour plusieurs travailleurs chez C.S. BROOKS, l'accessibilité à la retraite n'est pas facile. Tout comme pour d'autres milieux de travail, l'obstacle principal réside au niveau de l'aspect financier. Malgré cet obstacle, quelques travailleurs optent déjà pour une vie moins contraignante quant aux heures ou au nombre de journées de travail par semaine. En effet, un programme de retraite progressive est en place et tous les participants rencontrés qui s'en prévalent n'ont que des bons mots pour cette formule.

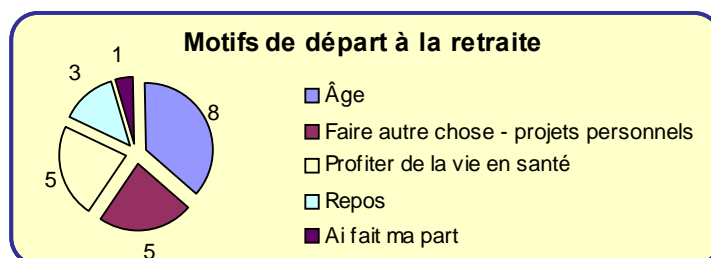
Avant d'élaborer davantage, voyons les prévisions des participants quant à la retraite éventuelle selon les réflexions au moment des entrevues.



Intérêts et intentions en vue de la retraite (suite)

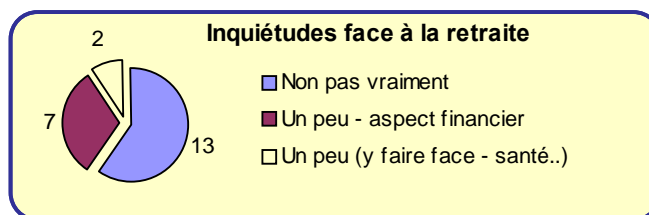
Le tableau ci-dessus donne un aperçu des intentions des participants. Bien qu'il soit prévisible que les participants quittent à 65 ans, certains d'entre eux envisagent un départ anticipé (6 sur 22 ont un intérêt à cet effet).

Les motifs mentionnés par les participants justifiant le départ éventuel pour la retraite sont les suivants :

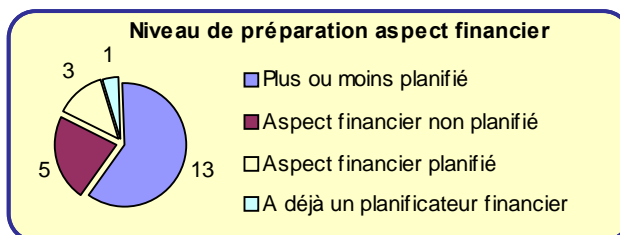


Inquiétudes en vue de la retraite

La majorité des participants n'a pas vraiment d'inquiétude par rapport à la retraite éventuelle.

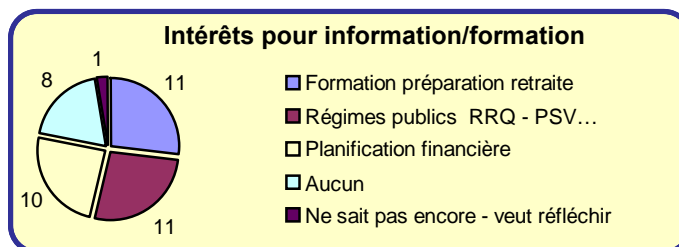


Pour ceux qui soulèvent des inquiétudes, elles résident principalement au niveau financier. Un seul participant a mentionné avoir eu recours aux services d'experts en matière de planification financière.

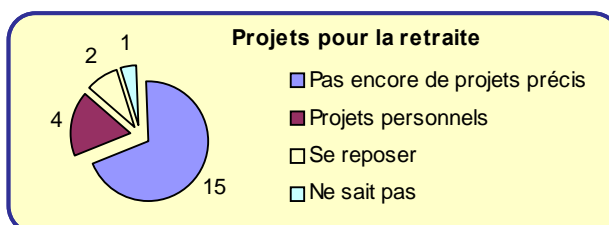


Intérêts et besoins d'informations pour le préparation à la retraite

Un peu plus de 50% des participants ont des intérêts pour des activités qui leur permettraient de se préparer davantage à la retraite.

