

# Une **veille de main-d'œuvre** et un **plan d'action** pour la qualification, la rétention et l'attraction de la main-d'œuvre

INDUSTRIE DE LA  
TRANSFORMATION DU  
BOIS D'APPARENCE ET  
COMPOSITES DE  
L'ESTRIE

## ❖ L'URGENCE D'AGIR

Au cours des années 90, les entreprises de la transformation du bois d'apparence de l'Estrie ont connu une croissance exceptionnelle grâce à la libération des marchés amorcée en 1989 avec l'Accord du libre échange (ALÉ). Cependant, depuis le début de l'actuelle décennie, elles sont fortement *challengées* par la concurrence vive de la Chine et des pays d'Asie méridionale sur les marchés américain et canadien et, plus récemment, par l'augmentation vertigineuse de la devise canadienne.

Pour survivre et se développer dans ce contexte, les entreprises doivent créer de nouveaux produits, personnaliser les produits existants, augmenter leur productivité, améliorer leur système de gestion, réduire les temps de livraison, etc. Si ces changements les affectent différemment, tous requièrent une **main-d'œuvre plus qualifiée et plus polyvalente**. Cette condition représente un véritable défi pour toutes les industries manufacturières. Sans compter les autres défis tout aussi majeurs que sont la **rétention et l'attraction de la main-d'œuvre**.

L'ampleur de ces défis et leur impact sur le développement régional sont tels qu'il est impensable qu'ils puissent être relevés par chacune des entreprises isolément. Il faut agir ensemble, d'abord au sein du créneau, mais aussi avec les organismes de l'Emploi et de l'Éducation également concernés par cet enjeu.

Pour agir ensemble, cependant, il faut se concerter. Pour que la concertation ne soit pas un vain mot, il faut s'appuyer sur une connaissance fine de la situation actuelle, des problèmes et des enjeux relatifs à la main d'œuvre. Or, pour l'heure, cette connaissance, nous ne l'avons pas. C'est pourquoi, nous proposons la mise en place d'un processus de **veille de main-d'œuvre**.

## ❖ LA VEILLE DE MAIN-D'ŒUVRE

### OBJECTIFS :

- Développer une connaissance fine des emplois et des effectifs des industries du créneau;
- documenter les problèmes et les enjeux relatifs aux emplois et à la main-d'œuvre spécifiques à chacune des industries du créneau et communes à toutes;
- cibler les besoins;
- proposer des pistes de solution;

- établir des priorités en regard des projets de développement stratégique des industries du créneau;
- livrer aux organismes de l'Emploi et de l'Éducation un état de situation clair sur les besoins des industries du créneau;
- travailler avec eux à l'élaboration d'un plan d'action visant l'amélioration de l'offre de services, de programmes et de mesures de formation et de soutien à la formation à destination des entreprises du créneau.

Une veille de main-d'œuvre s'appuie dans sa mise en œuvre sur la collecte de données qualitatives et quantitatives sur les emplois et la main-d'œuvre. Pour ce faire, nous avons besoin de votre participation.

Les données à recueillir sont les suivantes :

### **Sur les emplois**

Tout d'abord, nous définissons les **emplois-types** des industries du créneau. Ensuite nous recueillons un certain nombre de données générales sur ces emplois. Les voici :

- évolutions actuelles et à venir en fonction des objectifs de développement stratégique (commerciaux, technologiques et organisationnels) des entreprises;
- prévisions d'embauche;
- exigences à l'embauche;
- roulement;
- mises à pied;
- difficultés de recrutement;
- pratiques de formation internes;
- difficultés relatives à la formation.

### **Sur les effectifs**

Sur les effectifs, nous recueillons les données suivantes :

- le poste actuel;
- le niveau de qualification (apprenti, débutant, expérimenté, expert);
- l'âge;
- le genre;
- le salaire;
- la date d'embauche;
- la formation à l'embauche;
- l'expérience à l'embauche;
- l'historique des postes occupés depuis l'embauche;
- les autres fonctions de travail que réalise ou peut réaliser l'employé;
- les forces et les faiblesses présentées sur le poste actuel;
- les formations suivies depuis l'embauche (formation en cours d'emploi).
- les besoins de formation.

