GUIDE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

grafi compétences

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

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

8150, boul. Métropolitain Est, bureau 350
Montréal (Québec) H1K 1A1
Téléphone : 514 387-0788
Télécopieur : 514 387-9456
info@communicationsgraphiques.org
communicationsgraphiques.org

Direction de projet
Christian Gendron, directeur général, CSMOCGQ

Direction artistique
Cindy Myles, conseillère en communication, CSMOCGQ

Graphisme
Dominic Blais

Impression
Marquis

Ce répertoire a été réalisé grâce à une aide financière de la

Commission des partenaires du marché du travail
Québec

Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

ISBN : 978-2-924458-09-9
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2016
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2016

La forme masculine est employée dans ce document uniquement pour alléger le texte et n'est en aucun cas discriminatoire.

Toute reproduction à des fins non commerciales est autorisée à condition qu'il y soit mentionné la source, c'est-à-dire le Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec.

Imprimé en mars 2016

TABLE DES **MATIÈRES**

Penser aujourd'hui pour demain

ÉTAPE 1 : POSITIONNEMENT INITIAL 4

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

ÉTAPE 2 : LE GUIDE 6

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

ÉTAPE 3 : MISE EN ROUTE 8

- 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 10

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

ÉTAPE 5 : CONDITIONS FAVORABLES 12

- 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 14

- 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 16

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

ÉTAPE 8 : ANALYSE DES BESOINS 18

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

ÉTAPE 9 : CHOIX DES PRIORITÉS 20

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

ÉTAPE 10 : CHOIX DES STRATÉGIES 22

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

ÉTAPE 11 : PLAN DE MISE EN ŒUVRE 24

- Comment mettre en action les stratégies retenues?

ÉTAPE 12 : RÉFÉRENCES 26

- Comment puis-je compléter mes informations?

LES OUTILS 27

1 ÉTAPE

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.

ÉTAPE 2

QUESTION

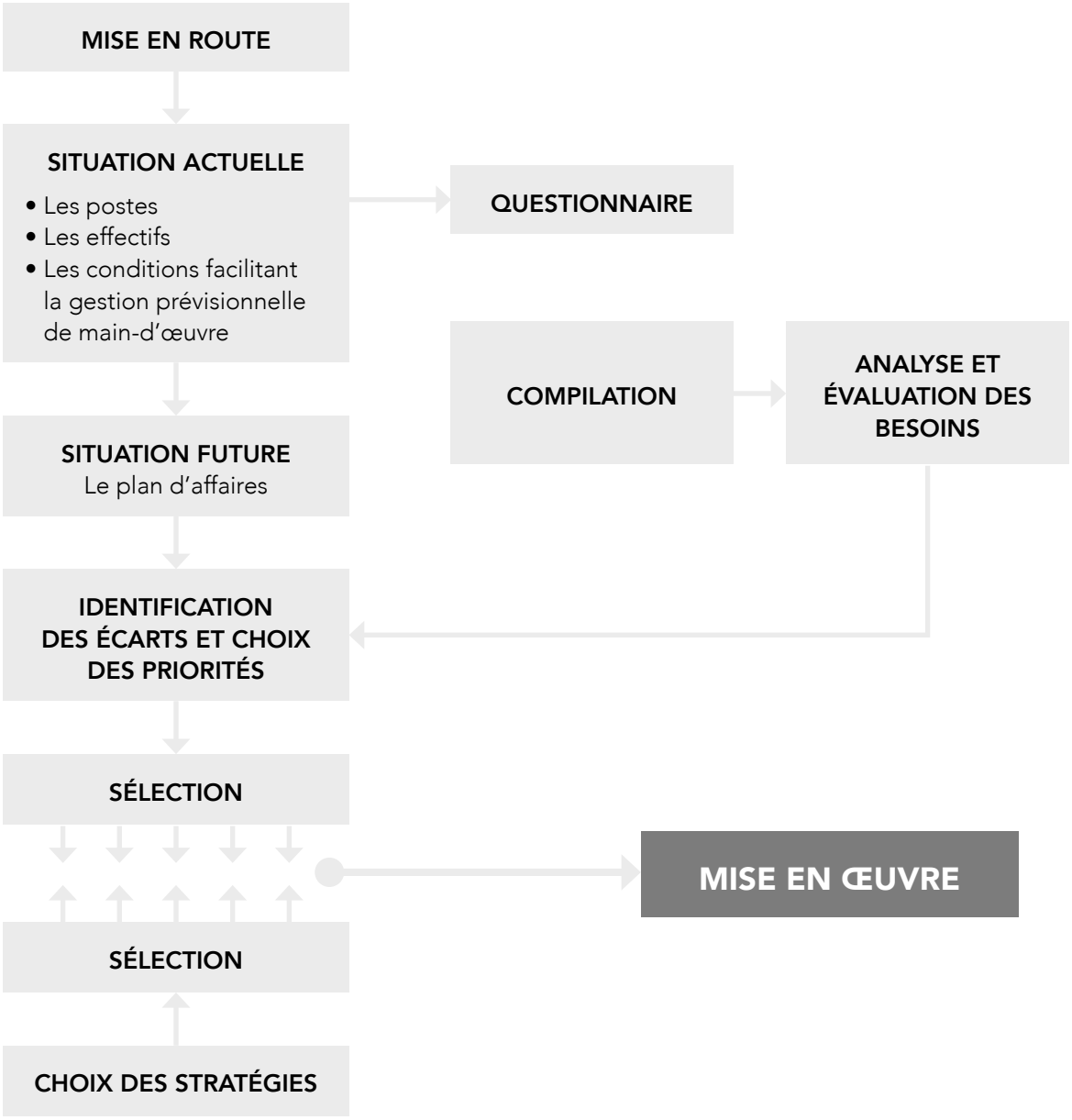
COMMENT UTILISER LE GUIDE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE?

