

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE



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

Table des matières

Introduction	3
PARTIE I : IMPLANTATION DU PROGRAMME DE GPMO	4
1.1 Présentation du programme de GPMO	4
1.2 Mise en place d'un programme de GPMO	4
PARTIE II : OUTILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA GPMO	6
PARTIE III : RECOMMANDATIONS POUR UN PROGRAMME DE GPMO	16
3.1 La formation	16
3.2 La formation de formateur	16
3.3 Le parrainage	17
3.4 Le mentorat	17

Note : Ce document a été mis à jour le 10 mai 2021

Programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience (GPMO)

Introduction

Depuis quelques années, avec le phénomène du vieillissement de la population, les entreprises sont de plus en plus conscientes des difficultés et des enjeux en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre expérimentée. La situation démographique de l'industrie textile reflète assez bien celle de l'ensemble de la population. Le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO) est particulièrement intéressé par le segment de la main-d'œuvre d'expérience. Cette approche de la « gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience » (GPMO) consiste principalement à :

- favoriser le maintien en emploi des travailleurs d'expérience par des mesures améliorant leur qualité de vie en emploi (aménagement des postes, aménagement du temps de travail, mise à jour de la formation, nouveaux défis professionnels, etc.);
- donner des choix aux travailleurs qui désireraient poursuivre leur emploi, et ce, sur une base volontaire.

Les entreprises sont-elles prêtes et outillées pour agir et ainsi favoriser le maintien en emploi des travailleurs expérimentés? Le temps est à la réflexion, puis à l'action. Pour vous aider dans cette démarche, le CSMO Textile a mis sur pied un fascicule qui contient d'une part, les différentes étapes pour implanter un programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience et d'autre part, les outils à utiliser pour la mise en place de ce programme. En outre, ce document présente quelques recommandations qui s'avèrent fort utiles dans l'optique d'une GPMO.

PARTIE I : IMPLANTATION DU PROGRAMME DE GPMO

1.1 Présentation du programme de GPMO

Objectif : Cet outil a pour objectif de fournir à la direction de l'entreprise et au syndicat (si présent) un portrait de la main-d'œuvre d'expérience de 55 ans et plus dans l'optique d'une planification de la relève, de remplacement à court et moyen terme et surtout pour prévoir les autres actions (formation, mentorat, ajustement des horaires, etc.) visant à encadrer les futurs départs à la retraite.

Résultats escomptés : Le partage et le transfert d'expertise, la création d'une relève, la rétention, le maintien en emploi (dans des conditions revisitées) du personnel expérimenté et le maintien de la productivité.

1.2 Mise en place d'un programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience

Étape 1 : Connaissance du programme

Il est primordial de parcourir complètement ce fascicule pour comprendre l'essence du programme de GPMO, son importance ainsi que les bénéfices qui en résultent. C'est une étape incontournable vu qu'elle mesure l'efficacité de la communication du programme.

Étape 2 : Constitution d'un comité ou d'une équipe de travail avec des représentants de la direction patronale et syndicale ou des représentants des employés et planification du projet

De prime abord, il faut définir le champ d'action et de compétences du comité. Ensuite, il faudra déterminer de façon détaillée les responsabilités du comité à toutes les étapes de réalisation du projet.

Étape 3 : Communication du programme de GPMO à tous les employés

Il faut établir un simple plan de communication (qui, quand, où, quoi et comment). Habituellement, ce type de communication doit avoir lieu au travail et vous pouvez organiser des rencontres de groupe d'une demi-heure avec une période de 10 à 15 minutes réservée aux questions.

1.2 Mise en place d'un programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience (suite...)

Étape 4 : Collecte d'informations sur les moyens de rétention de la main-d'œuvre

Il faut effectuer des entrevues individuelles (voir outil # 15) auprès des personnes désignées ou leur faire remplir un sondage afin de connaître leurs suggestions quant aux moyens que l'entreprise pourrait prendre pour garder le personnel expérimenté plus longtemps et pour connaître leurs intentions de retraite.

