

Des talents pour le manufacturier innovant

Enjeux de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier et bonnes pratiques



Mots d'introduction



Michel Leblanc

Président et chef de la direction
Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Le secteur manufacturier est en profonde mutation. Après des décennies de délocalisations, les entreprises manufacturières choisissent maintenant de s'établir dans les pays occidentaux, souvent même au cœur de grandes villes. Les possibilités offertes par l'automatisation, l'impression 3D, les applications numériques et les mégadonnées ont permis à cette industrie de se réinventer. Elle carbure désormais aux talents de pointe, à l'innovation et à la création de produits à haute valeur ajoutée. Nous entrons au cœur de la quatrième révolution industrielle.

Notre métropole n'est pas en reste. Son secteur manufacturier est responsable de 13,4 % de son PIB et de 220 000 emplois. En bref, 46 % des emplois manufacturiers du Québec se trouvent dans la région métropolitaine.

C'est pour cette raison que la Chambre est très fière de s'être associée à Investissement Québec pour organiser un Forum stratégique sur le manufacturier innovant le 7 avril dernier. Les conférenciers ont tous souligné l'urgence pour nos entreprises de prendre le virage 4.0 pour demeurer concurrentielles et tirer profit de cette nouvelle dynamique mondiale. Au cœur de de cette transformation se trouve la question des talents.

La main-d'œuvre que nous trouvons au sein de nos entreprises manufacturières jouera un rôle central dans la transition vers un manufacturier innovant, numérique et plus efficace. C'est elle qui devra opérer l'automatisation, la robotisation et l'adaptation aux technologies numériques de nos processus manufacturiers. Pour réussir cette transition, nos entreprises devront donc être en mesure d'attirer, de retenir et de former une main-d'œuvre qui sera convoitée à l'échelle internationale. Les entreprises de la métropole sont notamment au cœur d'un écosystème de 11 établissements universitaires et d'une expertise reconnue internationalement dans le développement d'applications numériques. En outre, elles ont accès à de l'énergie propre à un coût très avantageux. Elles sont ainsi bien positionnées pour tirer leur épingle du jeu.



Pierre-Gabriel Côté

Président-directeur général
Investissement Québec

Le Québec a une histoire manufacturière remarquable. Notre prospérité a longtemps été portée par des géants industriels et par le génie de nos gens. L'exemple nous vient de loin. Nous sommes une société de bâtisseurs et de fabricants qui ont fortement contribué au développement économique du Québec et de ses régions.

Le déclin manufacturier des dernières années a été stoppé. Le secteur est de nouveau en croissance même s'il fait face à de nombreux défis. Sous l'impulsion de l'innovation, la fabrication de biens a également repris dans de nombreux pays industrialisés et la concurrence est désormais mondiale. C'est pourquoi, à Investissement Québec (IQ), en raison de notre rôle stratégique auprès des entreprises, il était primordial d'assumer le leadership de la relance du secteur manufacturier pour faciliter l'adaptation de nos entreprises aux profonds changements auxquels elles sont déjà confrontées.

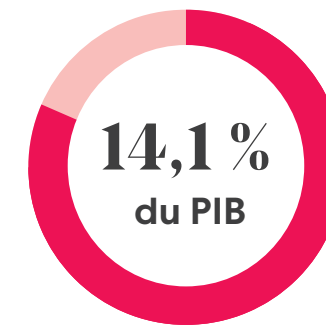
Nos entreprises doivent trouver des solutions à la pénurie persistante de main-d'œuvre spécialisée. Il leur faut innover autant dans les procédés que dans le développement de produits et il leur faut vendre à l'extérieur du Québec puisque l'exportation est souvent le seul chemin vers la croissance pour les manufacturiers d'avant-garde.

C'est dans ce contexte et avec l'appui inconditionnel du gouvernement du Québec que nous avons mis sur pied l'Initiative manufacturière Investissement Québec. Une initiative qui place la concertation et le regroupement de tous les acteurs du secteur manufacturier au cœur d'une stratégie ambitieuse qui a déjà donné naissance à une véritable mouvance. Avec la Table des partenaires influents, nous nous sommes notamment donné une signature et un plan d'action concret, que nous avons déjà présenté aux manufacturiers des 17 régions administratives du Québec.

Et les résultats sont déjà perceptibles. À ce jour, nous avons utilisé plus de la moitié des 825 millions de dollars mis de l'avant par IQ et le gouvernement pour financer des projets d'innovation.

