

# La planification de la main-d'œuvre

## Un choix stratégique pour l'industrie éolienne

Résumé présenté par Jérôme Landry, consultant

Avril 2010



## Table des matières

---

<b>1. LE MANDAT</b> . . . . .	4
<b>2. LES ENJEUX</b> . . . . .	5
<b>3. LES PISTES D’ACTIONS</b>	
a) Arrimer l’offre de formation et les services de soutien de la main-d’œuvre aux besoins de l’industrie . . . . .	6
b) Offrir un service d’accompagnement aux entreprises pour la gestion des ressources humaines . . . . .	8
c) Valoriser les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans l’industrie . . . . .	9
d) Trouver et diffuser de l’information stratégique liée aux RH (service de veille) . . . . .	10
e) Accroître la productivité de la main-d’œuvre . . . . .	11
f) Optimiser la banque d’expertise et de ressources humaines . . . . .	12
g) Promouvoir les carrières dans l’éolien comme des professions d’avenir .	13
<b>4. PARTENAIRES POTENTIELS</b> . . . . .	14

## Le mandat

En fonction du diagnostic établi, le plan d'action suggérera aux instances régionales concernées différentes pistes d'intervention, en fonction des sous-secteurs, pour atteindre les objectifs de la démarche.

### Plus précisément, le plan d'action comprendra :

- Différentes interventions à mettre en place, ainsi que leurs conditions de succès, un calendrier de mise en place et les principaux partenaires interpellés;
- Différentes mesures permettant d'améliorer les conditions d'emploi des travailleurs et de valoriser la main-d'œuvre;
- Un état de situation des différents programmes régionaux de formation touchant l'éolien et des propositions de révision et/ou d'ajouts de programmes, compte tenu des besoins actuels des entreprises des différents sous-secteurs. Les recommandations pourront aussi aborder les formations en entreprise.

## Les enjeux

- Développement et rétention de la main-d'œuvre spécialisée dans la région;
- Qualification de la main-d'œuvre;
- Embauche d'une main-d'œuvre spécialisée immigrante;
- Émergence d'une culture de gestion des ressources humaines;
- Perception de l'industrie versus attraction de la main-d'œuvre;
- Information stratégique en ressources humaines;
- Accessibilité et complémentarité dans la prestation des services publics;
- Partenariat et complémentarité dans les initiatives régionales liées aux ressources humaines;
- Compétitivité au niveau mondial par une productivité de la main-d'œuvre;
- Atteinte des objectifs de la stratégie de développement des ressources humaines pour faire face à l'après 2015 (fin du 2<sup>e</sup> appel d'offre).

## Les pistes d'actions

### a) Arrimer l'offre de formation et les services de soutien de la main-d'œuvre aux besoins de l'industrie.

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Mettre sur pied la table RH de la stratégie ACCORD et l'alimenter des résultats de la veille.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolide le partenariat dans l'offre de formations et de services;</li> <li>• Accroît les activités de réseautage;</li> <li>• Développe, auprès des entreprises, une vision à moyen et long termes de la gestion des RH;</li> <li>• Offre un suivi sur les initiatives réalisées;</li> <li>• Identifie les formations manquantes et/ou déficientes;</li> <li>• Assure un suivi après la prestation de service (taux de réussite, qualification, reconnaissance, etc.).</li> </ul>	Juin 2010
2) Travailler, en collaboration avec les maisons d'enseignement, pour développer des moyens d'améliorer l'offre et l'accès à la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifie les procédures;</li> <li>• Offre une certaine souplesse dans la prestation des formations;</li> <li>• Offre de services interordres complémentaires;</li> <li>• Présente une information simplifiée et spécifique à l'éolien pour les entreprises (centre de références);</li> <li>• Évite l'hypersollicitation des entreprises par un contrôle du ou autre.</li> </ul>	Continue
3) Sensibiliser les intervenants, les entreprises et les individus à qualifier la main-d'œuvre de la région.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à des formations spécialisées;</li> <li>• Amélioration des conditions de travail selon la qualification;</li> <li>• Les employés qualifiés sont plus aptes au changement, aux nouvelles technologies et offrent plus de productivité et d'autonomie;</li> <li>• En cas de fermeture d'entreprise, les personnes qualifiées auront beaucoup plus de facilité à trouver un nouveau travail.</li> </ul>	Continue

