

Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre



Comité sectoriel de main-d'œuvre
des communications graphiques
du Québec



Comité sectoriel de main-d'œuvre
des communications graphiques
du Québec

Emploi
Québec 



Développement des
ressources humaines Canada

Human Resources
Development Canada

Développement :	CSMO-CGQ
Rédacteur en chef :	Michel Cliche, C.A.E., directeur général
Concept original et coordination :	Yves Coulombe, chargé de projet, CSMO-CGQ
Conception et rédaction :	Roger Guimond, consultant, Groupe conseil CFC
Conception graphique :	Prétexte Communications
Impression :	Production JG
Date de réalisation :	novembre 2003

N.B. : Dans ce document le genre masculin est utilisé au sens neutre et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

© - CSMOCGQ – Toute reproduction est autorisée à des fins non commerciales et à la condition de mentionner la source : Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec.

ISBN 2-9808182-2-4

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2004

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2004

Penser aujourd'hui pour demain

Étape 1 : Positionnement initial

- Quelle est l'utilité pour une entreprise d'implanter la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre?

Étape 2 : Le guide

- Comment utiliser le guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre?

Étape 3 : Mise en route

- Comment susciter suffisamment d'intérêt pour ce projet à l'intérieur de l'entreprise?
- Qui sont les joueurs clés qui permettront de faire de ce projet une réussite?
- Comment bâtir un plan de lancement efficace?

Étape 4 : Situation actuelle

- Quel est le portrait de la main-d'œuvre de l'entreprise, principalement d'un point de vue quantitatif?

Étape 5 : Conditions favorables

- Au-delà des informations quantitatives déjà recueillies, quelles sont actuellement dans l'entreprise les conditions de nature à favoriser la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre?

Étape 6 : Situation future

- Comment le plan d'affaires de l'entreprise, notamment la technologie, peut-il influencer les besoins de main-d'œuvre pour les trois prochaines années?

Étape 7 : Gisement d'expérience

- Comment maintenir en emploi les travailleurs d'expérience?
- Comment utiliser au mieux les travailleurs d'expérience?

Étape 8 : Analyse des besoins

- Quels sont les écarts entre la situation actuelle de la main-d'œuvre et celle projetée dans trois ans?

Étape 9 : Choix des priorités

- Lesquels, parmi les écarts identifiés lors de l'analyse des besoins, doivent être mis en priorité?

Étape 10 : Choix des stratégies

- Quels sont les outils/stratégies permettant de répondre au mieux aux besoins identifiés?

Étape 11 : Plan de mise en œuvre

- Comment mettre en action les stratégies retenues?

Étape 12 : Références

- Comment puis-je compléter mes informations?

Étape 1

Penser aujourd'hui pour demain

QUESTION

- Quelle est l'utilité pour une entreprise d'implanter la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre?
-

La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre constitue un processus qui permet d'identifier :

- pour les années à venir (un horizon de trois ans est recommandé), les besoins de main-d'œuvre tant du point de vue du nombre que des compétences qu'elle devra détenir;
 - les intérêts de carrière du personnel en place;
 - les stratégies d'action à mettre en place pour rencontrer les besoins de main-d'œuvre identifiés;
 - les moyens d'utiliser au mieux les travailleurs d'expérience.
-

Le secteur des communications graphiques du Québec est en pleine mutation. Les transformations technologiques, les disponibilités de relève ainsi que la capacité de rétention des travailleurs d'expérience sont tous des éléments qui affecteront directement chaque entreprise à court terme. Il importe donc de se préoccuper aujourd'hui de notre main-d'œuvre pour mieux planifier demain.

Voir Références à l'étape 12.