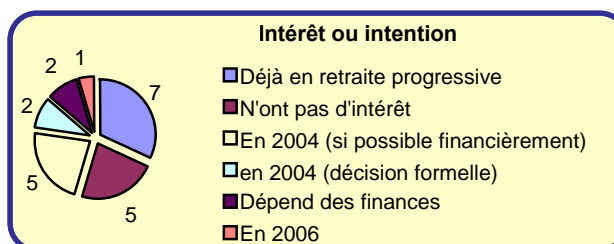


Concernant les projets qu'ils envisagent, voici ce que les participants ont répondu :

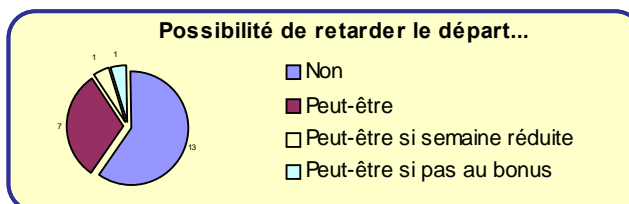


La retraite progressive

Plusieurs ont souligné leur intérêt à cet effet d'ici leur départ définitif. L'entreprise offre le programme depuis quelques années et près du tiers des participants en bénéficient déjà.



Le report possible du moment de départ à la retraite éventuelle



Les participants dont l'opinion est négative quant au report possible du moment de la retraite invoquent presque tous le fait qu'ils ont suffisamment travaillé et que c'est suffisant en utilisant différentes manières pour l'exprimer («j'en ai assez fait», «je laisse la place à d'autres», ...).

Liste des départs éventuels à la retraite

Analyse des travailleurs d'expérience selon l'âge :

ÂGE	ATELIER	TITRE D'EMPLOI	
65	Duvetage	DUVETEUR (MAGOG)	
65	Draps & taies	EMPLOYÉ DE SOUTIEN	2
64	Mécanique	MÉCANICIEN D'ENTRETIEN - GRADE 1	
64	Impression	PRÉPOSÉ AUX SÉCHOIRS ET ENROULEUR-MÊTREUR	
64	Draps & taies	EMBALLEUR DE PRODUITS FINIS	3
63	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'INSERTION	
63	Accessoires	PRÉPOSÉ À LA PRÉPARATION DE DIFFÉRENTS PRODUITS (AC)	
63	Mécanique	HOMME DE SERVICE À L'ENTRETIEN	
63	Mécanique	MÉCANICIEN D'ENTRETIEN - GRADE 1	
63	Draps & taies	CHEFTAINE D'ATELIER	
63	Impression	TRANSPORTEUR DE PIÈCES LOURDES	
63	Impression	FOURNISSEUR	
63	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
63	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
63	Draps & taies	CHEFTAINE D'ATELIER	
63	Finition	TRANSPORTEUR ET AIDE À LA RAME (203 OU 305 CM)	
63	Finition	OPÉRATEUR DE RAME ENTRÉE ET MÉLANGEUR (320 CM)	12
62	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (ACC)	
62	Impression	PRÉPOSÉ AUX SÉCHOIRS ET ENROULEUR-MÊTREUR	
62	Réparation	PRÉPOSÉ AU CHARIOT ÉLÉVATEUR	
62	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
62	Accessoires	AIDE GÉNÉRAL	
62	Impression	PRÉPOSÉ À L'ACCUMULATEUR	
62	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
62	Draps & taies	COUTURIÈRE D'OURLETS CIRCULAIRES - TAIES D'OREILLERS	8
61	Accessoires	AIDE GÉNÉRAL	
61	Préparation	PRÉPOSÉ AU BAC DE BLANCHIMENT	
61	Impression	PRÉPOSÉ À L'IMPRESSION	
61	Finition	TRANSPORTEUR ET AIDE À LA RAME (203 OU 305 CM)	
61	Draps & taies	CHEFTAINE D'ATELIER	
61	Mécanique	ÉLECTRICIEN - GRADE 1	
61	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'INSERTION	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À L'ENTREPOSAGE (DRAPS)	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À LA PRÉPARATION DE DIFFÉRENTS PRODUITS (D)	
61	Draps & taies	OPÉRATEUR-MACHINE DE DRAPS PLATS ET TAIES	
61	Draps & taies	CONTRÔLEUR DE LA QUALITÉ	
61	Mécanique	ÉLECTRICIEN - GRADE 1	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À L'ENTREPOSAGE (DRAPS)	
61	Draps & taies	COMMIS-MAGASINIER	
61	Impression	PRÉPOSÉ AU DÉVELOPPEMENT DES COULEURS	
61	Accessoires	RÉPARATEUR SÉNIOR (CONF. ACCESSOIRES)	
61	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'INSERTION	
61	Impression	PRÉPOSÉ À LA FABRICATION DE TAMIS	19
60	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
60	Préparation	PRÉPOSÉ AU CHARIOT ÉLÉVATEUR	
60	Mécanique	MÉCANICIEN DE VÉHICULE - GRADE 1	
60	Impression	MÉLANGEUR DE COULEURS	
60	Impression	INSPECTEUR DE TISSU	
60	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (ACC)	
60	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À L'ENTREPOSAGE (DRAPS)	
60	Draps & taies	COUTURIÈRE DE DRAPS PLATS (OURLET SIMPLE)	
60	Draps & taies	EMBALLEUR DE PRODUITS FINIS	
60	Draps & taies	ÉTENDEUR ET COUPEUR	
60	Mécanique	PRÉPOSÉ AUX ACHATS ET INVENTAIRE	
60	Impression	PRÉPOSÉ AU DÉVELOPPEMENT DES COULEURS	
60	Draps & taies	RÉPARATEUR - SÉNIOR	
60	Préparation	PRÉPOSÉ AU BAC DE BLANCHIMENT	
60	Duvetage	OPÉRATEUR DE PERMANAP	
60	Mécanique	TECHNICIEN EN ÉLECTRICITÉ - GRADE 1	
60	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'ALIMENTATION DU CONVOYEUR	17 61