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.

2 ÉTAPE


MISE EN ROUTE
SITUATION ACTUELLE
• Les postes
• Les effectifs
• Les conditions facilitant la gestion prévisionnelle de main-d'œuvre
QUESTIONNAIRE
COMPILATION
ANALYSE ET ÉVALUATION DES BESOINS
SITUATION FUTURE
Le plan d'affaires
IDENTIFICATION DES ÉCARTS ET CHOIX DES PRIORITÉS
SÉLECTION
MISE EN ŒUVRE
SÉLECTION
CHOIX DES STRATÉGIES

MISE EN **ROUTE**

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.

3 ÉTAPE

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.

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.

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

4 ÉTAPE

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.

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.

CONDITIONS **FAVORABLES**

5 ÉTAPE

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, etc.);
- les mécanismes de progression dans l'entreprise (avancement, promotion, programme de reconnaissance, etc.);
- 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.

SITUATION **FUTURE**

6 ÉTAPE

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.

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.

GISEMENT **D'EXPÉRIENCE**

7 ÉTAPE

QUESTIONS

COMMENT MAINTENIR EN EMPLOI LES TRAVAILLEURS D'EXPÉRIENCE?

OMMENT 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.

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

8 ÉTAPE

QUESTIONS

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?

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

CHOIX **DES PRIORITÉS**

9 ÉTAPE

QUESTIONS

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.

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

CHOIX **DES STRATÉGIES**

10 ÉTAPE

QUESTIONS

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.

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

11 ÉTAPE

QUESTIONS

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.

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

RÉFÉRENCES

12 ÉTAPE

QUESTIONS

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 consulter le diagnostic sectoriel de l'industrie des communications graphiques du Québec qui est disponible dans la section publications/Rapports et études de notre site web.

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.communicationsgraphiques.org

CERTIFICAT UNIVERSITAIRE EN PRODUCTION INDUSTRIELLE – COMMUNICATIONS GRAPHIQUE

LES **OUTILS**

TJ C5

OUTIL 3.1 : Définir la portée de la démarche et ses objectifs spécifiques

Clientèles visées ■ Cadres ■ Employés du service des ventes ■ Employés des services techniques et d'entretien ■ Employés des services administratifs ■ Employés de production	**Clientèles visées**
Horizon de planification ■ 0–3 ans ■ 3–5 ans ■ Plus de 5 ans	**Horizon de planification**
Nature des problématiques ciblées ■ Enjeux démographiques (retraites) ■ Enjeux de compétence ■ Enjeux de relève ■ Enjeux de roulement ou de rétention ■ Enjeux de croissance ■ Enjeux de décroissance ■ Autre :	**Nature des problématiques ciblées**

Objectifs spécifiques de notre démarche

La démarche de planification de main-d'œuvre et de relève que nous entreprenons devra permettre d'identifier

les besoins de notre entreprise d'ici _____ ans en ce qui concerne les catégories d'emplois suivantes :

_____, et faire en sorte d'identifier des pistes d'action possibles pour répondre à ces besoins

en tenant compte des enjeux actuels qui ont été identifiés : _____ _____.

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

OUTIL 3.2 : Identifier les résistances possibles et les moyens d'y faire face

Commentaires et réactions auxquels le responsable d'un projet de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre est susceptible d'être confronté.

Perceptions ou réactions possibles	Besoins mis en cause	Réponses possibles
Un projet qui doit cacher une réorganisation!	Sécurité	Communiquer clairement les objectifs et les règles du jeu
Un projet qui vise indirectement à évaluer la performance des employés!	Sécurité	Communiquer clairement les objectifs et les règles du jeu
Un projet inutile : rien n'arrive jamais comme prévu!	Résistance au changement	Rassurer; faire valoir les mérites de la planification
Enfin une occasion de faire valoir nos vrais besoins et d'ajuster la main-d'œuvre en conséquence!	Implication	Tempérer l'enthousiasme tout en favorisant l'implication
Un exercice risqué car les gens vont nécessairement se créer des attentes que l'on ne pourra pas satisfaire!	Résistance au changement Mobilisation	Communiquer clairement les attentes et les objectifs
Un projet qui arrive à un bien mauvais moment car on n'a pas le temps!	Résistance au changement	Encourager l'action, sans trop argumenter
Un projet qui risque de ne pas être très valide car on n'aura pas accès à une information complète!	Sécurité Crédibilité	Communiquer et faire preuve de transparence dans les règles du jeu
Un projet qui donnera l'occasion à certains de promouvoir leur carrière!	Équité	Communiquer et faire preuve de transparence dans les règles du jeu
Un projet irréaliste car l'entreprise ne voudra pas mettre de l'argent pour combler les besoins identifiés!	Résistance au changement Implication	Communiquer clairement l'engagement de la direction dans ce projet
Un projet inutile car de toute façon il n'y a pas de main-d'œuvre disponible pour combler nos besoins!	Résistance au changement Responsabilisation	Communiquer clairement l'engagement de la direction dans ce projet
Un projet qui vise à se débarrasser des personnes plus âgées	Sécurité	Rassurer les personnes et clarifier objectifs et les règles su jeu

OUTIL 3.2 : Identifier les résistances possibles et les moyens d'y faire face

Commentaires et réactions auxquels le responsable du projet de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre dans votre entreprise est susceptible de rencontrer.