QUESTION

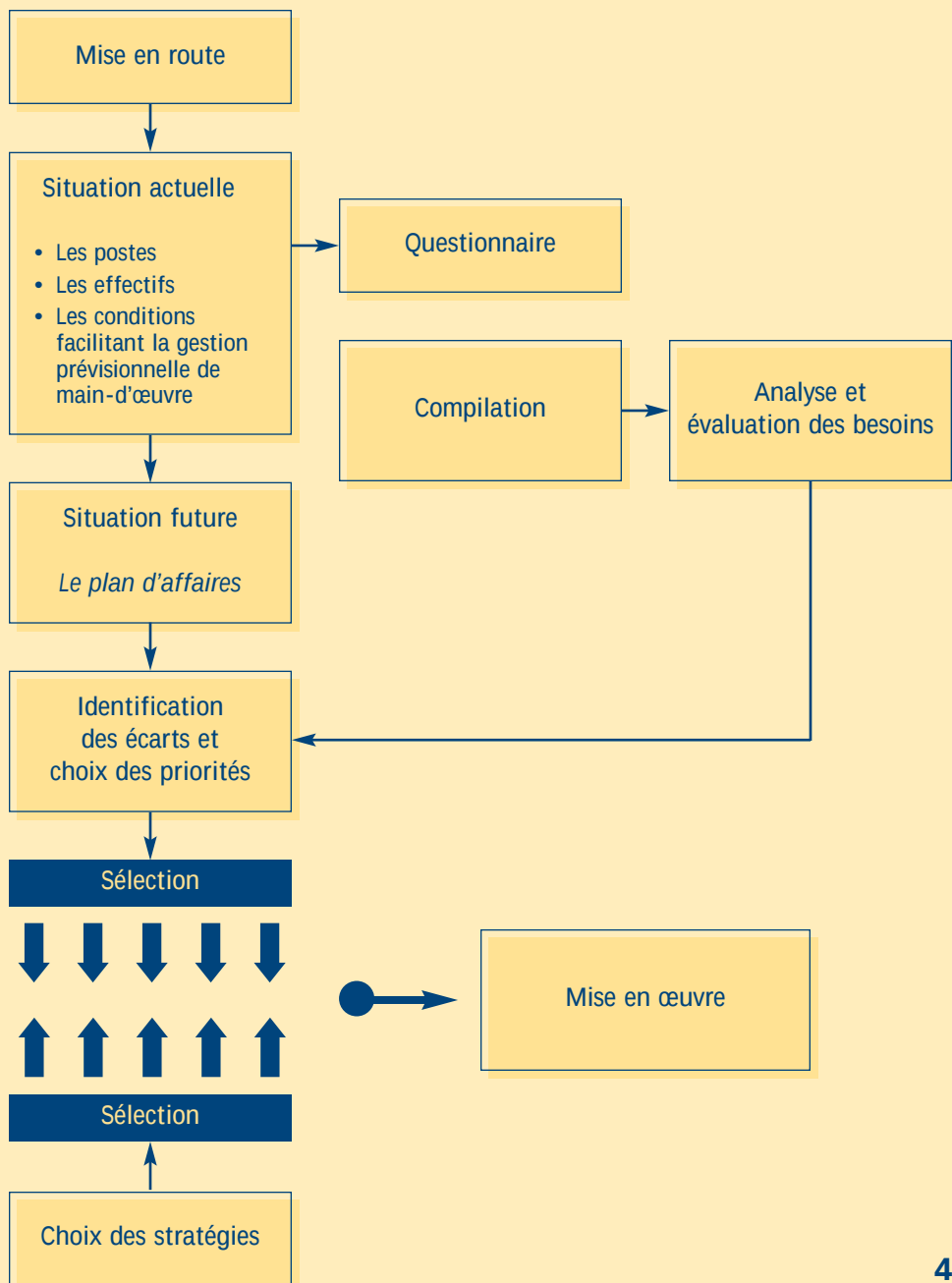
- Comment utiliser le guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre?
-

Ce guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre se veut simple à utiliser. En effet, la démarche, basée sur le principe du « pas à pas », permet aux employeurs du secteur des communications graphiques d'orienter leur réflexion de planification de main-d'œuvre.

