



Raymond Chabot Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

Pratiques inspirantes de main-d'œuvre

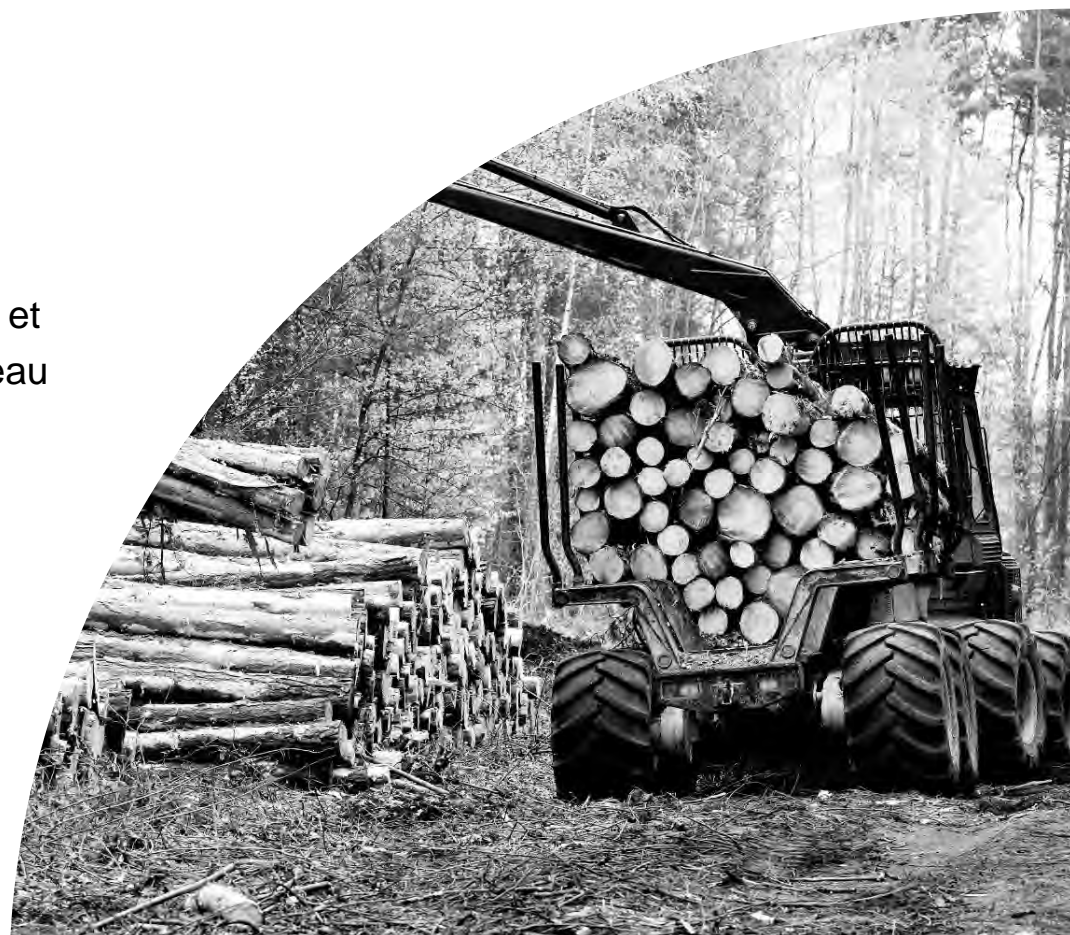
Enquête au profit de l'industrie forestière en Côte-Nord et
pistes d'actions de la journée de réflexion à Baie-Comeau

Version finale présentée à :

FORMABOIS Comité sectoriel
des professionnels
du bois

*Commission
des partenaires
du marché du travail*
Québec 

Mai 2019





**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissance™

Le 30 mai 2019

Monsieur Réjean St-Arnaud
Formabois, comité sectoriel de main-d'œuvre du bois
3700, boulevard Wilfrid-Hamel, suite 95
Québec (Québec) G1P 2H2

**Objet : Rapport final – Pratiques inspirantes de main-d'œuvre : enquête au profit de l'industrie forestière en Côte-Nord
et pistes d'action de la journée de réflexion**

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous soumettre notre rapport final relatif à l'objet ci-dessus.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration et la grande transparence de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information supplémentaire, nous vous invitons à communiquer avec madame Marlène Fortin au 418 647-3151, poste 1-8311

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON & CIE S.E.N.C.R.L.