Groupes de personnes	Commentaires et réactions anticipés	Réponses possibles
Direction		
Cadres		
Employés de bureau et administratifs		
Employés de production et représentants syndicaux, s'il y a lieu		

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

OUTIL 4.1 : Portrait des postes actuels

Colonnes	A	B	C	D	E
Postes	**Nombre d'effectifs budget courant**	**Compétences et qualifications essentielles pour ce poste**	**Nombre de retraites estimées d'ici 3 ans**	**Autres départs estimés d'ici 3 ans**	**Existe-t-il une relève interne pour ce poste?**
AAAAA					
BBBBB					
CCCCC					
DDDDD					

OUTIL 4.2 : Portrait des effectifs actuels

Poste	Nom	Sexe	Âge	Groupe minoritaire : lequel?	Nombre total d'années d'expérience	Éligibilité à la retraite d'ici 3 ans	Intérêt de carrière
AAAAA							
BBBBB							
CCCCC							
DDDDD							

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

OUTIL 7.1 : Questionnaire de besoins et d'intérêts professionnels destiné aux travailleurs d'expérience du secteur « Imprimerie et activités connexes »

PRÉSENTATION

Le présent questionnaire a été préparé dans le but d'atteindre deux objectifs :

- aider les travailleurs d'expérience à faire le point sur leurs besoins et leurs intérêts professionnels, afin de soutenir leur réflexion quant aux choix professionnels qui pourraient s'offrir à eux dans la dernière étape de leur carrière;
- aider les entreprises à identifier les besoins et intérêts professionnels de leur main-d'œuvre d'expérience, de manière à trouver les moyens de répondre aux aspirations de ces travailleurs et ainsi utiliser au mieux toute l'expérience qu'ils ont acquise au service de l'entreprise.

Dans l'industrie de l'imprimerie et activités connexes, beaucoup de travailleurs vont au cours des prochaines années quitter leur emploi pour prendre leur retraite. Pour les entreprises, la perte de ces travailleurs d'expérience entraîne des risques importants pour leur fonctionnement. Si elles avaient le choix, elles préféreraient garder à l'emploi ces travailleurs le plus longtemps possible, afin de faciliter le transfert de cette expérience vers les plus jeunes.

Pour les travailleurs âgés, espérer prendre sa retraite le plus tôt possible est un objectif bien légitime, mais ce n'est pas une décision facile à prendre. Il y a bien sûr les impacts de cette décision sur les finances, la vie familiale et personnelle, mais il y a aussi tout le questionnement que le travailleur peut ressentir face à l'idée d'abandonner son emploi et de quitter le milieu de travail qu'il fréquente depuis de nombreuses années.

Qui peut utiliser les informations générées par ce questionnaire?

- Le travailleur d'expérience, pour faire le point sur son métier, sur l'expérience qu'il a acquise au fil des ans et pour identifier ce qu'il aimerait faire au cours des prochaines années, tout en considérant la retraite comme l'une des options possibles mais non la seule.
- L'entreprise, pour connaître le niveau de satisfaction actuelle de ses travailleurs d'expérience face à leur emploi, identifier leurs forces, intérêts et aspirations et rechercher des moyens d'utiliser mieux l'expérience qu'ils détiennent de manière à conserver cette richesse dans l'entreprise.

Le questionnaire lui-même

(section destinée à la personne qui choisit de remplir le questionnaire)

Ce questionnaire comporte 23 questions, regroupées en trois parties :

- la première partie vous permet de faire le point sur vos forces et vos intérêts professionnels;
- la deuxième partie vous amène à réfléchir sur des façons différentes de faire valoir vos intérêts et vos connaissances dans l'entreprise, afin d'optimiser l'utilisation de votre expérience;
- la troisième partie vous invite à réfléchir sur vos intentions de retraite.

Rappelons quelques éléments avant de débuter.

- Par travailleurs d'expérience, nous entendons les personnes qui ont atteint l'âge de la cinquantaine.
- Le questionnaire est conçu pour être utilisé de façon anonyme.
- Vous êtes invités à répondre à toutes les questions, afin que l'information obtenue soit la plus complète possible.

Toutefois, votre participation est totalement volontaire et, en ce sens, vous pouvez choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre des questions.

OUTIL 7.1 : Questionnaire de besoins et d'intérêts professionnels destiné aux travailleurs d'expérience du secteur « Imprimerie et activités connexes »

1RE PARTIE : RECONNAÎTRE VOS FORCES ET VOS INTÉRÊTS

1. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le secteur de l'imprimerie et activités connexes?

- ☐ 0 – 5 ans
- ☐ 6 – 10 ans
- ☐ 11-15 ans
- ☐ 16 – 20 ans
- ☐ 21 – 25 ans
- ☐ 26 ans et plus

2. Quels types de postes avez-vous occupés jusqu'ici dans le secteur de l'imprimerie et activités connexes?

Titres ou catégories de postes occupés au cours de votre carrière
1.
2.
3.
4.
5.

3. Dans l'ensemble des postes que vous avez occupés, il y a sûrement des tâches avec lesquelles vous êtes devenu plus habile et plus à l'aise avec le temps, des tâches que vous aviez plaisir à réaliser et pour lesquelles on venait même parfois vous demander des conseils. Pouvez-vous nommer des exemples de ces tâches qui vous ont apporté une satisfaction ou un plaisir particulier?

_____

_____

4. Parmi les postes que vous avez occupés jusqu'ici, quels sont ceux qui vous ont apporté le plus de satisfaction (nommez-en un maximum de 3)?

