Soutien à la mobilité interne
de la main-d'œuvre
dans les entreprises textiles

La polyvalence : une solution au développement des compétences

Les entreprises textiles québécoises — comme bien d'autres entreprises — baignent dans un contexte économique où le marché du travail est fragile. Les ressources doivent être gérées de manière plus flexible afin d'éviter les mises à pied et de risquer de perdre l'expertise si précieuse. Le développement de la main-d'œuvre est un défi en soi, tout comme la productivité et l'innovation. Qui plus est, le recrutement de personnel compétent est difficile pour les employeurs de l'industrie depuis l'abolition des formations académiques liées au domaine. Il devient alors important de cibler les actions permettant de rendre les employés plus mobiles et polyvalents.

Comme son nom l'indique, l'objectif du projet était de favoriser la polyvalence des travailleurs en emploi. Il s'agissait donc de rendre certains employés d'une même entreprise aussi compétents sur leur poste de travail que sur d'autres postes. Ainsi, les employés formés développent de nouvelles expertises et peuvent opérer plusieurs équipements. En plus d'être un atout majeur pour la productivité, l'implantation d'un tel projet favorise la rétention de la main-d'œuvre et évite le processus laborieux de recrutement. La démarche proposée comportait cinq étapes, soit l'élaboration d'une structure de formation, l'acquisition de compétences pédagogiques, la mise en œuvre des activités de formation en emploi et des activités communes de formation ainsi que la dépersonnalisation des outils développés afin de pouvoir les offrir à l'ensemble du secteur.

À la fin de l'année 2013, le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile au Québec du CSMO Textile révélait que « **rendre les employés plus polyvalents** » était le deuxième objectif de formation en emploi — juste après « augmenter la productivité » — pour 60 % de l'ensemble des répondants. Ce constat confirmait un besoin déjà identifié par l'équipe du CSMO Textile lors de ses interventions sur le terrain. C'est aussi qu'en 2014 est né le projet de **soutien à la mobilité interne de la main-d'œuvre** dans quatre entreprises textiles. Les travaux, qui se sont échelonnés sur deux ans, proposaient d'aider les entreprises à structurer la formation théorique et pratique. Du *coaching* était aussi offert pour assurer un transfert de connaissances efficace.

Chez Filtration LAB, c'est l'équipe du Centre multiservice des Samares — Services aux entreprises et à la communauté — qui a agi comme expert.

Filtration LAB est une entreprise de Saint-Liguori dans la région de Lanaudière. Une centaine d'employés y travaillent. Fondée en 1987, elle se spécialiste dans la fabrication et la commercialisation de différents produits de filtration d'air comme les filtres lavables en métal et les filtres jetables. Cinq des sept départements de l'usine ont été ciblés, soit les plissés, les spéciaux plissés, les PSBS (polyester sur broche synthétique), les presses ainsi que le *control flow,* métal et poches. Ce sont 14 formateurs et 26 apprenants qui se sont mobilisés pour améliorer la polyvalence. Les prochaines lignes expliquent leur parcours.

Structurer la mobilité de façon efficiente

C'est Véronique Duchesne, la responsable des ressources humaines, et Olivier Dupuis, le directeur de production, qui ont piloté le projet chez Filtration LAB. Accompagnés de France Goyette, une superviseure, ils ont rencontré la responsable des communications au CSMO Textile pour une courte entrevue. Mais avant, quelques photos de France ont été prises dans l'usine, soit au département des plissés et du *control flow*, métal et poches où elle a agi comme formatrice.

L'initiatrice des travaux chez Filtration LAB, c'est Véronique. Elle avait vu passer un courriel du CSMO Textile concernant la mise sur pied d'un projet-pilote en entreprise. La polyvalence était justement un enjeu d'actualité pour Filtration LAB et Véronique venait tout juste de recommander à ses superviseurs de se pourvoir d'une ressource remplaçante pour tous les postes stratégiques. Entretemps, le syndicat (TUAC Québec[1]) a fait son arrivée chez Filtration LAB. Une première question pour Véronique : quels ont été les impacts syndicaux à l'égard de l'implantation du projet?