### a) Arrimer l'offre de formation et les services de soutien de la main-d'œuvre aux besoins de l'industrie. (suite)

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
4) Développer de nouvelles formations et de nouvelles approches de prestation de formation correspondant aux besoins émergents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise le démarrage de nouvelles cohortes en formation dans tous les ordres d'enseignement;</li> <li>• Assure un minimum d'inscription aux formations priorisées;</li> <li>• Nouvelles formations dans les métiers de la construction;</li> <li>• Offre de formations de courte et de moyenne durées;</li> <li>• Accès à des formations spécialisées via les plateformes sur le Web ou autre.</li> </ul>	Automne 2010
5) Appuyer la démarche visant à créer un Pôle d'excellence en formation professionnelle et technique (École des métiers de l'éolien)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer son rôle d'influence dans la mise en œuvre d'un tel pôle;</li> <li>• Regroupement de l'offre de formations;</li> <li>• Partage des plateaux et ateliers de formation;</li> <li>• Approche interordre;</li> <li>• Service de suivi régional;</li> <li>• Formation en entreprise;</li> <li>• Élargissement possible du rôle du Centre intégré de formation professionnelle et technique de Gaspé.</li> </ul>	Hiver 2011

## Les pistes d'actions [suite]

### b) Offrir un service d'accompagnement aux entreprises pour la gestion des ressources humaines.

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Répertoire des programmes et services publics pertinents aux opérations (site Web)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme de formation;</li> <li>Programme de financement;</li> <li>Programme d'échange et d'immigration;</li> <li>Programme de gestion du rendement et productivité;</li> <li>Programme de santé et sécurité;</li> <li>Programme sur la compétitivité.</li> </ul>	Automne 2010
2) Création d'un coffre à outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle de politique salariale;</li> <li>Exemples d'avantages sociaux et de bénéfiques;</li> <li>Exemples de plan de gestion de carrière;</li> <li>Modèle de programme d'accueil des nouveaux employés;</li> <li>Guide pour le recrutement et la sélection de personnel;</li> <li>Guide pour attirer et fidéliser des employés;</li> <li>Guide pour analyser les performances de l'entreprise;</li> <li>Guide pour planifier et calculer les frais d'une formation;</li> <li>Guide pour planifier le perfectionnement d'un employé avec sa participation;</li> <li>Guide pour préparer une réunion du comité de formation;</li> <li>Guide pour profiter davantage des compétences déjà présentes dans l'entreprise;</li> <li>Guide pour régler un problème en équipe;</li> <li>Guide pour évaluer la gestion des ressources humaines;</li> <li>Guide pour planifier l'entraînement des tâches;</li> <li>Guide pour évaluer le rendement et un employé.</li> </ul>	Printemps 2011

### c) Valoriser les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans l'industrie.

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Inclure dans les événements éoliens régionaux une reconnaissance pour les employés et gestionnaires de RH (gala reconnaissance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelles activités à inclure dans un événement annuel;</li> <li>Valorisation et reconnaissances des entreprises et des employés les plus dynamiques;</li> <li>Effets d'entraînement pour les autres entreprises;</li> <li>Effets de compétitivité pour les autres employés.</li> </ul>	Printemps 2011
2) Organiser un séminaire de planification stratégique sur les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réflexion sur les orientations stratégiques du comité;</li> <li>Repositionner les actions du comité;</li> <li>Favoriser la collaboration des partenaires au développement de la main-d'œuvre.</li> </ul>	Printemps 2011
3) Organiser des ateliers de travail, séminaires et panels sur les RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des outils développés par le TechnoCentre;</li> <li>Expérimentation des outils par des simulations;</li> <li>Amélioration continue des outils du TechnoCentre;</li> <li>Échange constructif sur des initiatives régionales ou nationales;</li> <li>Commentaires des participants sur les outils développés.</li> </ul>	Printemps 2011

## Les pistes d'actions [suite]

### d) Trouver et diffuser de l'information stratégique liée aux ressources humaines. (service de veille)

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Obtenir de l'information stratégique auprès : a. des entreprises de la filière éolienne b. des prestataires de formations et services en RH c. des sources de financement et de supports subventionnés d. des médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banque d'informations à jour;</li> <li>Répertoire des programmes et mesures disponibles;</li> <li>À l'affût de tout changement dans la réglementation ou de toute communication pertinente;</li> <li>Portrait des répondants;</li> <li>Pouls de la population et des lobbies.</li> </ul>	Continue
2) Mettre en place un baromètre de la filière éolienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observe des variations selon les indicateurs;</li> <li>Définit les types et le nombre de formation et service en besoins;</li> <li>Identifie le nombre et les postes à combler;</li> <li>Optimise les initiatives auprès des entreprises.</li> </ul>	Continue
3) Diffuser un rapport de veille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regroupe et synthétise l'information stratégique;</li> <li>Crée un groupe d'envois;</li> <li>Alimente un réseau d'entreprises et d'intervenants;</li> <li>Suscite de l'intérêt pour la filière éolienne;</li> <li>Ouvre le réseau sur l'actualité mondiale.</li> </ul>	Continue