Poste 1 :	Poste 2 :	Poste 3 :

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

5. Qu'est-ce que vous avez particulièrement aimé dans chacun de ces postes?

Items	Les 3 postes où j'ai eu le plus de satisfaction		
	Poste 1	**Poste 2**	**Poste 3**
	Ce que j'ai le plus aimé dans ce poste c'est… (Cochez un maximum de 4 items pour chacun des postes choisis)		
Le travail lui-même (les tâches)			
Le type de problème à régler ou de décisions à prendre			
Le niveau de stress			
Le fait d'avoir de bons outils pour travailler			
Le niveau de complexité des tâches			
Le fait de vivre des changements fréquents dans le travail			
Le fait d'avoir une routine de travail bien établie			
La relation avec mon superviseur			
Le sentiment d'être consulté			
Le fait de recevoir de l'aide au besoin			
Le sentiment de développer mes connaissances			
Le fait de travailler en groupe			
L'ambiance de travail avec les collègues			
Le fait de travailler seul			
L'horaire de travail			
L'environnement physique			
L'effort physique requis			
Autre :			

6. Parmi les postes que vous avez occupés jusqu'ici, quels sont ceux que vous avez le moins aimés (nommez-en un maximum de 3)?

Poste 1 :	Poste 2 :	Poste 3 :

7. Qu'est-ce que vous avez le moins aimé dans chacun de ces postes?

	Les 3 postes où j'ai eu le plus de satisfaction		
	Poste 1	**Poste 2**	**Poste 3**
Items	Ce que j'ai le plus aimé dans ce poste c'est… (Cochez un maximum de 4 items pour chacun des postes choisis)		
Le travail lui-même (les tâches)			
Le type de problème à régler ou de décisions à prendre			
Le niveau de stress			
Le fait d'avoir de bons outils pour travailler			
Le niveau de complexité des tâches			
Le fait de vivre des changements fréquents dans le travail			
Le fait d'avoir une routine de travail bien établie			
La relation avec mon superviseur			
Le sentiment d'être consulté			
Le fait de recevoir de l'aide au besoin			
Le sentiment de développer mes connaissances			
Le fait de travailler en groupe			
L'ambiance de travail avec les collègues			
Le fait de travailler seul			

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

7. Qu'est-ce que vous avez le moins aimé dans chacun de ces postes? (suite)

Items	Les 3 postes où j'ai eu le plus de satisfaction		
	Poste 1	**Poste 2**	**Poste 3**
	Ce que j'ai le plus aimé dans ce poste c'est… (Cochez un maximum de 4 items pour chacun des postes choisis)		
L'horaire de travail			
L'environnement physique			
L'effort physique requis			
Autre :			

8. Quel est votre niveau de satisfaction face au poste que vous occupez actuellement?

Encerclez le chiffre qui correspond à votre niveau de satisfaction										
Satisfaction peu élevée						**Satisfaction très élevée**				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quels sont les principaux éléments qui expliquent votre niveau de satisfaction?

2E PARTIE : RECHERCHER DES FAÇONS DIFFÉRENTES DE FAIRE VALOIR VOS FORCES ET VOS INTÉRÊTS

9. Considérant vos intérêts professionnels (ce que vous aimez faire) et vos connaissances particulières (vos forces), avez-vous le sentiment que votre expérience est actuellement utilisée à son maximum?

Encerclez le chiffre qui correspond à votre niveau de satisfaction										
Mon expérience est peu utilisée						Mon expérience est très utilisée				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Lesquelles de vos connaissances pourraient, selon vous, être utilisées davantage ou de façon plus utile par l'entreprise?

_____

_____

11. Si vous sentiez que votre expérience pourrait être utilisée davantage, pouvez-vous identifier des moyens qui vous permettraient de mettre davantage à profit vos connaissances?

Tout en demeurant dans mon poste actuel…	Si j'avais la possibilité de changer de poste …
☐ Je pourrais faire d'autres tâches, telles que :	☐ Je pourrais travailler dans d'autres secteurs de l'entreprise, tels que :
☐ Je pourrais m'impliquer dans certains projets particuliers, tels que :	☐ Je pourrais prendre un rôle de soutien techni¬que et aider à résoudre différents problèmes tels que :
☐ Je pourrais m'impliquer comme coach occasionnel pour aider à former les plus jeunes qui commencent.	☐ Je pourrais prendre un rôle de formateur et prendre la responsabilité de donner la formation aux plus jeunes qui commencent.
☐ Je pourrais m'impliquer à l'occasion pour aider à régler des problèmes de qualité ou de production (trouble shooting).	☐ Autres possibilités :
☐ Autres possibilités :	

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

12. Avez-vous déjà fait connaître votre intérêt à faire un travail différent qui mettrait davantage à contribution votre expérience?

En avez-vous parlé à votre superviseur?

- ☐ Oui, j'en ai souvent parlé
- ☐ J'en ai parlé à l'occasion mais sans insister
- ☐ Je n'en ai jamais parlé

En avez-vous parlé à votre entourage?

- ☐ Oui, j'en ai souvent parlé
- ☐ J'en ai parlé à l'occasion mais sans insister
- ☐ Je n'en ai jamais parlé

13. Qu'êtes-vous prêt à faire ou à essayer pour que vos connaissances et votre expérience soient davantage reconnues et utilisées?

- ☐ Me faire « coacher »
- ☐ Suivre une formation
- ☐ En discuter avec mon superviseur
- ☐ Adapter mon horaire
- ☐ Travailler avec de nouvelles personnes
- ☐ Travailler dans un autre département ou service
- ☐ Autres :

14. Pensez-vous qu'il existe actuellement dans l'entreprise des possibilités de faire reconnaître davantage votre expertise et vos connaissances?