Les données recueillies sont ensuite traitées par emploi-type, par industrie et pour l'ensemble des industries du créneau. Ces données vont permettre :

- de faire le portrait de l'existant (emplois et effectifs) ;
- de décrire les besoins (de qualification) actuels et futurs ;
- de constater les écarts en regard des objectifs du créneau.

#### ❖ LE PLAN D'ACTION

Le présent projet vise le développement d'un plan d'action pour la qualification, la rétention et l'attraction de la main-d'œuvre. Pour élaborer ce plan, des représentants et représentantes de l'industrie, de l'éducation et de l'emploi sont réunis en comité de travail. Ils prennent connaissance des résultats de la veille de main-d'œuvre et proposent des solutions.

Le plan d'action va porter sur **l'ensemble des actions et des moyens visant la qualification de la main-d'œuvre**. Spécifions que le terme « moyens » réfère à des programmes (ou des activités) de formation, d'apprentissage mais aussi à des processus et procédures de reconnaissance des acquis ou des compétences développés par le Comité sectoriel, le ministère de l'Éducation et les établissements scolaires. Il réfère également aux programmes, mesures et outils de soutien à la formation, ceux du Comité sectoriel, d'Emploi-Québec (notamment le MFOR) et de l'Éducation.

#### ❖ LOGISTIQUE

La cueillette des données se fait au moyen d'entretiens réalisés auprès des dirigeants et des cadres.

Nous prévoyons visiter une quinzaine d'entreprises réparties dans les industries suivantes :

- meuble (4),
- armoires de cuisine (4),
- portes et fenêtres (3),
- composantes (4).

Lors de notre visite nous discutons, avec le dirigeant, des projets de développement stratégique de l'entreprise. Projets commerciaux, technologiques et organisationnels puisqu'ils ont des impacts sur les besoins de qualification de la main-d'œuvre.

Ensuite, nous rencontrons les cadres qui ont une connaissance approfondie de l'organisation du travail, des emplois et des employés de l'entreprise.

Il faut donc planifier des rencontres avec le dirigeant et des cadres, plus particulièrement, le responsable de la production et le responsable de la gestion des ressources humaines. Il se peut que nous ayons à rencontrer d'autres cadres selon l'organisation du travail de l'entreprise.

Il faut compter une à deux heures par entretien. Au total, l'entreprise qui acceptera de participer à l'opération nous verra de une à deux journées (tout dépendant de sa taille) dans ses murs au cours des prochains quatre mois.

#### ❖ PARTENAIRES

Les partenaires du projet sont :

- les entreprises du meuble, des armoires de cuisine, des portes et fenêtres et des composantes;
- les directions régionales du MELS, du MDEIE et d'Emploi-Québec;
- le Service intégré du bois (SIB);
- le Comité sectoriel de l'industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine;
- les syndicats présents dans les entreprises du créneau;
- les chambres de commerce de Lac Mégantic, Coaticook et de Sherbrooke (à venir).

❖ FINANCEMENT, GESTION ET RÉALISATION DU PROJET

Le **financement du projet** est assumé par Emploi-Québec Estrie, le MELS et la TECFE.

La **gestion du projet** est sous la responsabilité d'un comité de pilotage formé des représentant(e)s de la coordination du projet (SIB), des directions régionales en Estrie d'Emploi-Québec, du MDEIE et du MELS et de la Table estrienne de concertation Formation Emploi (TECFE).

La **réalisation du projet** est assumée par Sylvie ann Hart, chercheure et consultante, assistée, à certaines étapes, par Jean-Denis Carreau et Catherine Letendre, ressources du SIB.

❖ ÉCHÉANCIER

Le projet débute ce mois de novembre et va s'échelonner sur 16 mois.