La relance du secteur manufacturier québécois est bien engagée. Mais rien n'est gagné et nous poursuivrons tout au long de l'année nos activités pour convaincre un maximum d'entreprises manufacturières de faire le choix de l'innovation. Suivez-nous à manufacturiersinnovants.com.

Le secteur manufacturier du Québec en chiffres



90%
des exportations
du Québec

765 000
emplois :

470 000 emplois directs | 295 000 emplois indirects

Près de 1/5 des emplois du Québec

Source : Deloitte

La main-d'œuvre : un défi stratégique à relever pour un secteur manufacturier innovant

Le secteur manufacturier est en pleine mutation, et au cœur de ce que l'on nomme la « quatrième révolution industrielle » trône l'enjeu de la main-d'œuvre.

Dans la RMR de Montréal, on estime ainsi que 70 % des 321 600 emplois à pourvoir entre 2015 et 2019 serviront à combler les départs à la retraite des travailleurs de la génération du baby-boom. Des départs qui compliqueront certainement le transfert de connaissances nécessaire dans le secteur manufacturier... d'autant plus que l'on parle de postes aux tâches de plus en plus complexes!

Au lieu de travailleurs moins spécialisés et assignés à des tâches répétitives, les entreprises du secteur devront de plus en plus compter sur des employés au savoir-faire pointu, qui seront appelés à trouver des solutions innovantes à des problèmes nouveaux, complexes et hautement technologiques.

Cette main-d'œuvre 4.0 est issue des domaines de l'infonuagique, de la robotique, de l'intelligence artificielle, de l'Internet des objets... et on se l'arrache!

Qui plus est, à cette vive concurrence pour attirer les meilleurs talents s'ajoute une rareté de la main-d'œuvre liée au vieillissement de la population. Alors, comment les entreprises manufacturières québécoises sauront-elles surmonter ces défis?

L'emploi manufacturier, version XXI^e siècle

C'est un fait : pour réussir dans un écosystème d'affaires de plus en plus concurrentiel et mondialisé, les entreprises manufacturières doivent emboîter le pas aux technologies. L'automatisation est une nécessité.

Or, pour négocier ce virage, il faudra moins d'ouvriers « sur la chaîne de montage » et plus de spécialistes en mesure de concevoir, d'opérer, de réparer ou de programmer de l'équipement de pointe. Ces spécialistes devront non seulement mettre en œuvre leurs compétences techniques, mais également assurer une collaboration accrue entre experts de domaines différents, qui sauront aborder l'automatisation sous les angles de la productivité et de l'efficacité.

Ce faisant, on estime que d'ici 2025, 75 % de la main-d'œuvre du secteur détendra un diplôme d'études postsecondaires. De plus, la demande de travailleurs formés aux deuxième et troisième cycles universitaires est en croissance.

En matière de ressources humaines, cette industrie habituée à gérer une force de travail devra désormais gérer... une intelligence d'affaires.

Demain, la PME manufacturière qui fabrique des tablettes de supermarché ira puiser ses « perles rares » dans le même bassin que les boîtes technos les plus en vue.

Atelier talents : des entreprises mobilisées face aux enjeux de main-d'œuvre

Mener une réflexion collective sur les enjeux de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier, tel était l'objectif d'un atelier - soutenu par Emploi-Québec - tenu le 7 avril dernier dans le cadre du Forum stratégique sur le manufacturier innovant organisé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Investissement Québec. Plus d'une cinquantaine d'acteurs de l'industrie, des secteurs privé, public et associatif, ont répondu à l'appel.

Tout au long de cette matinée riche en échanges, les participants ont été invités à présenter des pistes de solutions pour permettre au secteur manufacturier d'adapter ses pratiques de recrutement, de rétention des employés et sa culture d'entreprise aux exigences de cette main-d'œuvre 4.0.

Les textes qui suivent présentent plusieurs idées novatrices évoquées lors de l'atelier ainsi que des témoignages inspirants recueillis auprès des participants.