Les étapes proposées sont conçues de façon à ce que l'utilisateur puisse faire des choix et adapter la démarche à ses besoins spécifiques. Par exemple, un questionnaire a été inclus à l'intérieur de ce guide pour les entreprises qui se préoccupent particulièrement de la question de la main-d'œuvre d'expérience. De cette façon, le résultat obtenu après cet exercice correspondra aux réalités propres de chaque entreprise.

Des outils ont été développés pour rendre plus facile la réalisation de certaines étapes. Ces outils sont disponibles sur le disque compact qui accompagne le guide.

Étape 2



Étape 3

QUESTIONS

- Comment susciter suffisamment d'intérêt pour ce projet à l'intérieur de l'entreprise?
 - Qui sont les joueurs clés qui permettront de faire de ce projet une réussite?
 - Comment bâtir un plan de lancement efficace?
-

Démarrer un projet est une étape cruciale. C'est à ce moment que toutes les ressources nécessaires (humaines et financières) sont mobilisées pour faire de ce projet un succès. Il faut donc s'assurer :

- de nommer un responsable;
- de former un groupe de travail;
- de définir la portée de la démarche et ses objectifs spécifiques;
- de convenir du message à véhiculer;
- de structurer un plan de lancement permettant l'adhésion de tous;
- de bâtir un calendrier de réalisation;
- d'identifier les résistances possibles et les moyens d'y faire face.

Clé de succès

Il est important de s'assurer de l'adhésion de la direction de l'entreprise permettant ainsi l'accès à plus d'information et le soutien à l'implantation du guide.

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DE RÉFLEXION

Nommer un responsable

- ▮ L'implantation d'une démarche de gestion prévisionnelle étant conçue ici comme un nouveau projet pour l'entreprise, il importe d'attribuer à quelqu'un la responsabilité formelle de sa réalisation. Cela renforce la notion d'imputabilité et permet de légitimer les actions qui devront être menées.
- ▮ Généralement, ce type de dossier sera porté par une personne s'occupant de la gestion des ressources humaines. Mais, d'autres ressources peuvent également être mises à contribution.
- ▮ Il est important de déterminer précisément son rôle et ses responsabilités.

Former un groupe de travail

- ▮ L'ampleur de la démarche proposée et sa portée détermineront l'identité des personnes à consulter ainsi que leur nombre.
- ▮ Lorsque l'entreprise veut limiter la démarche de gestion prévisionnelle à un exercice de planification de succession pour les postes de gestion, seuls les cadres supérieurs seront concernés et impliqués dans les séances de réflexion.
- ▮ À l'opposé, si l'entreprise veut réaliser une démarche globale pour l'ensemble des postes critiques de l'organisation, tant production que service et gestion, alors les personnes à impliquer et à consulter seront plus nombreuses.

Il peut d'ailleurs être nécessaire de mettre en place deux groupes de travail, un pour les postes cadres et un pour les postes non cadres.

Étape 3

Définir la portée de la démarche et ses objectifs spécifiques

- ▶ Situer les besoins généraux
- ▶ Définir les objectifs spécifiques visés par un guide

Réf. Outil 3.1

Lorsque les clientèles visées par la démarche touchent le personnel syndiqué, il sera essentiel de prévoir l'implication des représentants des employés afin qu'ils comprennent bien les intentions de l'employeur et qu'ils voient les avantages pour les employés de collaborer à cette réflexion.

Les représentants pourront également influencer les étapes et le déroulement de la démarche, de manière à en faciliter l'exécution.

Convenir du message à véhiculer

- ▶ En fonction des besoins, s'entendre sur le message qui sera diffusé dans l'entreprise et à qui.
- ▶ Une démarche de ce type peut être perçue de diverses façons, dépendant des besoins et préoccupations des employés et des cadres. Il importe donc que l'aspect communication soit analysé avec soin et que le message commun à véhiculer soit bien établi.

Étape 3

Structurer un plan de lancement permettant l'adhésion de tous

- Qui impliquer ou informer, par qui, dans quel ordre, par quel mécanisme.