Chez Filtration LAB, les plus anciens employés sont les plus expérimentés, ce sont eux qui palliaient les périodes d'absences ou de vacances. Pourtant, ces

Olivier Dupuis,
directeur de production,
accompagné de Véronique Duchesne,
responsable des ressources humaines.

derniers désiraient plutôt rester au même poste. « Les représentants des employés ont appuyé favorablement le projet, dit Véronique, puisqu'il apportait de la polyvalence, de la formation structurée en plus de donner la possibilité de rendre les recrues mobiles. » Olivier aussi était ouvert à l'idée : « On roulait plus serré en terme d'effectif et la production est cyclique dans certains départements. J'y ai perçu un potentiel de flexibilité. »

Imposer un changement de culture

Une des premières étapes a été de cibler les formateurs-clés. Pour commencer, Olivier dit qu'ils ont rencontré ceux qui faisaient déjà de la formation et qui étaient reconnus pour leur leadership naturel et leur éventail de compétences. « Nous voulions minimiser le nombre de formateurs sur le plancher. Nous avons donc opté pour les bons pédagogues. », dit-il. Bien que les formations se déroulaient déjà en formule de compagnonnage, elles étaient plutôt faites sans être réellement structurées.

[1] Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce

L'une des personnes choisies comme formatrice est France. Avec ses 25 ans d'ancienneté, celle-ci qualifie son expérience d'enrichissante. Elle précise : « Ils (les apprenants) sont vraiment chanceux de recevoir une formation structurée. » France a commencé sa carrière au bas de l'échelle. Aujourd'hui, elle connait tous les départements. Son approche comme formatrice est très humaine et elle est reconnue pour son humour. Elle dit observer son apprenant afin de pouvoir adapter son style de formation. Selon elle, ses collègues ont été — en général — assez ouverts et collaboratifs. Pour les plus résistants, elle a su les convaincre. Son rôle lui a permis de peaufiner ses méthodes personnelles, par exemple, son positivisme et sa persuasion.

Former autant d'employés en peu de temps, comment est-ce possible? Olivier dit qu'il a décidé d'y aller massivement, soit tous les départements en même temps, mais à petites doses. « Dans les plus gros départements, comme aux plissés où il y a entre 35 et 40 employés, il y avait deux ou trois apprenants en rotation. », précise-t-il.

France Goyette, superviseure et formatrice, accompagnée d'une apprenante dans le département *control flow*, métal et poches.

Une structure qui est là pour rester

C'est toute une transformation qui s'est effectuée dans l'usine de Saint-Liguori durant les deux dernières années. Pour le volet ressources humaines, Véronique dit que 30 % des employés sont maintenant plus polyvalents. La main-d'œuvre est plus stable, elle fait moins d'embauche, les heures supplémentaires ont diminué, de même que le besoin d'étudiants durant l'été. Quant à la production, Olivier mentionne que la durée des formations a augmenté, car avant elle était souvent précipitée ou incomplète. Maintenant, elle est étoffée et efficace. Pour que les employés conservent leurs nouvelles compétences, les rotations sont restées, selon un scénario réaliste. France précise : « Aujourd'hui, j'ai au moins trois remplaçants par poste de travail. Avant, j'en avais un ou deux. La gestion se fait beaucoup plus facilement. »

Les 62 outils développés ont été présentés aux employés. Ils seront aussi affichés dans l'usine, près des postes de travail. « Je veux que les gens s'y réfèrent, je vois ça comme des outils évolutifs qui pourront être adaptés au fil du temps. », dit Véronique. Aussi, elle en réutilisera certains pour d'autres volets. Par exemple, les descriptions de postes pourront servir à l'affichage lors du recrutement ou pour l'accueil de nouveaux employés. « Certains seront modifiés ou traduits pour nos différentes succursales. », précise-t-elle. Olivier ajoute : « Nous voulons partir des gabarits développés dans le cadre du projet pour structurer d'autres départements comme l'expédition. »

Une collaboration qui apporte constance et rigueur

Une chose est sûre, l'équipe de Filtration LAB est fière de ses outils. « Ça montre que l'entreprise croit en la formation. », dit Véronique. L'apport du Centre multiservice des Samares a été très bénéfique pour eux. « Ils ont fait un gros travail de cueillette de données. Ces gens sont rapides et efficaces. Ils m'ont impressionné! », précise Olivier. Il ajoute que travailler avec eux les a aidés à respecter les échéanciers. Aussi, le soutien financier du CSMO Textile a certes contribué à rendre les employés de l'entreprise polyvalents!

France Goyette, superviseure et formatrice, accompagnée d'une apprenante dans le département des plissés.

Faites comme Filtration LAB et misez sur la polyvalence de votre main-d'œuvre. Tous les outils de formation qui ont été développés dans le cadre de ce projet ont été dépersonnalisés et sont disponibles sans frais aux entreprises textiles québécoises. Pour connaître les outils disponibles ou en savoir davantage, communiquez avec nous au **819 477-7910** ou à **info@csmotextile.qc.ca**.

CSMO TEXTILE
Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie textile du Québec

Avec l'aide financière de :
Commission des partenaires du marché du travail
Québec

www.csmotextile.qc.ca