Étape 5 : Compilation et analyse des résultats obtenus lors des entrevues ou du sondage

Présenter les résultats obtenus et les principales pistes intéressant les travailleurs lors des entrevues ou du sondage. Compiler et analyser les résultats et les prévisions des « départs » pour la retraite.

Étape 6 : Validation des pistes : sont-elles réalisables?

Cette étape constitue l'élaboration du plan d'action. Discuter sur la faisabilité des suggestions qui ont été recueillies. Analyser les principaux obstacles, dégager des pistes prometteuses et réalisables dans l'entreprise ou requérant peu d'investissement.

Étape 7 : Concertation sur les actions à poser

Présenter aux membres du comité un programme de GPMO que l'entreprise serait en mesure d'implanter.

Étape 8 : Mise en œuvre du plan d'action

Selon les prévisions, les intérêts et les contraintes de l'entreprise, les membres du comité conviennent de mettre en œuvre un plan d'action pour favoriser la gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre d'expérience. Cette dernière étape doit être complétée par un suivi et une évaluation de l'ensemble du processus. Veuillez vous assurer également que votre programme GPMO soit en cohérence à votre convention collective et complémentaire aux autres outils de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

PARTIE II : OUTILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA GPMO

Pour vous accompagner dans la mise en œuvre du programme de GPMO, vous disposez de 4 outils simples à utiliser. Que vous ayez ou non un service des ressources humaines, ils ont été conçus afin de faciliter la tâche des gestionnaires. Il n'est donc pas nécessaire de considérer ces outils comme un fardeau administratif ou un simple exercice bureaucratique. Leur utilisation vous permettra de planifier, de changer, de stabiliser et d'ajuster toute activité reliée à la gestion de votre main-d'œuvre d'expérience. Veuillez trouver ci-dessous quelques précisions concernant les 4 outils de la GPMO.

Outil n° 1 : [Planification de la relève](#)

Il dresse un portrait de votre main d'œuvre d'expérience sur un horizon de 10 ans. De plus, il indique le nombre d'années d'ancienneté des employés selon le poste occupé. En outre, il fournit une idée beaucoup plus précise des postes qui sont les plus critiques ou qui seront affectés par les futurs départs à la retraite.

Outil n° 2 : [Portrait graphique de la main-d'œuvre d'expérience](#)

À partir des données indiquées dans l'outil # 1, cet outil présente sous forme de graphique le nombre d'employés qui prendront bientôt leur retraite. Par exemple, pour l'année 2020, on constate déjà que 8 employés sont sur le point de prendre leur retraite. Compte tenu du fait que ce nombre d'employés est supérieur aux autres catégories d'âge, on peut déjà se servir de cette information pour définir un plan d'action à court, à moyen ou à long terme.

Outil n° 3 : [Sommaire quantitatif de la main-d'œuvre d'expérience](#)

Il compile toutes les données de l'outil # 1 mais les résultats sont présentés sous forme de données quantitatives.

Note : Les outils 1 à 3 sont aussi disponible dans le [fascicule 2 : planification de la relève](#).

Outil n° 4 : [Guide d'entrevue individuelle](#)

Pour la collecte de données auprès de votre personnel de 55 ans et plus.

Note : les données inscrites dans ces outils proviennent d'enquêtes auprès de plusieurs entreprises et pour vous procurer l'un de ces outils, veuillez communiquer avec la personne ressource ci-dessous.