Bâtir un calendrier de réalisation

- Déterminer les étapes à franchir et prévoir un temps de réalisation.

Identifier les résistances possibles et les moyens d'y faire face

- Liste des résistances types à l'implantation d'un projet.

Lors de tout projet impliquant un changement, une démarche ou des tâches inhabituelles, il arrive que certaines personnes réagissent en manifestant dès le départ des doutes, des réactions négatives ou du scepticisme. Ces réactions apparaissent parfois déconcertantes car elles surgissent souvent de façon très spontanée, avant même que les gens aient pris le temps d'approfondir l'information qui leur est présentée.

Dans ce cas là, il faut tenter de désamorcer ces résistances ou d'en limiter les impacts.

Réf. Outil 3.2

Étape 4

QUESTION

- Quel est le portrait de la main-d'œuvre de l'entreprise, principalement d'un point de vue quantitatif?
-

Dans cette étape de la réalisation de votre guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, il s'agit de faire l'inventaire des ressources humaines de l'entreprise et d'en établir le profil démographique afin de pouvoir estimer les départs à la retraite au cours des prochaines années. Les situations particulières de roulement et de pénurie de main-d'œuvre dans chacune des occupations seront également identifiées.

Documents à se procurer

- Organigramme;
- Liste des postes et nombre d'effectifs pour chaque poste;
- Profil d'exigence pour chaque poste;
- Liste de tous les employés (nom, poste, date d'embauche, durée de service);
- Conventions collectives;
- Données historiques (nombre de retraites depuis 5 ans, taux de roulement depuis les 5 dernières années, postes ayant fait l'objet de pénurie).

Note

Si les informations recherchées n'existent pas sous forme écrite, des entrevues auprès d'informateurs clés pourraient s'avérer nécessaires.

Étape 4

LES ÉTAPES

Tracer le portrait des postes

- Dresser l'inventaire des postes et le valider;
- Identifier le nombre d'effectifs prévus au budget de l'année courante pour chacun de ces postes et le valider;
- Identifier pour chacun des postes les qualifications et les compétences essentielles, c'est-à-dire celles qui sont déterminantes pour accéder au poste et y réussir.

Réf. Outil 4.1

Tracer le portrait des effectifs

- Tracer, pour l'entreprise et par département ou service, le portrait de la main-d'œuvre actuelle au niveau de l'âge, du sexe, du nombre d'années d'expérience et des intérêts professionnels.

Réf. Outil 4.2

Tracer le portrait des retraites

- Identifier, à partir de l'historique des retraites ainsi que des règles d'éligibilité des régimes en place, le nombre de retraites possibles sur un horizon de 3 ans, pour chacun des postes;
- Compiler cette information pour chacun des départements ou services et pour l'entreprise.

Réf. Outil 4.1

Réf. Outil 4.2

Identifier et quantifier les situations particulières

- Identifier les postes pour lesquels existent des problématiques particulières en termes de roulement ou de pénurie.

Étape 5

QUESTION

- Au-delà des informations quantitatives déjà recueillies, quelles sont actuellement dans l'entreprise les conditions de nature à favoriser la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre?
-

Ici, il est utile de s'interroger sur la présence dans l'entreprise de pratiques ou conditions qui sont de nature à favoriser une véritable gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.

L'information pertinente peut concerner :

- les outils de formation existants (formation interne et externe, implication/participation, autres);
- les mécanismes de transfert d'expérience;
- les systèmes d'organisation du travail (individuels ou collectifs, hiérarchiques ou participatifs, ...);
- les mécanismes de progression dans l'entreprise (avancement, promotion, programme de reconnaissance, ...);
- les mécanismes de communication et d'échanges d'information;
- le climat de l'entreprise;
- les valeurs organisationnelles.