### e) Accroître la productivité de la main-d'œuvre.

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Établir une stratégie d'intervention afin d'augmenter la productivité des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation d'un groupe d'entreprises volontaires;</li> <li>Mise en œuvre d'une stratégie d'intervention personnalisée pour les entreprises participantes;</li> <li>Expérimentation de tutorat, compagnonnage, parrainage et tout autre moyen disponible.</li> </ul>	Automne 2011
2) Organiser des formations de formateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorise les chefs d'équipe et contremaîtres;</li> <li>Favorise le transfert d'expertise;</li> <li>Améliore les formations en entreprise;</li> <li>Développe l'autonomie des entreprises en matière de formation;</li> <li>Utilise des outils développés par le TechnoCentre.</li> </ul>	Automne 2011
3) Bonifier et diversifier les compétences des employés par une mobilité au sein de la production	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmente la compétence;</li> <li>Développe la polyvalence des employés;</li> <li>Encourage la mobilité parmi les plateaux de travail.</li> </ul>	Continue
4) Encourager la mesure de rendement des employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre un outil de mesure performant;</li> <li>Diminue les coûts de production.</li> </ul>	Continue
5) Encourager l'embauche de diplômés et favoriser la diplomation de la main-d'œuvre existante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourage la persévérance scolaire;</li> <li>Embauche des employés qualifiés;</li> <li>Optimise l'efficacité des équipes de travail;</li> <li>Reconnait les acquis et les compétences de la main-d'œuvre.</li> </ul>	Continue
6) Encourager les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre d'une formation spécifique aux besoins de l'entreprise;</li> <li>Valorisation des métiers avec le sceau rouge;</li> <li>Augmentation d'employés ayant obtenu le certificat de qualification interprovinciale.</li> </ul>	Continue

## Les pistes d'actions [suite]

### f) Optimiser la banque d'expertise et de ressources humaines du éolien.

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Mettre en place un service d'orientation et de référence pour la main-d'œuvre régionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banque d'employés classés par compétence, par expérience et par région;</li> <li>Affichage de postes disponibles dans l'éolien;</li> <li>Prolongement des semaines de travail pour les employés qui le désirent;</li> <li>Solutions pour combler des postes occasionnels saisonniers et permanents;</li> <li>Maintien d'une partie de l'expertise en région.</li> </ul>	Continue
2) Encourager le partage de main-d'œuvre et d'expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occasion d'entraide entre entreprises;</li> <li>Offre de possibilités de partage de temps pour des ressources très spécialisées et/ou très onéreuses.</li> <li>Développement de l'impartition;</li> <li>Développement de la sous-traitance.</li> </ul>	Continue

### g) Promouvoir les carrières dans l'éolien comme des professions d'avenir.

Projets / Activités	Résultats visés	Début prévu
1) Mettre en œuvre un plan de promotion du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concertation des stratégies de l'AQPER, de CANWEA, et des grandes entreprises;</li> <li>Vision commune à moyen et long terme;</li> <li>FAQ sur l'industrie éolienne.</li> </ul>	Printemps 2011
2) Diffuser une boîte à outils destinée aux élèves du secondaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation des jeunes aux différents métiers du secteur de l'éolien;</li> <li>Valorisation de l'industrie.</li> </ul>	Automne 2011
3) Appuyer les activités pédagogiques pour alimenter les écoles <ol style="list-style-type: none"> <li>Construction d'une maquette d'éoliennes</li> <li>Énergies vertes</li> <li>Création d'éolienne artistique</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présente une approche scientifique et technique de cette industrie;</li> <li>Présente à la fois la complexité et la simplicité des éoliennes.</li> </ul>	Automne 2011
4) Développer une trousse d'information destinée aux parents et aux partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passer du stade des perceptions au stade d'une information de qualité et attrayante;</li> <li>Présenter le potentiel et les perspectives d'avenir de cette industrie en région et au niveau mondial.</li> </ul>	Automne 2011
5) Participer aux journées carrière et salons de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excellente visibilité;</li> <li>Clientèle cible à haut potentiel.</li> </ul>	Printemps 2012

## Partenaires potentiels

Actions	Partenaires potentiels
1. Arrimer l'offre de formation et les services de soutien de la main-d'œuvre aux besoins de l'industrie.	Table RH, maisons d'enseignement, centre intégré de formation professionnelle et technique, Emploi-Québec, Conférence régionale des élus, TechnoCentre, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
2. Offrir un service d'accompagnement aux entreprises pour la gestion des ressources humaines.	TechnoCentre éolien, comités sectoriels, Emploi-Québec.
3. Valoriser les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans l'industrie.	Éolien et Table RH, Emploi-Québec.
4. Trouver et diffuser de l'information stratégique liée aux RH.	Éolien et Table RH, Emploi-Québec.
5. Accroître la compétitivité des entreprises.	Table RH, maisons d'enseignement, centre intégré de formation professionnelle et technique, Emploi-Québec, Conférence régionale des élus, TechnoCentre, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.
6. Optimiser la banque d'expertise et de ressources humaines du éolien.	Éolien et Table RH.
7. Promouvoir les carrières dans l'éolien comme des professions d'avenir.	Table RH, maisons d'enseignement, Emploi-Québec, Conférence régionale des élus, TechnoCentre, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, CANWEA, AQPER.