Société en nom collectif à responsabilité limitée
Conseillers en administration

Éric Dufour, FCPA, FCA, auditeur, associé
Marlène Fortin, directrice

CONFIDENTIEL

Raymond Chabot Grant Thornton
S.E.N.C.R.L.
Bureau 200
140, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5P7

Téléphone : 418 647-3151
www.rcgt.com



Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 3 |
| Survol de l'industrie forestière nord-côtière : portrait, défis, enjeux de main d'œuvre | 6 |
| Pratiques inspirantes de main d'œuvre | 17 |
| Pistes d'actions | 24 |
| Annexe 1 – Personnes consultées | 28 |
| Annexe 2 - Journée de réflexion à Baie-Comeau | 30 |
| Annexe 3 – Fiches signalétiques sur les pratiques inspirantes | 34 |



Introduction

Mise en contexte

LE MANDAT

À l'instar de bien des régions et des secteurs d'activité économiques québécois, l'industrie forestière de la Côte-Nord vit ses propres difficultés de main-d'œuvre en raison des défis de baisse démographique, de compétition avec les autres secteurs d'activité et de manque d'intérêt de la population pour le secteur. Cependant, les facteurs combinés de la démographie et de l'exode des Nord-Côtiers risquent de frapper plus fortement dans la région si des mesures concertées ne sont pas prises pour atténuer cette rareté et pénurie.

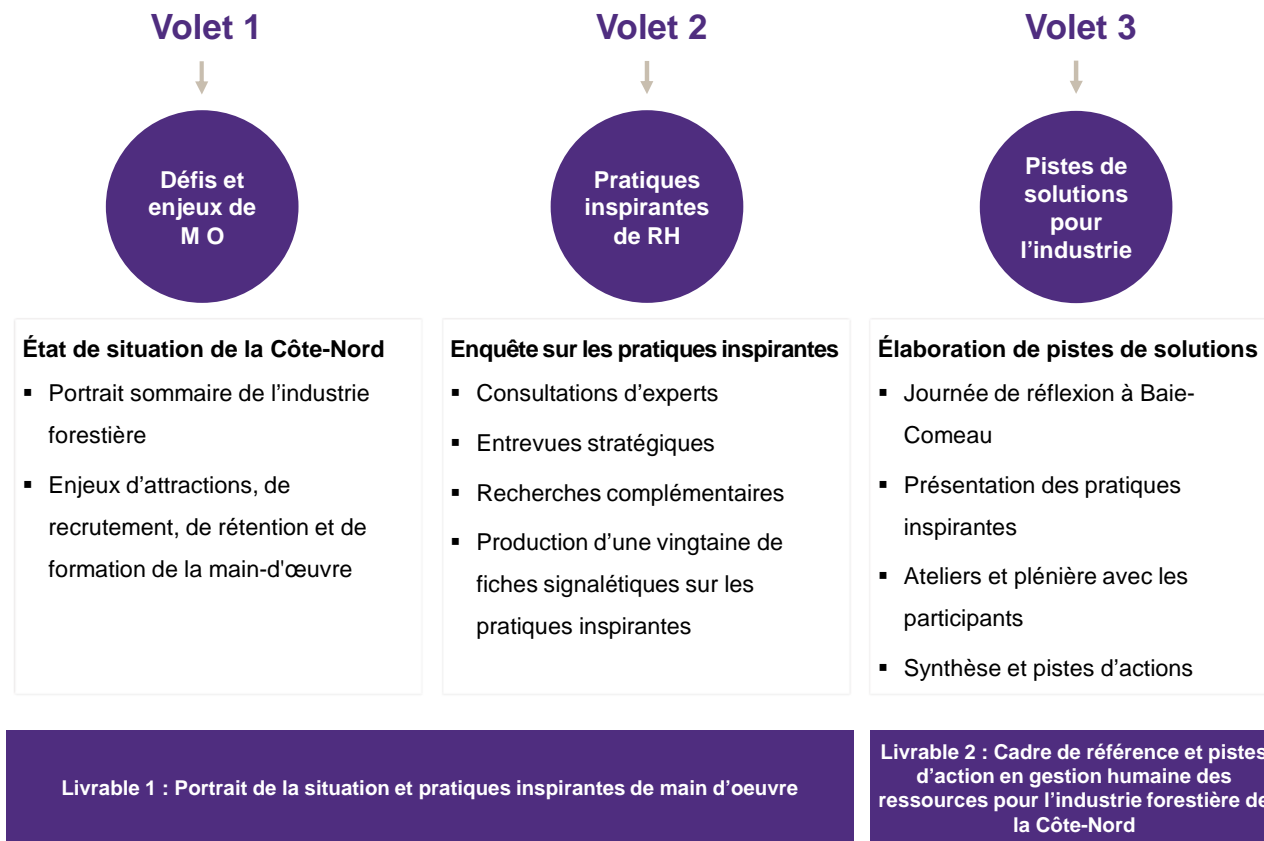
Le présent mandat s'inscrit dans le cadre de l'appel de projets lancé par le Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Côte-Nord (CRPMT). Le CRPMT s'intéresse au développement de **la main-d'œuvre et de l'emploi de l'industrie forestière de la Côte-Nord**, laquelle se compose des secteurs de l'aménagement, de la récolte, du transport et de la transformation*.