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

*CONDITIONS QUI PEUVENT INFLUENCER
LE CHOIX DES STRATÉGIES DESTINÉES
À COMBLER LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE*

Outils de formation existants ou mécanismes de transfert d'expérience

- Une entreprise ayant des mécanismes de formation éprouvés pourra miser plus facilement sur des stratégies de développement des compétences qu'une entreprise qui ne possède pas de tels mécanismes.

Système d'organisation du travail

- Une organisation du travail axée sur une division stricte des tâches est moins susceptible de favoriser le transfert d'expérience qu'une structure de tâches qui mise sur la polyvalence et la flexibilité.

Mécanismes de progression existants

- Les mécanismes de progression de l'entreprise permettent-ils d'agir de façon proactive dans l'identification et la préparation de la relève? L'acquisition des nouvelles compétences est-elle reconnue et récompensée?

Mécanismes de communication et d'échanges d'information

- L'entreprise qui favorise une politique d'information ouverte a plus de chance d'associer ses employés à ses projets et à son développement.

Climat et valeurs organisationnelles

- Existe-t-il dans l'entreprise un climat de travail propice à la collaboration, à l'entraide et au développement? La présence dans l'entreprise de valeurs soutenant l'apprentissage et le développement professionnel favorisera la mobilisation des ressources vers le développement de la relève.

Étape 6

QUESTION

- Comment le plan d'affaires de l'entreprise, notamment la technologie, peut-il influencer les besoins de main-d'œuvre pour les trois prochaines années?
-

Maintenant que toute l'information sur la situation actuelle de la main-d'œuvre est recueillie, il s'agit à ce stade-ci de regarder les projections pour les trois prochaines années :

- l'évolution de la structure des postes;
- l'évolution de la nature des postes et du nombre d'effectifs prévus pour chacun;
- l'évolution des compétences requises.

Plusieurs organisations envisagent la gestion prévisionnelle de main-d'œuvre comme étant d'abord et avant tout un moyen de se préparer aux départs à la retraite. Cette croyance est exacte mais incomplète. En effet, le processus de gestion prévisionnelle, pour prendre tout son sens, doit amener les dirigeants à réfléchir sur les besoins de main-d'œuvre qui découlent directement de leurs ambitions et objectifs d'affaires.

L'exercice doit en principe permettre d'identifier les actions essentielles qui doivent être réalisées au niveau de la main-d'œuvre afin que tous les objectifs d'affaires puissent se réaliser.

Étape 6

Situation future

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

Le plan d'affaires que l'entreprise souhaite réaliser au cours des trois prochaines années entraînera nécessairement des changements.

La structure

- ▶ L'entreprise envisage-t-elle de réorganiser ses départements ou services, regrouper ou diviser certaines opérations? Quels seront les impacts de ces changements sur la main-d'œuvre?

Les postes

- ▶ Les objectifs qui découlent du plan d'affaires amèneront-ils les employés à développer des façons de faire différentes de celles couramment utilisées? Qu'est-ce que les employés devront apprendre à faire en plus, en moins ou de façon différente?
- ▶ Quelles compétences les employés doivent-ils maîtriser pour être en mesure d'exercer ces nouvelles façons de faire?

Les effectifs

- ▶ Les ambitions du plan d'affaires entraîneront-elles une croissance du nombre d'employés? Pour quels postes? De quelle ampleur?
- ▶ Est-ce qu'au contraire une diminution du nombre d'effectifs est envisagée? Pour quels postes? De quelle ampleur?

Les réponses aux questions qui précèdent seront reportées sur la fiche synthèse de compilation (*Réf. Outil 8.1*) de façon à être prises en compte dans l'analyse finale des écarts entre la situation actuelle et la situation future.

QUESTIONS

- Comment maintenir en emploi les travailleurs d'expérience?
 - Comment utiliser au mieux les travailleurs d'expérience?
-

À cette étape, l'entreprise a la possibilité de réfléchir sur les besoins et intérêts de ses travailleurs d'expérience, afin de comprendre comment utiliser au mieux leur expérience et d'évaluer les moyens qui pourraient encourager les travailleurs à poursuivre leur carrière dans l'entreprise.