☐ Oui ☐ Non

Si oui lesquelles?

Possibilités existantes

-
-
-

15. Pensez-vous qu'il existe actuellement dans l'entreprise des obstacles ou des difficultés qui vous empêchent de faire valoir davantage votre expertise et vos connaissances?

☐ Oui ☐ Non

Si oui lesquelles?

Obstacles ou difficultés existantes :

-
-
-

16. En considérant les réflexions et les réponses que vous avez trouvées aux questions qui précèdent, quelles sont vos intentions pour les prochaines années en ce qui concerne votre emploi?

Cochez au minimum un choix et au maximum 3 choix.

	Cocher l'énoncé qui s'applique à votre situation
Je me sens bien dans mon poste actuel et je n'envisage pas de changements d'ici la retraite.	
J'aimerais avoir l'occasion de faire d'autres tâches que celles que je fais actuellement, mais de façon occasionnelle et sans nécessairement changer de poste.	
J'aimerais changer de poste pour avoir de l'avancement et j'ai l'intention de surveiller les ouvertures qui vont se présenter.	
J'aimerais avoir l'occasion de participer à différents projets et le fait de changer ou non de poste n'est pas un problème pour moi.	
Je ne me sens pas heureux ou à l'aise dans mon poste actuel et j'ai l'intention de changer de poste dès que possible.	
Je ne me sens pas heureux ou à l'aise dans mon poste actuel et j'ai l'intention de prendre ma retraite dès que possible.	
Je ne me sens pas heureux ou à l'aise dans mon poste actuel et j'ai l'intention de quitter l'entreprise dès que possible.	

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

3E PARTIE : CLARIFIER VOS INTENTIONS POUR LA RETRAITE

17. Quand pensez-vous prendre votre retraite (nous parlons ici de la retraite complète et non pas d'une réduction du temps de travail)?

- ☐ Dans un an
- ☐ Dans deux ans
- ☐ Dans trois ans
- ☐ Dans quatre ans
- ☐ Dans cinq ans
- ☐ D'ici 6 à 8 ans
- ☐ Dans plus de 8 ans
- ☐ Je n'en ai aucune idée

Commentaires :

18. Quels sont les facteurs liés à l'entreprise qui vous incitent à prendre votre retraite (choisissez un maximum de 5 éléments)?

Facteurs liés à l'entreprise	Cocher s'il y a lieu
Je me sens moins intéressé par mon travail.	
Je ressens trop de stress au travail.	
L'effort physique demandé par mon travail est trop élevé.	
J'ai des relations difficiles avec mon superviseur.	
J'ai des relations difficiles avec mes collègues.	
Je trouve difficile de vivre dans l'environnement physique de mon travail (bruit, chaleur, poussière, etc.).	
Je trouve l'horaire de travail difficile à supporter.	
Je trouve que mon travail manque de nouveauté.	
Je manque d'occasion pour développer mes connaissances.	
L'attitude de l'entreprise envers les travailleurs les plus âgés est négative.	
L'attitude de mes collègues face aux travailleurs les plus âgés est négative.	
Je trouve que mon salaire est plafonné.	
Je trouve que les contributions à mon régime de retraite sont plafonnées.	
Autre :	
Autre :	

19. Quels sont les facteurs personnels qui vous incitent à prendre votre retraite?

Facteurs personnels	Cocher s'il y a lieu
J'ai des projets de retraite déjà établis avec mon conjoint ou ma famille.	
Mon état de santé est moins bon qu'avant.	
Mon départ est coordonné avec le départ à la retraite de mon conjoint.	
J'ai des opportunités d'affaires qui exigent une plus grande disponibilité de ma part.	
J'ai des projets et des intérêts personnels qui demandent une plus grande disponibilité de ma part.	
J'ai moins de charges financières à assumer, donc je peux me le permettre.	
Autre :	
Autre :	

20. Quels sont les moyens que l'entreprise pourrait prendre pour vous inciter à demeurer à son emploi plus longtemps que vous le prévoyez à ce moment-ci?

Moyens pouvant vous inciter à prolonger votre emploi	Cocher s'il y a lieu
Aménagement de vos tâches afin de favoriser les aspects qui vous intéressent le plus.	
Implication dans des projets spéciaux touchant la production, la qualité, le service à la clientèle, etc.	
Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation.	
Utilisation comme coach ou comme formateur, sur une base ponctuelle.	
Utilisation comme coach ou comme formateur, sur une base régulière.	
Amélioration des conditions physiques de travail (bruit, chaleur, poussière, etc.).	
Amélioration de l'ambiance de travail.	
Amélioration des relations avec les collègues.	
Aménagement des horaires de travail.	
Réduction du temps de travail.	
Possibilité de travailler à temps partiel.	
Possibilité d'avoir accès à une retraite progressive.	
Possibilité de recevoir des bonifications ponctuelles permettant de compenser les dépenses liées à l'emploi.	
Amélioration des contributions au régime de retraite.	
Augmentation salariale.	
Autre :	
Je ne suis pas prêt à envisager de retarder mon départ à la retraite.	

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

21. Est-ce que l'accès, sur une base volontaire, à des mesures permettant une réduction graduelle de votre temps de travail (avec réduction proportionnelle de votre salaire) pourrait influencer votre décision de prendre votre retraite? Si oui, expliquez.