Afin de nourrir la réflexion quant aux pistes d'action pour les entreprises du secteur, **la réalisation d'une enquête sur les meilleures pratiques de main-d'œuvre en matière d'attraction, de recrutement, de formation et de rétention** constitue le cœur de la présente démarche. Le sujet étant hautement d'actualité, la littérature est abondante et en constante évolution et des exemples sont rapportés quotidiennement sur des initiatives de saines pratiques de gestion de la main-d'œuvre. C'est pourquoi nous préférons parler de **pratiques inspirantes de main-d'œuvre**, le sujet étant impossible à couvrir dans son entièreté.

Une **journée de réflexion**, réunissant des parties prenantes de l'industrie, s'est tenue le **11 avril à Baie-Comeau**. Les objectifs de cette rencontre, à laquelle une trentaine de participants ont répondu à l'invitation, étaient de partager ces bonnes pratiques, d'inspirer les participants et d'identifier des **pistes de solutions collectives** face aux enjeux spécifiques de main-d'œuvre de l'industrie forestière de la Côte-Nord. Le résultat se traduit par un cadre de référence et un ensemble d'actions articulées autour de quatre orientations maîtresses :

- Former un écosystème régional attractif
- Projeter une marque employeur cohérente
- Offrir un environnement de travail stimulant et valorisant
- Mettre en place une stratégie d'accueil adaptée aux différents travailleurs et travailleuses

** Le présent rapport exclut le secteur des pâtes et papiers.*





Survol de l'industrie forestière nord-côtière :

Portrait, défis et enjeux de main-d'œuvre

L'industrie forestière nord-côtière

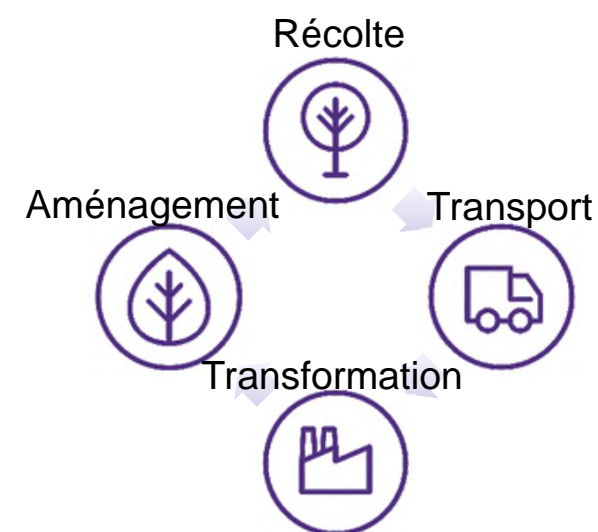
Distribution des emplois et des entreprises au sein de la chaîne de valeur nord-côtière