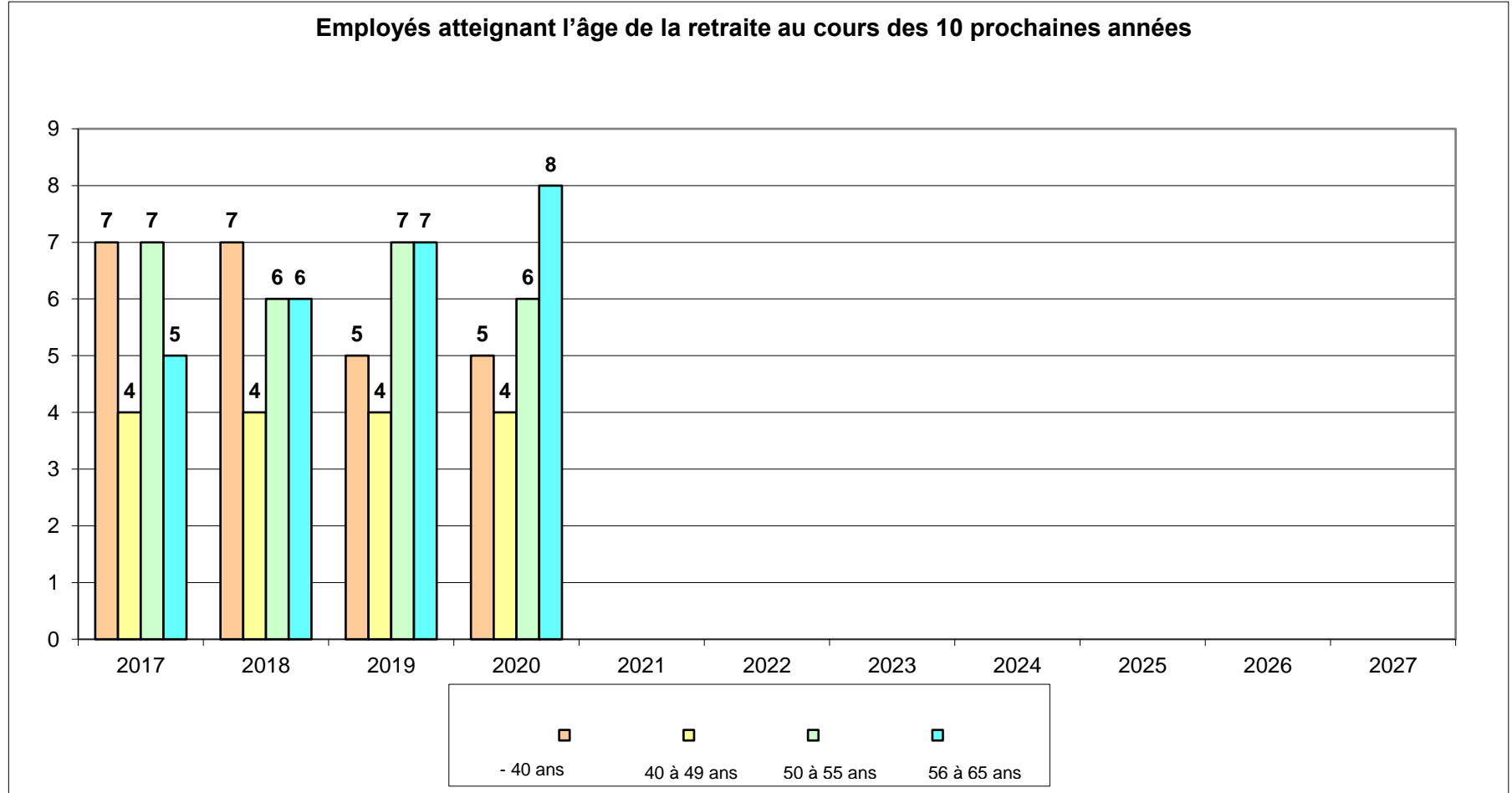
Marc Olivier Kenmo
Chargé de projet RH
Courriel : mokenmo@csmotextile.qc.ca
Téléphone : 819 477-7910, poste 203