Analyse des travailleurs d'expérience selon l'atelier où ils travaillent et leur âge.

ÂGE	ATELIER	TITRE D'EMPLOI	
63	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'INSERTION	
63	Accessoires	PRÉPOSÉ À LA PRÉPARATION DE DIFFÉRENTS PRODUITS (AC)	
62	Accessoires	AIDE GÉNÉRAL	
61	Accessoires	AIDE GÉNÉRAL	
61	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'INSERTION	
61	Accessoires	RÉPARATEUR SÉNIOR (CONF. ACCESSOIRES)	
61	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'INSERTION	
60	Accessoires	PRÉPOSÉ À L'ALIMENTATION DU CONVOYEUR	8
63	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
63	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
62	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (ACC)	
62	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
62	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À L'ENTREPOSAGE (DRAPS)	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À LA PRÉPARATION DE DIFFÉRENTS PRODUITS (D)	
61	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À L'ENTREPOSAGE (DRAPS)	
60	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (DRAPS)	
60	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ AUX COMMANDES (ACC)	
60	Centre Distrib.	PRÉPOSÉ À L'ENTREPOSAGE (DRAPS)	12
65	Draps & taies	EMPLOYÉ DE SOUTIEN	
64	Draps & taies	EMBALLEUR DE PRODUITS FINIS	
63	Draps & taies	CHEFTAINE D'ATELIER	
63	Draps & taies	CHEFTAINE D'ATELIER	
62	Draps & taies	COUTURIÈRE D'OURLETS CIRCULAIRES - TAIES D'OREILLERS	
61	Draps & taies	CHEFTAINE D'ATELIER	
61	Draps & taies	OPÉRATEUR-MACHINE DE DRAPS PLATS ET TAIES	
61	Draps & taies	CONTRÔLEUR DE LA QUALITÉ	
61	Draps & taies	COMMIS-MAGASINIER	
60	Draps & taies	COUTURIÈRE DE DRAPS PLATS (OURLET SIMPLE)	
60	Draps & taies	EMBALLEUR DE PRODUITS FINIS	
60	Draps & taies	ÉTENDEUR ET COUPEUR	
60	Draps & taies	RÉPARATEUR - SÉNIOR	13
65	Duvetage	DUVETEUR (MAGOG)	
60	Duvetage	OPÉRATEUR DE PERMANAP	2
63	Finition	TRANSPORTEUR ET AIDE À LA RAME (203 OU 305 CM)	
63	Finition	OPÉRATEUR DE RAME ENTRÉE ET MÉLANGEUR (320 CM)	
61	Finition	TRANSPORTEUR ET AIDE À LA RAME (203 OU 305 CM)	3
64	Impression	PRÉPOSÉ AUX SÉCHOIRS ET ENROULEUR-MÉTREUR	
63	Impression	TRANSPORTEUR DE PIÈCES LOURDES	
63	Impression	FOURNISSEUR	
62	Impression	PRÉPOSÉ AUX SÉCHOIRS ET ENROULEUR-MÉTREUR	
62	Impression	PRÉPOSÉ À L'ACCUMULATEUR	
61	Impression	PRÉPOSÉ À L'IMPRESSION	
61	Impression	PRÉPOSÉ AU DÉVELOPPEMENT DES COULEURS	
61	Impression	PRÉPOSÉ À LA FABRICATION DE TAMIS	
60	Impression	MÉLANGEUR DE COULEURS	
60	Impression	INSPECTEUR DE TISSU	
60	Impression	PRÉPOSÉ AU DÉVELOPPEMENT DES COULEURS	11
64	Mécanique	MÉCANICIEN D'ENTRETIEN - GRADE 1	
63	Mécanique	HOMME DE SERVICE À L'ENTRETIEN	
63	Mécanique	MÉCANICIEN D'ENTRETIEN - GRADE 1	
61	Mécanique	ÉLECTRICIEN - GRADE 1	
61	Mécanique	ÉLECTRICIEN - GRADE 1	
60	Mécanique	MÉCANICIEN DE VEHICULE - GRADE 1	
60	Mécanique	PRÉPOSÉ AUX ACHATS ET INVENTAIRE	
60	Mécanique	TECHNICIEN EN ELECTRICITÉ - GRADE 1	8
61	Préparation	PRÉPOSÉ AU BAC DE BLANCHIMENT	
60	Préparation	PRÉPOSÉ AU CHARIOT ÉLÉVATEUR	
60	Préparation	PRÉPOSÉ AU BAC DE BLANCHIMENT	3
62	Réparation	PRÉPOSÉ AU CHARIOT ÉLÉVATEUR	1 61