Une approche utile pour atteindre ces objectifs consiste à sensibiliser le milieu, tant les dirigeants que les collègues de travail, des avantages et de l'utilité de maintenir en emploi les travailleurs d'expérience. À cet égard, il est utile de s'attaquer aux mythes qui entourent le vieillissement des travailleurs, afin de confronter les préjugés existants.

Pour obtenir des références sur la situation des travailleurs d'expérience, voir le site Internet du Comité sectoriel de main d'œuvre des communications graphiques:

www.impressionsgraphiques.qc.ca/fr/55ans/employeurs/profil.asp

Une deuxième approche consiste à essayer de comprendre les besoins spécifiques des travailleurs d'expérience à l'égard du travail, ainsi que leurs goûts, intérêts professionnels, afin de rechercher des aménagements qui répondent mieux à leurs besoins.

Différents éléments peuvent être discutés avec les travailleurs plus âgés :

- les forces qu'ils se reconnaissent;
- les aspects du travail qui les intéressent le plus;
- ceux qui les intéressent le moins;
- les opportunités qu'ils voient dans l'entreprise de réaliser d'autres tâches ou d'autres fonctions qui sont plus proches de leurs intérêts;
- les obstacles qu'ils peuvent rencontrer dans l'entreprise lorsqu'ils essaient de faire valoir ces intérêts ou ces besoins;
- leurs intentions à l'égard de la retraite;
- leurs besoins d'information face aux enjeux liés à la retraite.

Pour l'entreprise qui souhaiterait utiliser une démarche structurée de collecte d'information auprès de ses travailleurs d'expérience, un questionnaire nommé *Questionnaire sur les besoins et intérêts des travailleurs d'expérience* est mis à votre disposition.

Réf. Outil 7.1

Étape 8

Analyse des besoins

QUESTION

- Quels sont les écarts entre la situation actuelle de la main-d'œuvre et celle projetée dans trois ans?
-

Ce premier niveau d'analyse permettra de dégager l'écart, en termes de main-d'œuvre, entre la situation actuelle et celle désirée pour l'entreprise au cours des trois prochaines années.

- Quel sera l'écart, en termes de nombres d'effectifs, une fois pris en compte les projets de l'entreprise ainsi que les départs estimés?
- Quel sera l'écart en termes de compétences essentielles à renforcer ou à développer?
- Existe-t-il des gisements d'expérience qui ne sont pas utilisés à leur pleine valeur dans l'entreprise et qui pourraient contribuer à combler les écarts identifiés?
- Y a-t-il des contraintes particulières touchant les travailleurs d'expérience qui devraient être prises en considération afin de contrôler ou de limiter les risques liés à la perte éventuelle de cette expérience?

Étape 8

Analyse des besoins

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

La compilation des informations fera ressortir les éléments suivants :

- Les besoins nets de main-d'œuvre : pour chacun des postes, les ajouts ou surplus d'effectifs, une fois combinés les effets du plan d'affaires et de la démographie;
- Les compétences clés à renforcer : pour chacun des postes, les besoins de développement des compétences ou des connaissances en lien avec le plan d'affaires ou les départs anticipés;
- Le sommaire des besoins et intérêts professionnels des travailleurs d'expérience, de même que les situations problématiques à prendre en considération.

OUTILS DISPONIBLES

- Compilation des besoins de main-d'œuvre
Réf. Outil 8.1
- Questionnaire sur les besoins et intérêts des travailleurs d'expérience
Réf. Outil 7.1

Étape 9

Choix des priorités

QUESTION

- Lesquels, parmi les écarts identifiés lors de l'analyse des besoins, doivent être mis en priorité?
-

Nous voici dans une étape importante du processus de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. En effet, les écarts identifiés ne requièrent pas tous le même degré d'attention ou d'énergie. Certains besoins seront peut-être comblés à travers les mécanismes existants. D'autres, par ailleurs, sont plus complexes ou plus stratégiques et ne seront comblés que si de nouveaux moyens sont mis en place.