Outil n° 1 : Planification de la relève

Nom et prénom	Date de naissance	Âge au											Date d'embauche	15-sept-17	Poste
		15-déc-17	15-déc-18	15-déc-19	14-déc-20	14-déc-21	14-déc-22	14-déc-23	13-déc-24	13-déc-25	13-déc-26	13-déc-27		Années d'ancienneté	
Employé 1	2 août 1951	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	28 mai 1979	38	contremaître
Employé 2	17 août 1955	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	2 févr. 1998	20	directeur d'usine
Employé 3	18 août 1957	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	21 août 1967	50	directeur général
Employé 21	25 avr. 1960	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	22 janv. 1980	38	aide général
Employé 22	25 déc. 1960	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	23 mai 2000	17	contrôleur
Employé 23	30 nov. 1962	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	15 mars 2004	14	cardeur
Employé 24	29 oct. 1963	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	20 oct. 1986	31	mécanicien industriel
Employé 25	5 janv. 1965	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	28 août 1986	31	mécanicien aux cartes
Employé 26	23 nov. 1965	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	23 févr. 1987	31	inspecteur
Employé 27	7 févr. 1966	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	16 sept. 1986	31	tailleur
Employé 28	29 avr. 1966	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	2 févr. 1998	20	inspecteur
Employé 29	16 nov. 1966	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	10 mai 2004	13	technicien de laboratoire
Employé 30	6 août 1969	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	17 mars 2000	18	opérateur d'équipements
Employé 31	26 mars 1970	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	1 juin 1992	25	inspecteur
Employé 32	7 janv. 1973	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	28 juin 1999	18	cardeur
Employé 33	31 oct. 1974	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	2 févr. 2004	14	patronniste
Employé 34	16 avr. 1980	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	17 févr. 2004	14	couturier (opérateur)
Employé 35	17 mai 1980	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	25 août 2003	14	teinturier
Employé 36	10 janv. 1982	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	7 avr. 2003	14	opérateur fusion
Employé 37	24 déc. 1982	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	3 juin 2002	15	responsable de production
Employé 38	15 avr. 1983	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	4 févr. 2003	15	aide général
Employé 39	2 août 1984	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	19 janv. 2004	14	aide général
Employé 40	22 déc. 1984	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	17 mai 2004	13	inspecteur

Source : [Fascicule 2 « Planification de la relève »](#)

Outil n° 2 : Portrait graphique de la main-d'œuvre d'expérience



Source : [Fascicule 2 « Planification de la relève »](#)

Outil n° 3 : Sommaire quantitatif de la main-d'œuvre d'expérience

Horizon de 10 ans	- 40 ans	40 à 49 ans	50 à 55 ans	56 à 65 ans
décembre 2017	7	4	7	5
décembre 2018	7	4	6	6
décembre 2019	5	4	7	7
décembre 2020	5	4	6	8
décembre 2021				
décembre 2022				
décembre 2023				
décembre 2024				
décembre 2025				
décembre 2026				
décembre 2027				
Total				

Source : [Fascicule 2 « Planification de la relève »](#)

Outil n° 4 : Guide d'entrevue individuelle

Portrait des travailleurs d'expérience

RESPONSABLE DE L'ENTREVUE : _____

DATE DE LA RENCONTRE : _____ HEURE : _____

A. IDENTIFICATION

1. Nom : _____
2. Prénom : _____
3. Poste occupé : _____
4. Atelier : _____
5. Poste occupé depuis : _____
6. Date d'embauche : _____
7. Âge : _____

B. HISTORIQUE D'EMPLOI DANS L'ENTREPRISE

1. **Au cours des 5 dernières années, quel(s) poste(s) avez-vous occupé chez (nom de l'entreprise)?**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. **Si demain matin, on engage une personne supplémentaire qui fait le même travail que vous, est-ce qu'il y a des choses particulières que vous lui montreriez que vous êtes seul à savoir ?**

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Comment trouvez-vous votre emploi?

4. Pour que quelqu'un arrive à occuper votre poste, est-ce qu'il y a des formations qui devraient être faites différemment ou qui pourraient être améliorées? Si oui, lesquelles et comment?