« Il faut changer nos paradigmes, a-t-on entendu lors de l'atelier. Pourquoi ne pas s'inspirer des start-ups, qui brisent la structure hiérarchique : de l'écoute, de la flexibilité, du *skateboard* dans le bureau, bref, du nouveau et du frais dans nos façons de faire! »

La grande séduction

Afin d'attirer chez elles les talents, les entreprises manufacturières doivent donc procéder à une vaste opération de séduction. À commencer par le recrutement. « On doit mettre de l'émotion dans nos offres d'emploi », a lancé un participant, en soutenant que la génération du millénaire s'attend à être séduite par les postes offerts, attirée par la marque employeur.

Et une fois l'employé recruté, il faut bien lui donner des raisons de rester! Au cours de l'atelier, plusieurs idées chères à la nouvelle génération de travailleurs, et encore une fois inspirées des start-ups, ont été évoquées : des efforts pour favoriser la conciliation travail-famille (télétravail, horaires flexibles), des cheminements de carrière moins linéaires, une culture d'entreprise qui mise sur la collaboration, sur le travail d'équipe et sur le sens de l'initiative (intrapreneuriat).

Oui, les défis du secteur manufacturier en matière de main-d'œuvre sont grands, mais on a néanmoins senti au cours de cet atelier une belle énergie, un désir d'audace et de mobilisation pour que, collectivement, l'industrie se donne les moyens de se réinventer.



Miser sur de nouvelles compétences pour garder une longueur d'avance

Le portrait de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier québécois est appelé à changer radicalement. Quelles compétences feront rouler les usines de demain?

« C'est une réalité : la délocalisation a fait perdre beaucoup d'emplois dans les entreprises manufacturières au Québec et au Canada, dit Alain Forget, vice-président, Psychologie du travail chez Optimum Talent. Alors, si on veut développer notre secteur manufacturier, il nous faudra imaginer de nouveaux modèles d'affaires. Puisqu'il est difficile de battre la Chine sur le plan du coût de la main-d'œuvre, il nous faudra miser sur des produits à valeur ajoutée, sur l'innovation technologique. »

Par conséquent, ce virage vers des productions plus complexes et des usines à plus forte teneur technologique change forcément la donne en ce qui concerne les ressources humaines. « On aura moins besoin de métiers de base, comme des assembleurs, ajoute Alain Forget. Il nous faudra par contre plus de gens aux profils techniques spécialisés pour gérer tout ce qui a trait à l'innovation. »

Avoir l'innovation tatouée sur le cœur

Alain Forget, qui conseille les entreprises sur leurs enjeux de ressources humaines depuis 35 ans, est bien placé pour témoigner des besoins changeants de l'industrie en matière de main-d'œuvre. « Depuis quelque temps, les entreprises nous disent qu'elles cherchent des gestionnaires capables de bousculer le statu quo, dit-il. En particulier pour les profils de technologues ou d'ingénieurs, elles veulent s'assurer que ces employés ont des outils pour leur permettre de comprendre où sont les leviers d'amélioration dans leur entreprise, leurs structures de coûts, mais aussi des outils non financiers pour leur permettre de gérer l'innovation. »

Ce goût pour l'amélioration continue et cette capacité de poser un regard neuf sur les activités de l'entreprise sont désormais des incontournables dans un secteur qui doit de plus en plus se réinventer pour survivre sur l'échiquier mondial. « On a sous-investi sur le plan de l'innovation technologique, et on ne peut plus se fier seulement au taux de change pour s'en sauver », avertit Alain Forget.

Tout est numérique

La transformation numérique en cours change le monde et le secteur manufacturier n'y fait pas exception. « On ne reculera pas devant le numérique, ça ira en s'accroissant », assure Alain Forget. Aussi, un électricien industriel n'a

désormais plus à travailler aussi souvent avec des contrôles pneumatiques ou mécaniques; l'électronique a pris toute la place. « Pour réparer une machine, il se sert aujourd'hui de son ordinateur », ajoute-t-il.

Une armée de spécialistes en génie logiciel sera donc requise pour faire rouler l'usine du futur. « Et il faudra se mettre en mode formation continue, ajoute le psychologue du travail, car le rythme d'adoption des nouvelles technologies ne fera que s'accroître, transformant ainsi plusieurs métiers spécialisés. »

De l'école à l'usine

Parce qu'une formation adéquate de la main-d'œuvre 4.0 représente un réel défi pour le secteur manufacturier, Alain Forget plaide pour une plus grande « agilité » du côté des établissements d'enseignement, afin qu'ils puissent s'adapter plus rapidement aux besoins en évolution constante des entreprises.