| Code SCIAN | Secteurs | Nombre | Répartition |
|--|---|--------------|--------------|
| AMÉNAGEMENT FORESTIER | | | |
| 113 | Foresterie et exploitation forestière | 190 | 12,0 % |
| 1153 | Activités de soutien à la foresterie | 375 | 23,6 % |
| AUTRES SCIAN DE L'INDUSTRIE FORESTIÈRE | | | |
| 321 | Fabrication de produits en bois | 681 | 42,9 % |
| 322 | Fabrication du papier | 300 | 18,9 % |
| 484223 | Transport local par camion de produits forestiers | 41 | 2,6 % |
| Total des emplois | | 1 587 | 100 % |

Sources : Répertoire des établissements d'Emploi-Québec, mars 2019

- Le volume d'emplois a chuté de 60 % en 10 ans
- L'industrie forestière occupe à peine 3 % du poids des emplois de la Côte-Nord

Chaîne de valeur

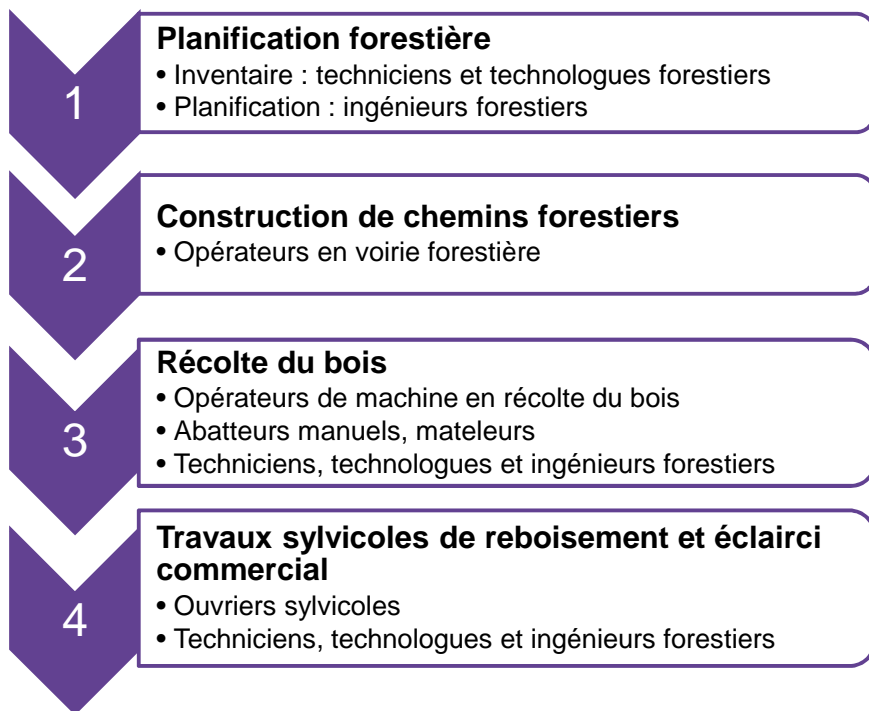


La récolte et l'aménagement

Les opérations et les défis de gestion



Cycle des opérations



Principaux défis

- Prévisibilité des travaux (nouveau régime forestier)
- Fluctuation des marchés nationaux et internationaux
- Part d'incertitude dans l'organisation du travail liée aux conditions du terrain
- Saisonnalité des emplois
- Embauche de plus d'immigrants (défi d'intégration de langue et de culture, mais compensé par la productivité)
- Embauche de plus d'autochtones (défi de productivité et de toxicomanie)
- Compétition forte dans le secteur de la récolte (entrepreneurs et travailleurs) et manque de reconnaissance par les donneurs d'ordres
- Rentabilité des entreprises dans le domaine de la récolte plus basse, ce qui rend difficile la possibilité d'investir dans les ressources humaines
- Image négative de l'industrie