_____

_____

22. Si les moyens que vous avez identifiés à la question 20 étaient implantés dans l'entreprise, est-ce que cela changerait votre intention de prendre votre retraite (nous parlons ici de la retraite formelle et non pas d'une réduction du temps de travail)?

☐ Oui, cela changerait la date où j'ai l'intention de prendre ma retraite.	☐ Si vous avez répondu oui, jusqu'à quand seriez-vous prêt à continuer de travailler? _____
☐ Non, cela ne changerait pas la date où j'ai l'intention de prendre ma retraite.	

23. Concernant votre décision de partir à la retraite, y a-t-il des informations que vous souhaiteriez obtenir afin de faciliter et d'orienter votre réflexion?

Sujets pour lesquels vous aimeriez obtenir plus d'information	Cocher s'il y a lieu
Le contenu du régime de retraite de l'entreprise.	
Les dispositions des régimes publics de retraite.	
Les dispositions des fonds de retraite de travailleurs (Fonds FTQ ou CSN).	
La planification financière personnelle.	
Les impacts de la retraite sur la psychologie de la personne.	
Les impacts de la retraite sur la famille et le conjoint.	
Les régimes d'assurances pour retraité.	
Les dispositions légales personnelles (mandats et testaments).	
Autre :	
Autre :	

PORTRAIT DES POSTES ACTUELS

Colonnes	A	B	C	D	E
Postes	**Nombre d'effectifs budget courant**	**Compétences et qualifications essentielles pour ce poste**	**Nombre de retraites estimées d'ici 3 ans**	**Autres départs estimés d'ici 3 ans**	**Existe-t-il une relève interne pour ce poste?**
AAAAA					
BBBBB					
CCCCC					
DDDDD					

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

PORTRAIT DE LA SITUATION DÉSIRÉE

F	G	H	I
Postes actuels ou nouveaux	**Effectifs prévus dans 3 ans**	**Compétences ou qualifications nouvelles exigées**	**Écart net d'effectifs (G-A) + (C+D)**

OUTIL 8.1 INSTRUCTIONS : Instructions d'utilisation du fichier Excel « Exemples de graphiques » pour l'Imprimerie Fictive

L'entreprise « Imprimerie Fictive » est un exemple conçu pour vous aider à visualiser et à comprendre comment est bâti le fichier Excel et les liens qui y sont faits.

Au sein de l'Imprimerie Fictive, on retrouve huit postes différents, soit 1er pressier, 2e pressier, bobinier, contremaître, infographiste, opérateur de guillotine, opérateur d'encaisseuse et représentant des ventes. Ces postes peuvent être modifiés pour s'adapter à vos besoins. Dans l'Imprimerie Fictive, nous comptons 89 employés; il pourrait y en avoir jusqu'à 699.

Vous trouverez dans les pages suivantes la description détaillée des informations que l'on retrouve dans le fichier Excel nommé « Exemple Imprimerie Fictive ».

Contenu du fichier Excel

- Ce fichier contient, sous forme de graphiques :
  - les données démographiques (pour l'ensemble de l'entreprise et par poste, les graphiques se rapportant : 1) à l'âge des employés par poste, 2) aux années d'expérience et 3) à la proportion homme/femme); et
  - les projections d'effectifs pour les trois prochaines années.

Titre des graphiques	Nom de la feuille Excel
Répartition pour l'ensemble de l'entreprise	
Répartition par tranche d'âge pour le total de l'entreprise	Age_Total
Répartition par années d'expérience pour le total de l'entreprise	Experience_Total
Répartition Homme-Femme	Hommes-Femmes
Répartition par poste	Poste
Projection d'effectifs pour le total de l'entreprise	
en nombre d'employés	ProjectionNb_Total
en pourcentage des employés	Projection%_Total
Répartition par tranche d'âge par poste (information manuelle à saisir : moyenne d'âge pour l'ensemble de l'entreprise)	
Répartition par tranche d'âge - 1er pressier -	Age_1er_pressier
Répartition par tranche d'âge - 2e pressier -	Age_2e_pressier
Répartition par tranche d'âge - Bobinier -	Age_Bobinier
Répartition par tranche d'âge - Contremaître -	Age_Contremaitre
Répartition par tranche d'âge - Infographiste -	Age_Infographiste
Répartition par tranche d'âge - Opérateur de guillotine -	Age_Oper_Guillot
Répartition par tranche d'âge - Opérateur d'encaisseuse -	Age_Oper_Encaiss
Répartition par tranche d'âge - Représentant des ventes -	Age_Repres_Ventes

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

Titre des graphiques	Nom de la feuille Excel
Répartition par homme/femme par poste	
Répartition Homme-Femme - 1er pressier -	H-F_1er_pressier
Répartition Homme-Femme - 2e pressier -	H-F_2e_pressier
Répartition Homme-Femme - Bobinier -	H-F_Bobinier
Répartition Homme-Femme - Contremaître -	H-F_Contremaitre
Répartition Homme-Femme - Infographiste -	H-F_Infographiste
Répartition Homme-Femme - Opérateur de guillotine -	H-F_Oper_Guillot
Répartition Homme-Femme - Opérateur d'encaisseuse -	H-F_Oper_Encaiss
Répartition Homme-Femme - Représentant des ventes -	H-F_Repres_Ventes
Projection d'effectifs par poste (graphique en nombre d'employés et en pourcentage)	
Projection d'effectifs - 1er pressier- 2003-2006	ProjectionNb_1er pressier Projection%_1er pressier
Projection d'effectifs - 2e pressier - 2003-2006	ProjectionNb_2e_pressier Projection%_2e_pressier
Projection d'effectifs - Bobinier - 2003-2006	ProjectionNb_Bobinier Projection%_Bobinier
Projection d'effectifs - Contremaître - 2003-2006	ProjectionNb_Contremaitre Projection%_Contremaitre
Projection d'effectifs - Infographiste - 2003-2006	ProjectionNb_Infographiste Projection%_Infographiste
Projection d'effectifs - Opérateur de guillotine - 2003-2006	ProjectionNb_Oper_Guillot Projection%_Oper_Guillot
Projection d'effectifs - Opérateur d'encaisseuse - 2003-2006	ProjectionNb_Oper_Encaiss Projection%_Oper_Encaiss
Projection d'effectifs - Représentant des ventes - 2003-2006	ProjectionNb_Repres_Ventes Projection%_Repres_Ventes