Comme plusieurs acteurs de l'industrie, il souhaiterait des maillages plus serrés entre les écoles et les entreprises, notamment en matière de R-D. « Cela s'est fait un peu plus dans le secteur pharmaceutique, explique-t-il. Or, quand nos coûts de revient sont plus élevés qu'ailleurs dans le monde, il faut mettre toutes les chances de notre côté pour innover. Nous avons au Québec d'excellents cégeps et des universités de calibre mondial, il n'y a pas de raisons qu'on ne puisse pas profiter de ces forces vives pour passer à une autre vitesse. »

« Nous avons au Québec d'excellents cégeps et des universités de calibre mondial, il n'y a pas de raisons qu'on ne puisse pas profiter de ces forces vives pour passer à une autre vitesse. »

— **Alain Forget**
Vice-président
Psychologie du travail
Optimum Talent



Attraction : comment le secteur manufacturier étanchera-t-il sa soif de talents?

Le secteur manufacturier est aujourd'hui bien loin de la chaîne de montage à la Charlie Chaplin dans Les Temps modernes. Innovant, il offre des postes stimulants destinés à des travailleurs spécialisés, qui ne sont pas toujours faciles à recruter dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Un secteur en pleine révolution

Depuis le début des années 2000, le secteur manufacturier connaît sa quatrième révolution industrielle. Robotisation, automatisation, intelligence artificielle, recours aux données massives et aux objets connectés : cette nouvelle ère transforme les besoins en main-d'œuvre des entreprises de ce secteur.

« L'image de la chaîne de montage est vraiment appelée à disparaître, confirme Simon Clément, directeur, culture et talent chez nnumann. Les entreprises manufacturières embauchent de la main-d'œuvre de plus en plus spécialisée. »

Au-delà d'une soif de candidats issus des STIM (science, technologie, ingénierie, mathématiques), les façons de faire changent également. De plus, le recruteur note l'importance accrue de l'impartition, au détriment des postes permanents. La mobilité de la main-d'œuvre et la spécialisation des besoins des entreprises poussent celles-ci à recruter des travailleurs qui possèdent déjà l'expertise précise qu'elles recherchent, et ce, pour des mandats à durée déterminée.

Des stratégies pour séduire la main-d'œuvre 4.0

Attirer l'attention de ces travailleurs ultraspecialisés n'est pas chose facile. En matière d'intelligence artificielle, par exemple, les manufacturiers d'ici doivent puiser dans le même bassin de candidats que des géants réputés comme Google. Tout un défi!

« C'est un grand changement pour les organisations. Mais celles qui veulent réussir doivent s'adapter à cette nouvelle réalité. »

— **Simon Clément**

Directeur
culture et talent
nnumann



6 conseils pour recruter des talents dans le secteur manufacturier

Simon Clément propose une série de stratégies pour attirer et recruter les perles rares dont le secteur manufacturier d'aujourd'hui a besoin.

- 1 Anticiper les besoins.** « La planification de la main-d'œuvre est le parent pauvre de la fonction RH, déplore-t-il. Une entreprise qui sait qu'elle aura besoin d'ingénieurs dans six mois devrait commencer aujourd'hui à agir en vue de pourvoir ces postes. »
- 2 Axer le discours sur les défis à relever.** « Les travailleurs veulent s'épanouir au travail. Et ce qui les rend heureux est moins le salaire que les possibilités pour eux de se développer en relevant des défis dans l'organisation », explique-t-il.
- 3 Assumer ses faiblesses et miser sur ses forces.** « L'authenticité, c'est ce qu'il y a de plus important, affirme Simon Clément. Cela fait du bien d'entendre des entreprises reconnaître qu'elles ne sont pas Google! » En revanche, il s'agit de mettre en relief les éléments attrayants que l'entreprise offre à ses travailleurs. « Chaque entreprise a ses forces », assure-t-il.
- 4 Recourir à la cooptation.** Les programmes de recommandation de travailleurs par les employés sont un bon moyen de recruter des travailleurs qualifiés. Le recruteur propose même d'étendre cette approche hors des murs de l'entreprise – ce que fait nnumann : « Nous récompensons les gens à l'externe qui nous recommandent des candidats qui sont ensuite embauchés. Cela permet de bâtir une relation de confiance avec nos clients et notre communauté. »
- 5 Pratiquer le talent nurturing.** Généralement, l'entreprise qui recrute ne rappelle que les candidats dont le CV correspond au profil recherché. Or, c'est là se priver d'une belle occasion d'étendre son réseau. Le conseil de Simon Clément : saisir cette occasion de tisser des liens avec des travailleurs qui pourraient un jour convenir à d'autres postes dans l'organisation. « C'est un investissement en temps, mais cela permet de développer un bassin important de candidats passifs. »
- 6 Soigner l'expérience candidat.** Communiquer avec chaque postulant s'inscrit dans une autre stratégie que Simon Clément préconise : offrir une expérience candidat de qualité, c'est-à-dire humaniser le processus de recrutement et le rendre plus amusant. Chez nnumann, par exemple, la relation avec les candidats passe par différentes « missions » proposées aux candidats, à la réussite desquelles ils reçoivent un badge.