Sources : www.csmoaf.com (consulté le 12 octobre 2018)

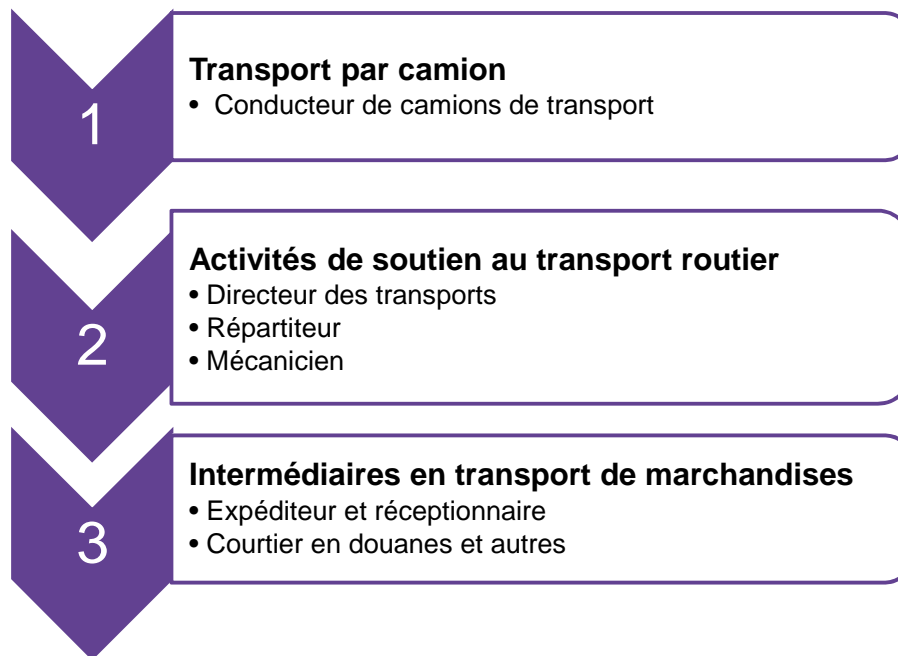
Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier, *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier, 2015-2016*

Transport forestier

Les opérations et les défis de gestion



Cycle des opérations



Principaux défis

- Caractère saisonnier
- Fluctuation de la demande (camionnage) qui rend difficile la rétention
- Concurrence forte dans l'industrie (contrats et emplois)
- Horaires de travail et conciliation travail/famille

Sources : www.camo-route.com/transport-de-marchandises/ (consulté le 12 octobre 2018)

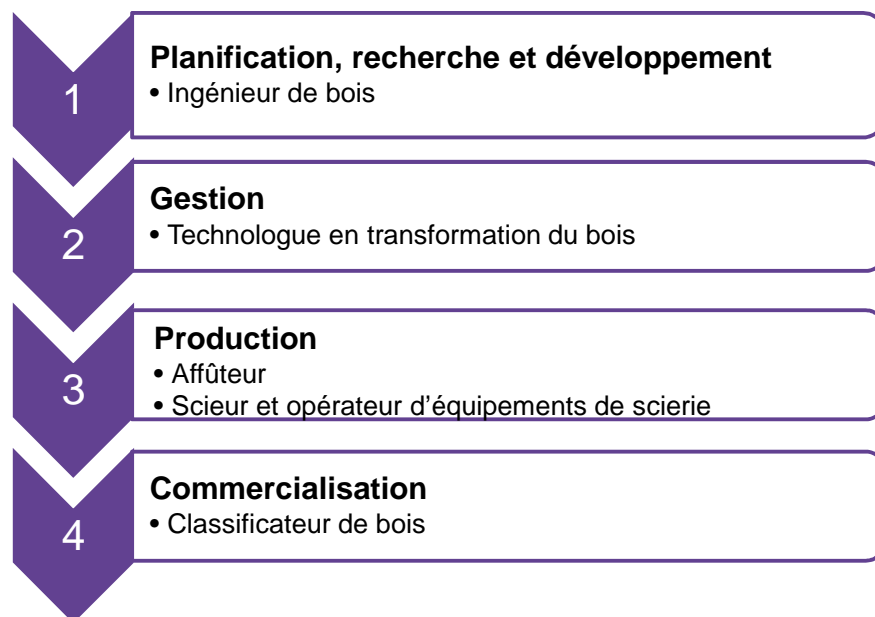
Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'Industrie du transport routier au Québec, *Diagnostic sectoriel du transport routier de marchandise*, 2015