C. INTÉRÊTS RELATIFS AUX TÂCHES À RÉALISER

1. Quels sont les aspects de votre travail que vous appréciez?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Quels sont les aspects négatifs de votre travail?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Parmi les tâches suivantes, lesquelles amélioreraient votre satisfaction au travail ou présenteraient un intérêt pour vous?

- a) Pouvoir agir comme instructeur/formateur _____
- b) Pouvoir changer de poste (alterner) _____
- c) Obtenir un nouveau poste (sans alternance) _____
- d) Travailler moins d'heures par semaine _____
- e) Travailler moins de jours par semaine _____
- f) Travailler moins dur physiquement (comment)? _____
- g) Apprendre de nouvelles choses _____

4. Parmi les tâches suivantes, lesquelles amélioreraient votre satisfaction au travail ou présenteraient un intérêt pour vous? (suite...)

- h) Reconnaissance des bons coups (voir # 5) _____
- i) Avoir de la variété dans mes tâches _____
- j) Travailler sur des projets/Chargé de projets _____
- k) Réaménager mon poste de travail (identification de mes besoins – adaptation à mes besoins)

- l) Augmenter mon niveau de responsabilités – Obtenir un poste de supervision (ex. chef d'équipe)

- m) Reconnaissance du temps de travail (ex. club des 10-20-25-30 ans...)

- n) Parrainer un nouvel employé

Autres facteurs ou motifs :

- _____ _____
- _____ _____

Ne questionner que si le répondant est intéressé par un programme de reconnaissance des bons coups.

5. Expliquez votre vision d'un programme de reconnaissance basé sur les bons coups?

- a) Par qui? (collègues, supérieurs) __
- b) Comment? (dans les ateliers, à l'échelle de l'entreprise, la façon de faire, etc.)

- c) Quand? (au quotidien, mensuellement, annuellement, autres : précisez)

- d) Autres : expliquer _____

6. En quoi pensez-vous que les modifications de tâches que nous avons énoncées précédemment amélioreraient votre qualité de vie au travail?

7. Les modifications de tâches que nous avons énoncées précédemment auraient-elles un impact sur vos projets de retraite ou sur votre réflexion par rapport à la retraite?

Oui Non Peut-être

8. Quels sont les 3 éléments prioritaires qui devraient être améliorés pour que les gens aient le goût de rester chez (nom de l'entreprise) plus longtemps? Indiquez, si possible, 1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème} priorité.

- a) Entraînement différent : comment ? Pourquoi? _____

- b) L'information sur les projets de l'entreprise? _____
- c) L'organisation du travail : quoi ? Comment faire? _____
 8 heures 9 heures 10 heures 12 heures (Relatif à l'entreprise)
- d) La santé et sécurité au travail? _____
- e) Les conditions de salaires et primes : comment faire? _____
- f) Les conditions de travail ? Laquelle ou lesquelles en particulier? _____
- g) Autres : _____
- h) N'a pas d'idée à cet effet : _____

D. INTÉRÊTS ET INTENTIONS DES TRAVAILLEURS

1. Quand songez-vous prendre votre retraite? L'année _____ N'a aucune idée

2. Est-ce une intention formelle ou êtes-vous au stade de la prévision?

Formelle Prévision Ne sait pas

- 3. Est-ce que vous aimeriez prendre une retraite progressive?** Oui Non
Si oui, à partir de quand? _____ Ne sait pas Dépend des \$
 Si c'était possible, vous réduiriez de combien d'heures par semaine? _____

Tableau résumé

<i>Intention formelle</i>						
ACTUELLEMENT		RETRAITE PROGRESSIVE		RÉDUCTION EN NOMBRE D'HEURES	RETRAITE COMPLÈTE	
L'année	Votre âge	L'année	Votre âge	(par semaine)	L'année	Votre âge
<i>Prévision</i>						