Étude de cas

Inciter ses employés à prendre part au changement : comment Cascades a transformé ses employés en *coachs*



La quatrième révolution industrielle transformera en profondeur le secteur manufacturier québécois. Du même coup, les travailleurs devront acquérir de nouvelles compétences, mais aussi adhérer à ces changements.

Si l'ère numérique engendre de nouvelles occasions, elle apporte aussi son lot de défis : les processus de production devront être repensés et la main-d'œuvre adéquatement formée. D'ici 2025, on estime qu'au Québec, 75 % de la main-d'œuvre manufacturière devra détenir un diplôme d'études postsecondaires. Et de nombreuses entreprises du secteur ont déjà du mal à trouver des employés qualifiés.

Dans ce contexte, comment former au mieux les travailleurs en poste et comment intégrer les nouveaux employés?

Les superutilisateurs de Cascades

Pour permettre à ses équipes de s'adapter au virage numérique, la papetière Cascades a eu l'idée de créer des superutilisateurs. Le principe est simple : il s'agit de faire appel à des employés volontaires afin qu'ils soient envoyés au centre national de formation de l'entreprise. Une fois sur place, ils apprennent à maîtriser les nouveaux outils. À leur retour, ils partagent leurs connaissances avec leurs collègues et peuvent même les former.

« Le but est d'en faire des coachs », explique Maryse Fernet, chef de la direction des ressources humaines chez Cascades. Cette initiative permet en outre de régler un des problèmes qu'engendre cette mutation : l'adhésion des employés à l'idée de mettre à jour leurs compétences. « La gestion du changement est un dossier à traiter avec beaucoup de minutie, poursuit-elle. Dans notre cas, lorsque la formation est faite par un collègue de travail, l'employé est plus réceptif. »

Pour la chef de la direction des ressources humaines, cette méthode a beaucoup de succès. « Les employés sont motivés à jouer ce rôle auprès de leurs collègues. De plus, on s'appuie sur nos gens et non pas sur des ressources externes. Cela permet en même temps de transmettre et de renforcer notre culture d'entreprise. »

D'autres idées sur la table

Lors de l'atelier du 7 avril, le problème de la formation a été clairement souligné et plusieurs idées ont été lancées pour s'y attaquer. Certaines d'entre elles peuvent s'appliquer rapidement :

faciliter l'intégration des jeunes travailleurs par le biais du mentorat, par exemple. Il pourrait aussi être utile de former les gestionnaires pour qu'ils soient en mesure de déterminer les profils d'employés requis pour des postes de plus en plus spécialisés.

Comme tout brassage d'idées qui se respecte, certaines idées se sont avérées plus audacieuses... Pourquoi, notamment, ne pas offrir à un employé de jouer le rôle du « contremaître d'un jour »? Changer de perspective pourrait générer de nouvelles solutions. Il serait en outre intéressant de tester des applications mobiles de formation, sous la forme d'un jeu (ludification).

Mais, quelles que soient les initiatives mises en place, les entreprises du secteur manufacturier gagneront à intégrer leurs employés à toutes les étapes du processus de numérisation, et ce, de façon transparente et active. Avoir tout le monde dans le même bateau, c'est le meilleur moyen d'arriver à bon port!

Étude de cas

Les meilleures pratiques pour former et conserver ses employés, selon Stroma



Pour attirer et retenir les employés talentueux, le fabricant de vêtements Les Confections Stroma les traite aux petits oignons et ne lésine pas sur la formation. Une stratégie payante.