- Ce fichier contient également sous forme de tableau (les trois dernières feuilles du fichier Excel) :
  - les données détaillées concernant les employés (feuille *Donnees*);
  - les données détaillées concernant les projections d'effectifs (feuille *Donnees_ProjectionEffectifs*);
  - les calculs servant à bâtir les différents graphiques (feuille *Calculs*).

OUTIL 8.1 INSTRUCTIONS : Instructions d'utilisation du fichier Excel « Exemples de graphiques » pour l'Imprimerie Fictive

Comment compléter les informations?

- Les données doivent être saisies dans les feuilles Excel nommées *Donnees*, *Donnees_ProjectionEffectifs* ou *Calculs*.
  - Deux couleurs sont utilisées pour faciliter le repérage des cellules où des informations doivent être saisies.
    - Jaune = Ajouter l'information.
    - Vert = Modifier l'information dans la formule de calcul.
- Dans la feuille Excel nommée Calculs sont bâties toutes les formules de calcul permettant de générer les graphiques nommés précédemment.
  - Si vous supprimez, modifiez ou ajoutez des lignes à la feuille *Calculs*, il ne faut pas oublier que les graphiques se rapportant à ces modifications seront affectés. Il se peut que des corrections aux graphiques soient nécessaires.
  - Pour la partie, « Répartition par tranches d'âge, Répartition par années d'expérience, Répartition homme-femme », il faut OBLIGATOIREMENT que la feuille Excel nommée *Donnees* soit triée par ordre alphabétique de poste (colonne A).
    - Il faut ajuster dans les formules de calcul, les numéros de ligne qui correspondent à la sélection des employés pour un même poste (exemple : lignes 2 à 13 pour les 1er pressiers, 14 à 28 pour les 2e pressiers, etc.).
- Dans les feuilles Excel nommées *Donnees*, *Donnees_ProjectionEffectifs* et *Calculs*, il ne faut pas masquer de lignes ou de colonnes. Cela affecte les graphiques en effaçant les références à ces données.
- Le fichier Excel est bâti pour une utilisation avec les Paramètres régionaux de votre ordinateur : **Canada français** (virgule pour les décimales et espace pour les milliers).

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

PORTRAIT DES POSTES ACTUELS (EN NOMBRE D'EMPLOYÉS)

Colonnes	A	B	C	D	E
Postes	**Nombre d'effectifs budget courant**	**Compétences et qualifications essentielles pour ce poste**	**Nombre de retraites estimées d'ici 3 ans**	**Autres départs estimés d'ici 3 ans**	**Existe-t-il une relève interne pour ce poste?**
	Actuels		**Retraites**	**Autres départs**	
1er pressier	12		4		
2e pressier	15		3		
Bobinier	18		4	1	
Contremaître	5		1		
Infographiste	12			2	
Opérateur de guillotine	8		3		
Opérateur d'encaisseuse	15		4	1	
Représentant aux ventes	4				
TOTAL	**89**		**19**	**4**	

PORTRAIT DE LA SITUATION DÉSIRÉE (EN NOMBRE D'EMPLOYÉS)

Colonnes	F	G	H	I
Postes	**Postes actuels ou nouveaux**	**Effectifs prévus dans 3 ans**	**Effectifs prévus dans 3 ans**	**Écart net d'effectifs (G-A) + (C+D)**
		Prévus		**Écart net**
1er pressier		13		5
2e pressier		18		6
Bobinier		21		8
Contremaître		7		3
Infographiste		14		4
Opérateur de guillotine		9		4
Opérateur d'encaisseuse		16		6
Représentant aux ventes		5		1
TOTAL		**103**		**37**

Modèle de feuille Excel.

OUTIL 9.1 : Portrait des écarts identifiés

Colonnes	I	J	E	K	L
Postes	**Écart net d'effectifs (G-A) + (C+D)**	**Écarts au niveau des compétences ou qualifications nouvelles exigées**	**Existe-t-il une relève interne pour ce poste?**	**S'agit-il d'un poste critique pour les opérations actuelles?**	**S'agit-il d'un poste qui sera critique dans le futur?**
AAAAA					
BBBBB					
CCCCC					
DDDDD					

*** Le niveau de priorité est déterminé en prenant en considération les éléments suivants.**

- L'existence ou non d'une relève interne : l'absence d'une telle relève pouvant justifier une intervention plus rapide et, possiblement, un niveau de priorité supérieur.
- La nature critique du poste pour l'unité : les postes critiques ayant préséance.
- L'écart net d'effectifs prévus : les écarts élevés justifiant une priorité plus élevée.
- La complexité des compétences ou connaissances mises en cause : un haut niveau de complexité supposant une intervention déterminée plus à l'avance et, possiblement, un niveau de priorité plus élevé.