Il faut donc déterminer, parmi les écarts identifiés, lesquels :

- sont les plus critiques pour le succès de l'entreprise;
- placent l'entreprise en situation de vulnérabilité importante.

L'analyse des informations recueillies devrait également donner des indices sur :

- l'identification des personnes devant faire l'objet d'un effort particulier de rétention;
- l'inventaire des expertises internes (main-d'œuvre expérimentée) sous-utilisées.

Étape 9

Choix des priorités

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

Dans la réflexion proposée pour déterminer quels besoins (ou écarts) de main-d'œuvre devraient être traités en priorité, il importe de prendre en considération les critères suivants.

- La nature critique du besoin identifié
 - Le poste mis en cause est critique pour le fonctionnement actuel des opérations (exemple : 1er pressier ou 1er opérateur ou électricien ou vendeur).
 - Le poste mis en cause est critique pour la réalisation du plan d'affaires (exemple : connaissance concernant un nouveau produit ou un nouvel équipement, spécialiste informatique).
- La complexité du besoin identifié
 - Le besoin identifié touche des connaissances ou des compétences qui sont très longues à développer ou très difficiles à recruter sur le marché.
- La vulnérabilité de l'entreprise face au besoin identifié
 - Les départs anticipés de main-d'œuvre, même s'ils ne touchent pas un poste critique pour l'entreprise, risquent de la placer dans une situation de vulnérabilité si aucune relève n'existe ou ne peut être trouvée rapidement pour assurer la continuité des opérations.

Réf. Outil 9.1

QUESTION

- Quels sont les outils/stratégies permettant de répondre au mieux aux besoins identifiés?

Les étapes précédentes ont amené l'entreprise à identifier les besoins de main-d'œuvre qui doivent être traités en priorité. Il s'agit maintenant de choisir les moyens ou stratégies à déployer pour répondre aux besoins identifiés.

De façon générale, on peut dire que les stratégies possibles se regroupent en cinq catégories :

- celle qui vise le développement des compétences et des connaissances;
- celle qui vise à retenir, du moins pour un temps, des personnes possédant un savoir particulièrement critique;
- celle qui vise à recruter de façon proactive les ressources rares;
- celle qui vise à réorganiser le travail, pour mieux répondre aux intérêts ou aux besoins des personnes ou pour mieux développer leurs compétences;
- celle qui vise à aménager les conditions de travail de manière encore une fois à mieux répondre aux besoins et préoccupations des personnes.

Ces stratégies ne sont pas mutuellement exclusives, l'une pouvant se jumeler à une autre pour mieux atteindre les objectifs visés.

Il faut également noter que la projection des besoins de main-d'œuvre peut également mettre en relief des situations de surplus d'effectifs. L'entreprise devra alors déployer des moyens ou des stratégies adaptés à cette situation.

Étape 10

Choix des stratégies

Le choix des stratégies à déployer dépendra des besoins identifiés mais également de la présence de certaines conditions favorables au développement de la relève.

Les stratégies visant le développement des compétences supposent des conditions qui soutiennent l'apprentissage et l'ouverture au développement.

Les stratégies qui misent sur des modifications à l'organisation du travail et sur l'aménagement des conditions de travail supposent l'existence de mécanismes favorisant la discussion et la concertation entre la direction et les employés et leurs représentants.

En l'absence de telles conditions, l'entreprise aura intérêt à poser des gestes permettant d'atteindre le niveau de compréhension et d'ouverture qui augmentera ses chances d'implanter avec succès les mesures envisagées.