Des cannolis et du mousseux : chaque mois, c'est le petit festin auquel a droit la cinquantaine d'employés des Confections Stroma, histoire de célébrer les anniversaires survenus au cours des semaines précédentes tout en faisant le point sur les projets en cours.

Un petit geste parmi d'autres qui contribue à créer un esprit de famille au sein de cette entreprise manufacturière de Montréal spécialisée dans la confection de vêtements moyen et haut de gamme. Est-ce la raison pour laquelle, malgré la rareté de la main-d'œuvre dans le secteur de la fabrication du vêtement, Les Confections Stroma affichent un excellent taux de rétention? En tout cas, ça ne peut pas nuire!

« Notre principal défi est d'attirer les employés, explique la directrice des ressources humaines, Maria Dagostino, CRHA. Notamment, pour remplacer ceux qui partent à la retraite, car des métiers comme la coupe ou le pressage de vêtements ne s'enseignent pas au Québec. Mais une fois qu'ils sont chez nous, ils y restent. Pour plusieurs, c'est comme une deuxième famille. »

Transfert des compétences

Normal que Les Confections Stroma aient un petit air de famille : l'entreprise a été fondée il y a 40 ans par un couple d'immigrants d'origine italienne, Maria et Ralph De Palma. Ils y travaillent toujours, mais ont depuis cédé les rênes à leur fils Roberto.

Enjeu particulièrement crucial dans cette PME familiale, le transfert des compétences a fait partie des priorités

de Maria Dagostino lors de son arrivée à la tête du tout nouveau service des ressources humaines, en janvier 2017. Elle a notamment identifié des postes-clés et élaboré des plans de relève. « Il est fini le temps où les candidats à l'emploi venaient cogner à la porte! Il faut être créatif dans la gestion des talents et la préparation de la relève. C'est une question de survie. »

Concrètement, certaines tâches de production ont été déléguées à quatre chefs d'équipe, qui réunissent leurs troupes chaque matin pour établir rapidement les priorités de la journée, un modèle qui n'est pas sans rappeler le fameux « scrum » quotidien des méthodes agiles. Les employés sont quant à eux encouragés à faire preuve d'initiative ou à développer de nouveaux modes d'apprentissage basés sur les essais et les erreurs.

« On est passés d'une gestion individuelle à une gestion par équipes. Pour nous, les employés ne sont pas des exécutants : ce sont des professionnels. Ils sont plus impliqués [dans l'entreprise], ce qui permet à la directrice de production de se concentrer sur des tâches de gestion. »

Miser sur la formation et la main-d'œuvre issue de l'immigration

Chez Les Confections Stroma, l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre – composée à 99 % d'immigrants de première ou deuxième génération – passent aussi par l'adoption d'une série de bonnes

pratiques, croit la CRHA. Parmi celles-ci, la formation.

« Comme les gens que j'embauche n'ont pas toujours toute l'expérience que je souhaite, nous les formons en interne, avec le soutien d'Emploi-Québec. On montrera par exemple à l'opératrice de machine à coudre comment être plus efficace en réalisant son morceau en trois étapes au lieu de quatre. C'est l'un des facteurs qui contribuent à la rétention. »

De façon plus générale, la formation en interne ou un programme permettant de concilier travail et études sont aussi des avenues à considérer pour pallier le manque de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier.

Mais Stroma mise aussi sur l'accompagnement : chaque nouvel employé est jumelé avec un travailleur expérimenté, par exemple. Maria Dagostino délaisse elle-même régulièrement son bureau pour s'installer dans l'atelier avec son ordinateur. « Le but, c'est d'être plus près des employés et de comprendre leur quotidien. Ils peuvent m'accrocher facilement pour me faire part d'un enjeu alors qu'ils n'oseraient peut-être pas venir dans mon bureau. »

Autre attention contribuant à la rétention et à l'épanouissement du personnel : trois heures par semaine, Les Confections Stroma offrent des cours de français... pendant les heures de travail. « Les employés apprécient beaucoup d'être payés pour apprendre le français et nous disent un gros merci, explique Maria Dagostino. Même si leur travail est stressant et physiquement exigeant, ils ont le sourire... Et on est très fiers de cela! »

Comment adapter ses pratiques RH à un environnement en changement perpétuel

Une fois le virage de l'innovation pris, une entreprise ne peut plus espérer le statu quo. Pour rester concurrentielle, elle devra constamment changer et revoir ses façons de faire. Comment l'entreprise manufacturière peut-elle adapter ses pratiques RH pour retenir ses talents dans un environnement en perpétuel changement?