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

M	N	O
Les compétences ou connaissances mises en cause sont-elles longues à développer à l'interne?	**Les compétences ou connaissances mises en cause sont-elles difficiles à recruter à l'externe?**	**NIveau de priorité ***

Signification des niveaux de priorité

Niveau 1 : il n'y a pas d'action spécifique à entreprendre et la relève sera identifiée et formée à travers les mécanismes en place.

Niveau 2 : de nouveaux mécanismes de développement de relève doivent être mis en place à défaut de quoi des postes critiques resteront non comblés pendant de longues périodes de temps.

Niveau 3 : de nouveaux mécanismes de développement de relève doivent être mis en place et une action urgente est requise pour éviter des impacts négatifs majeurs sur les activités de l'unité.

Stratégie	Situation	Exemples de moyens et déploiement
Développement des compétences	■ Acquisition d'un nouvel équipement ■ Mise en production d'un nouveau produit	« Transfert d'expertise par le chef d'équipe ou par un formateur désigné » La formation s'adresse à tous les employés, selon les exigences propres à leur poste. La formation est transmise sur une base individuelle, avec certaines séances d'information collectives au besoin. **Les étapes génériques :** ■ Identification des connaissances ou compétences à acquérir ■ Préparation d'un manuel ou des documents de référence ■ Préparation du chef d'équipe ou du formateur ■ Mise en œuvre du jumelage et suivi en fonction des compétences à acquérir
	Acquisition de nouvelles attitudes ou de nouveaux comportements touchant les relations entre les membres de l'équipe Mise en œuvre de processus d'amélioration	« Sensibilisation et formation des membres de l'équipe avec l'appui et l'engagement du supérieur et du chef d'équipe » La formation s'adresse à tous les employés et les séances se déroulent principalement en groupe, afin de consolider la vision de l'équipe et l'engagement collectif. **Les étapes génériques :** ■ Positionnement du besoin du changement et des objectifs visés ■ Élaboration des outils et du matériel de formation ■ Réalisation de la formation avec la participation du supérieur hiérarchique ■ Discussion en équipe de situations illustrant les situations désirées
	Besoin de préparer une relève spécifique dans un poste spécialisé	« Formation théorique et pratique structurée destinée à développer la maîtrise d'un poste donné » La formation s'adresse aux employés sélectionnés pour se préparer à accomplir une fonction spécialisée. La formation est transmise sur une base individuelle, avec des séances théoriques et un suivi pratique. Le candidat doit recevoir un entraînement pratique supervisé en plus de la formation théorique. **Les étapes génériques :** ■ Identification des besoins et du nombre de candidats à développer ■ Identification des coûts et des modalités de la formation ■ Identification des préalables à la formation ■ Identification du processus de sélection ■ Invitation des candidats potentiels ■ Sélection des candidats ■ Préparation du contenu de la formation, des manuels et documents de référence ■ Identification et préparation des formateurs ■ Identification des coachs de pratique et préparation ■ Mise en œuvre de la formation et suivi

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

À TITRE D'EXEMPLE

Le responsable d'un projet de développement d'un programme de formation rédige le plan de structuration suivant.

Projet global

Responsable : H. D.

Objectif : Le 19 juin, le programme de formation sera complété à la satisfaction du client.

Sous-projet 1 : ANALYSE DES BESOINS

Responsable : B. C.

Objectif : Le 6 février, je présenterai le rapport de l'analyse des besoins à M. A. et son équipe

Début : 5 janvier — Fin : 6 février

Durée : 5 semaines-personnes — Budget : 500 $

Sous-projet 2 : CONCEPTION DU PROGRAMME

Responsable : S. V.

Objectif : Le 17 avril, je présenterai le matériel d'apprentissage à mon client

Début : 9 février — Fin : 17 avril

Durée : 10 semaines-personnes — Budget : 700 $

Sous-projet 3 : PRODUCTION DU PROGRAMME

Responsable : N. A.

Objectif : Le 2 mai, je présenterai la production de tous les éléments du programme à mon client

Début : 20 avril — Fin : 2 mai

Durée : 2 semaines-personnes — Budget : 400 $

Sous-projet 4 : ANIMATION DU PROGRAMME

Responsable : C. D.

Objectif : Le 19 juin, les sessions de formation seront terminées avec un taux de recommandation de 85 %

Début : 11 mai — Fin : 19 juin

Durée : 3 semaines-personnes — Budget : 1 000 $

UTILITÉ

Le plan d'action permet de planifier et de contrôler le déroulement de projets.

Que faire	Comment faire
FORMULER DES OBJECTIFS	**Du point de vue des responsables** • Quoi? • Par qui? • Quand?
DÉTERMINER LES ACTIVITÉS	**Organisées dans un ordre logique**
FIXER LES ÉCHÉANCES	**Selon le temps disponible**

Consultez la section Ressources humaines de notre site web pour télécharger les fichiers modifiables. **www.communicationsgraphiques.org**

OUTIL 11.3 : Exemple de plan d'action

Stratégie #1 : Ex. : Développement des compétences

Objectif : Implanter un carnet d'apprentissage d'ici 18 mois pour les relieurs

Activité associée	Ressource disponible			Réalisation	Communication		Suivi	
	Humaine	Financière	Matérielle	Temps estimé pour la réalisation	Date de début et de fin de l'activité	À qui s'adresse cette activité?	Faire l'annonce de l'activité (moyens utilisés)	Déterminer les points de suivi
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

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

8150, boulevard Métropolitain Est
bureau 350, Anjou, Québec H1K 1A1

T. : 514 387-0788 ou **1 877 387-0788**
info@communicationsgraphiques.org
communicationsgraphiques.org