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

- Stratégies de développement des compétences
 - Préparation de la relève en mode jumelage, coaching ou parrainage;
 - Formation générale ou technique à un groupe d'employés en fonction de changements dans les produits, dans la technologie ou dans les exigences de production;
 - Accompagnement spécifique sur un poste nouvellement promu.
- Stratégies de rétention
 - Accompagnement individualisé auprès des personnes à conserver, en vue de comprendre leurs besoins et préoccupations;
 - Valorisation de ces personnes à travers des mécanismes de transfert de connaissance;
 - Mise en place de mécanismes permettant, à moyen terme, de réduire la vulnérabilité de l'entreprise quant à ce type d'expertise.
- Stratégies de recrutement et de promotion
 - Recrutement externe ciblé et proactif, en fonction des expertises de pointe à recruter;
 - Système de promotion et d'avancement interne, permettant le développement en continu d'une relève à travers des postes d'accès.
- Stratégies visant l'organisation du travail
 - Modification des tâches et de la structure, en vue de faciliter l'acquisition des connaissances ou des compétences.
- Stratégies visant l'aménagement des conditions de travail
 - Aménagement et réduction des temps de travail;
 - Modification des règles de retraite pour faciliter la retraite progressive;
 - Amélioration des conditions visant à améliorer la satisfaction au travail.

Réf. Outil 10.1

Étape 11

QUESTION

- Comment mettre en action les stratégies retenues?
-

Voici le moment de mettre en œuvre les stratégies retenues. Dans cette implantation, il y a quatre grands volets.

- Le réalisme des stratégies retenues
 - L'appréciation des enjeux et des obstacles liés aux stratégies retenues;
 - Le réalisme face aux ressources requises.
- L'identification des différentes étapes du projet
 - Les différents résultats intermédiaires.
- La préparation du plan d'action
 - Objectifs, activités, ressources, échéances, suivi.
- Le plan de communication
 - Le contenu de la communication;
 - Les outils;
 - Les étapes.

Étape 11

LES ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

- Le réalisme des stratégies retenues
 - Ressources disponibles (humaines, financières et matérielles);
 - Délais de réalisation;
 - Impacts dans l'entreprise;
 - Moyens à utiliser pour les implanter;
 - Identification des résistances au changement et des moyens de les contourner.
- L'identification des différentes étapes du projet
 - L'ordonnancement des résultats intermédiaires à atteindre pour que le projet global se réalise.

Réf. Outil 11.1

- La préparation du plan d'action
 - Objectifs, activités, ressources, échéances, suivi.

Réf. Outil 11.2

- Le plan de communication
 - Les différents enjeux liés au choix de la stratégie permettront de choisir les mécanismes et outils à mettre en place pour que le projet ou les mesures implantées se réalisent dans les meilleures conditions.

Réf. Outil 11.3

Étape 12

QUESTION

- Comment puis-je compléter mes informations?
-

12.1 Le site Internet du Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec contient toute l'information que vous puissiez souhaiter.

Pour de l'information concernant le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre, nous vous invitons à visiter la page intitulée « La problématique », dans la section « 55 ans et + » à l'adresse suivante :

www.impressionsgraphiques.qc.ca/fr/55ans/employeurs/problematique.asp

Pour de l'information générale sur le secteur de l'imprimerie et de ses activités connexes, nous vous invitons à visiter ce même site Internet à son adresse d'entrée :

www.impressionsgraphiques.qc.ca

Remerciements

Le Comité sectoriel tient à remercier les membres du Comité d'orientation du programme à l'intention des travailleurs d'expérience de l'imprimerie :

Marie Daigneault
Conseillère à l'intervention sectorielle
Emploi-Québec

Johanne Gagnon
Coordonnatrice – Ressources humaines
Quebecor World Montréal

Luana DiPerna
Directrice des opérations
Quebecor World Montréal

Frédéric Jeannotte
Conseiller – Ressources humaines
Transcontinental Interweb Montréal

Walter Ganley
Délégué syndical
Quebecor World Montréal

François Leboeuf
Responsable des ressources humaines
Reliure Montréal

Michel Cliche
Directeur général
CSMO-CGQ

Jacques Dupéré
Représentant employés
Interweb Montréal

Notes

This image shows a single sheet of yellow paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Notes

[illegible]

Notes

[illegible]

Notes

[illegible]

Notes

[illegible]