« Nous devons nous remettre en cause, mais pourquoi ne pas changer tant que cela est profitable pour l'entreprise? Soyons créatifs et fous! », lance d'emblée Émilie Gras, directrice des ressources humaines chez Yourbarfactory, un fabricant montréalais de barres céréalières. « La nouvelle génération ne veut pas travailler de la même façon qu'elle a vu ses parents le faire », poursuit-elle. C'est vrai : la main-d'œuvre 4.0 souhaite davantage pouvoir allier travail et vie personnelle; elle exige de la flexibilité.

C'est d'ailleurs le maître mot qui est revenu plus d'une fois lors de l'atelier du 7 avril dernier. Les pistes de solutions ont été claires : le télétravail et des horaires modulables sont à privilégier. Aujourd'hui, la conciliation travail-famille n'est plus une option.

Stimuler l'esprit d'équipe

Par ailleurs, plus que des employés, les membres de l'entreprise souhaitent désormais être considérés comme de véritables collaborateurs. Ce n'est pas qu'une question de sémantique. « La nouvelle génération a encore plus envie que les précédentes de savoir ce qu'il va se passer, de participer... elle veut être un acteur du succès de la compagnie », explique Mme Gras. C'est donc pour l'impliquer davantage que le partage de la vision et de la stratégie de l'entreprise est à considérer. « On dit souvent que les gens sont réfractaires au changement, mais ce n'est pas vrai; c'est seulement lorsqu'on ne le comprend pas que l'on n'en voit pas la nécessité », note la directrice RH.

Les participants à l'atelier du 7 avril ont aussi relevé un besoin de reconnaissance et une volonté d'initiative. Pour y arriver, les entreprises du secteur manufacturier auraient tout intérêt à bousculer un peu leur structure hiérarchique. « Plus il y aura une hiérarchie aplatie, plus il y aura de synergies », défend Mme Gras. Cette hiérarchie moins linéaire permettra aux membres d'une équipe de prendre leur place et favorisera un climat propice aux initiatives intrapreneuriales. En deux mots, ce n'est pas toujours le patron qui doit trouver la solution!

Pour Mme Gras, la jeune génération aime le changement et l'objectif n'est plus la longue carrière dans la même entreprise. Afin d'éviter que les talents quittent le navire, il faut bien

les connaître et proposer des programmes de formation ou des cheminements de carrière plus flexibles. « Parmi les idées lancées à l'atelier, il y avait celle que plusieurs entreprises partageant des défis communs s'associent pour offrir de la formation de qualité et à moindre coût », indique Émilie Gras.

Innover dans ses pratiques de gestion des ressources humaines

De son côté, la gestion des ressources humaines se doit aussi de gagner en « agilité » : oser essayer et se tromper ne doit pas faire peur. « Si on ne se donne pas le droit à l'erreur, on va rester dans ce que l'on sait faire et ne jamais avancer », commente la directrice RH. Du même souffle, elle insiste sur l'importance de « briser le moule ». Elle est, par exemple, pour le *skateboard* dans les bureaux – comme l'a proposé un participant lors de l'atelier – pourvu que cela respecte l'identité de l'entreprise. Elle estime en outre que les entreprises du secteur qui ont et auront le moins de problèmes de rétention sont celles dont « l'environnement de travail est le plus *fun* ». C'est dit.

« Mais le plus important, résume Mme Gras, c'est d'être à l'écoute, d'impliquer son équipe et de la faire participer au succès. » Elle pense par ailleurs que la nouvelle génération apporte un vent de fraîcheur à un secteur qui a souvent été décrit comme (plutôt) conventionnel. « Cette nouvelle génération nous fera sortir de notre zone de confort. Mais si l'objectif est atteint, le moyen de l'atteindre importe peu », estime-t-elle.

« Parmi les idées lancées à l'atelier, il y avait celle que plusieurs entreprises partageant des défis communs s'associent pour offrir de la formation de qualité et à moindre coût »

– **Émilie Gras**
Directrice des ressources humaines
Yourbarfactory

ACCLR

Services aux entreprises



Augmentez votre compétitivité en développant votre entreprise à l'international grâce à nos services :

- Séminaires
- Missions commerciales
- Formation
- Service-conseil et études de marché

 **acclr.ca**