Aperçu des intentions de départs

RETRAITE PROGRESSIVE	2004			2005			2006			2007			2008			Ne sait pas	Non	Déjà en place
	8	16	?	8	16	?	8	16	?	8	16	?	8	16	?			
Réduction du nombre d'heures																		
Accessoires	1														1	1	1	
Centre de distribution	2															1	2	
Draps et taies	2						1								1	1	1	
Duvetage																		
Finition																		
Impression	1															1		
Mécanique	1																3	
Préparation																		
Réparation															1			
RETRAITE (définitive/intention)	2004			2005			2006			2007			2008			Ap. 2008	Ne sait pas	
Accessoires							2						1				1	
Centre de distribution				1			1			1 + 1			1					
Draps et taies										1			4		1			
Duvetage																		
Finition																		
Impression	1						1											
Mécanique				1			1			1							1	
Préparation																		
Réparation										1								

Compétences et besoins de relève

La plupart des postes de travail peuvent être facilement remplacés advenant le départ des employés. Les mouvements de main-d'œuvre auxquels l'entreprise doit faire face régulièrement en raison des commandes font en sorte que plusieurs personnes sont qualifiées sur plusieurs postes. Bien que cela soit relativement complexe à gérer, l'avantage réside dans une certaine flexibilité et la polyvalence de plusieurs travailleurs. Tous les participants sauf un ont mentionné qu'il n'y avait pas de problèmes à ce sujet. Pour des raisons d'anonymat, il n'est pas possible d'apporter davantage de précision.

SECTION 4

Plan d'action

Le plan d'action respecte une logique de réalisation, c'est-à-dire que certaines étapes sont conditionnelles au développement de certaines autres. Les actions à réaliser sont les suivantes :

ACTIONS	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER Nov. – déc. 2003
Phase préliminaire		
Information auprès des travailleurs	Comité conjoint et firme de consultants	Début décembre 2003
Séances de sensibilisation/information aux candidats éligibles au programme	Comité conjoint et firme de consultants	Début décembre 2003
Phase 1		
Analyser les résultats et retenir quelques éléments appropriés parmi les pistes d'actions possibles	Comité conjoint	Début janvier 2004
Priorisation des activités	Comité conjoint	Début janvier 2004
Préparation de la présentation aux travailleurs	Comité conjoint et firme de consultants	Début janvier 2004
Identification des ressources d'information selon les pistes retenues	Firme de consultants	Janvier 2004

ACTIONS	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER Janvier 2004
Phase 2		
Planification des besoins pour la relève	Équipe de direction	Janvier 2004
Activités d'information et de formation préparatoires à la retraite		
Autres :		
Autres :		
Autres :		

À ce stade-ci, le plan est présenté de manière squelettique. Il faut considérer que certaines actions sont réalisables sur un horizon de quelques mois en ce qui concerne l'information et la sensibilisation. Toutefois, la décision à laquelle seront confrontés plusieurs travailleurs est importante. C'est de la dernière partie de vie au travail dont il est question. Il faut prévoir quelques semaines de réflexion pour que les personnes intéressées se positionnent.