- 4. Pour quelle(s) raison(s) désirez-vous prendre votre retraite?**
- a) Âge
 - b) Santé : spécifiez _____
 - c) Projets personnels
 - d) Repos
 - e) Tensions au travail : spécifiez _____
 - f) Autre : spécifiez _____
- 5. Avez-vous pensé ou planifié comment vous allez occuper votre temps?**
 Oui Non Ne sait pas
- 6. Avez-vous des questions, des craintes par rapport à la retraite?**

- 7. Avez-vous planifié l'aspect financier de votre retraite?**
 Oui Non Un peu A déjà utilisé les services d'un planificateur financier
- 8. Aimeriez-vous avoir de l'information concernant :**
- a) La planification financière ?
 - b) Les revenus de retraite (RRQ-Québec et PSV-Canada) ?
 - c) La formation préparatoire à la retraite (cochez les aspects qui vous intéressent) :
 Social Psychologique Dimension juridique Santé

9. Pourriez-vous envisager de retarder votre retraite? Oui Non

Si oui, à quelle(s) condition(s)?

- a) Amélioration du climat de travail expliquez _____
- b) Amélioration des conditions de travail expliquez _____
- c) Modification de mon poste (tâches) expliquez _____
- d) Réduction du temps de travail expliquez _____
- e) Autres options expliquez _____

Si non, pourquoi? Santé Projets personnels Suffisamment travaillé

Expliquez : _____

PARTIE III : RECOMMANDATIONS POUR UN PROGRAMME DE GPMO

- Objectif :** À ce stade, l'objectif est d'inciter le comité à réfléchir aux différentes pistes de travail qui pourraient être envisagées dans la démarche de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience.
- Résultat(s) escompté(s) :** Avoir une connaissance des pistes potentielles de travail pour le maintien en emploi afin d'être éclairé sur les programmes/activités qui pourraient s'implanter dans l'entreprise.

3.1 LA FORMATION

La formation permet la mise à jour et l'acquisition des compétences. C'est donc une activité importante pour le ***maintien en emploi*** des travailleurs d'expérience. Elle leur permet de relever de nouveaux défis et augmente leur niveau de connaissance. La formation pourrait leur éviter une mise à pied et ultimement prolonger leur vie au travail.

3.2 LA FORMATION DE FORMATEUR

La formation de formateur vise spécifiquement :

- à fournir des outils aux travailleurs afin de mieux les préparer à donner une formation;
- à perfectionner leurs connaissances et leurs habiletés pour les transmettre dans un contexte de planification de la relève.

Il ne suffit pas d'être expert dans un domaine pour être un bon formateur. Ce type de formation vise donc à accroître la capacité de transmettre son expertise à d'autres adultes. Certains travailleurs d'expérience pourraient s'avérer de bons formateurs. Pour le savoir, vous utiliserez votre guide d'entrevue individuelle, à savoir l'outil # 4.

3.3 LE PARRAINAGE

Le parrainage vise à assurer un soutien pour faciliter l'intégration et la rétention des nouveaux employés dans l'entreprise. Le parrain est une personne désignée pour veiller et accompagner le nouvel employé pour une période déterminée.

3.3 LE PARRAINAGE (suite...)

Ce type de programme peut également avoir un impact positif sur l'efficacité, la satisfaction et la rétention des nouveaux employés. En outre, l'entreprise valorise bien souvent les travailleurs d'expérience qui jouent le rôle de parrain.

3.4 LE MENTORAT

Cet outil permet de bâtir une relation d'aide à ceux qui souhaitent bénéficier d'un lien privilégié avec une personne respectée pour son expertise et son attitude dans l'entreprise afin de se faire aider dans les moments clefs de leur vie professionnelle.



NOTRE MISSION

- Favoriser la formation et le développement d'une main-d'œuvre de qualité pour le secteur
- Soutenir les entreprises
- Appuyer les entreprises dans la gestion efficace de leurs ressources humaines
- Avoir une bonne connaissance du secteur

Nous avons développé une expertise en GPMO, vous souhaitez un soutien ou des conseils à cet égard, veuillez nous contacter au 819 477-7910 ou par courriel à info@csmotextile.qc.ca.