Transformation du bois*

Les opérations et les défis de gestion



Cycle des opérations



* Excluant les usines de papier journal

Sources : www.formabois.ca/espace-etudiants-enseignants/metierde-la-transformation-du-bois/ (consulté le 12 octobre 2018)

Groupe DDM, Formabois, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du secteur de la transformation du bois*, 2018

Groupe DDM, Formabois, *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie forestière de la Côte-Nord*, 2009

Principaux défis

- Roulement de personnel dans les postes de production
- Compétition avec le secteur minier
- Disponibilité et qualité de la relève chez les jeunes (métiers de maintenance)
- Supervision et gestion par manque de personnel qualifié
- Santé et sécurité en raison de l'inexpérience des jeunes
- Baisse de motivation causée par les mises à pied fréquentes

Les enjeux globaux de main-d'œuvre en Côte-Nord

- **Viellissement** de la population
- **Concurrence** entre les secteurs
- **Faible taux de chômage** et banques de candidatures presque vides
- **Peu des travailleurs disponibles lors d'un rappel** → occupent un autre emploi
- Bassin de travailleurs disponibles **peu qualifiés et peu formés, surtout pour les métiers spécialisés**
- Industrie très masculine → **peu de femmes présentes** dans les métiers non traditionnels
- Travailleurs de l'extérieur **sans appartenance à la région**
- Postes vacants difficiles à pourvoir → **réduction des exigences** liées à l'emploi
- L'omniprésence des médias sociaux force les entreprises à **soigner leur image** et développer des **méthodes de recrutement plus efficaces**
- **Problème d'adéquation** : 55 % des emplois disponibles en région → 86 % des immigrants habitent le grand Montréal

Source : Formabois, Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre, 2018

Les enjeux de main-d'œuvre spécifiques : Récolte et aménagement



Attraction / recrutement

- Comblent les **départs à la retraite** / susciter l'intérêt des jeunes
- Attirer la **relève entrepreneuriale**
- Améliorer et/ou faire connaître les **conditions d'emploi**

Rétention

- **Conserver les employés** dans l'entreprise / le secteur
- **Prolonger la saison** de travail
- **Concilier travail et famille**

Formation

- Transférer les connaissances
- Développer les compétences pour l'**autonomie**
- **Former en emploi** les finissants

Source : Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier, 2015-2016

Les enjeux de main-d'œuvre spécifiques : *Transport*



Attraction / recrutement

- **Recruter** des conducteurs, des mécaniciens et des répartiteurs compétents
- Comblent les départs à la retraite

Rétention

- Conserver les employés dans l'entreprise
- **Concilier les attentes** de la relève et des conducteurs expérimentés

Formation

- Renforcer la sécurité routière
- Former en emploi les finissants
- **Augmenter le nombre de diplômés** des écoles de routiers

Source : *Diagnostic sectoriel du transport routier de marchandises*, 2015

Les enjeux de main-d'œuvre spécifiques : *Transformation*



Attraction / recrutement

- Recruter des jeunes pour former **une relève de qualité**
- Attirer des **travailleurs qualifiés**
- **Rehausser l'image du secteur**

Rétention

- Intégrer la relève : implication, reconnaissance et appartenance
- Offrir des **conditions de travail attrayantes** (horaire flexible, conciliation travail-famille)
- Définir et communiquer les **possibilités d'avancement**

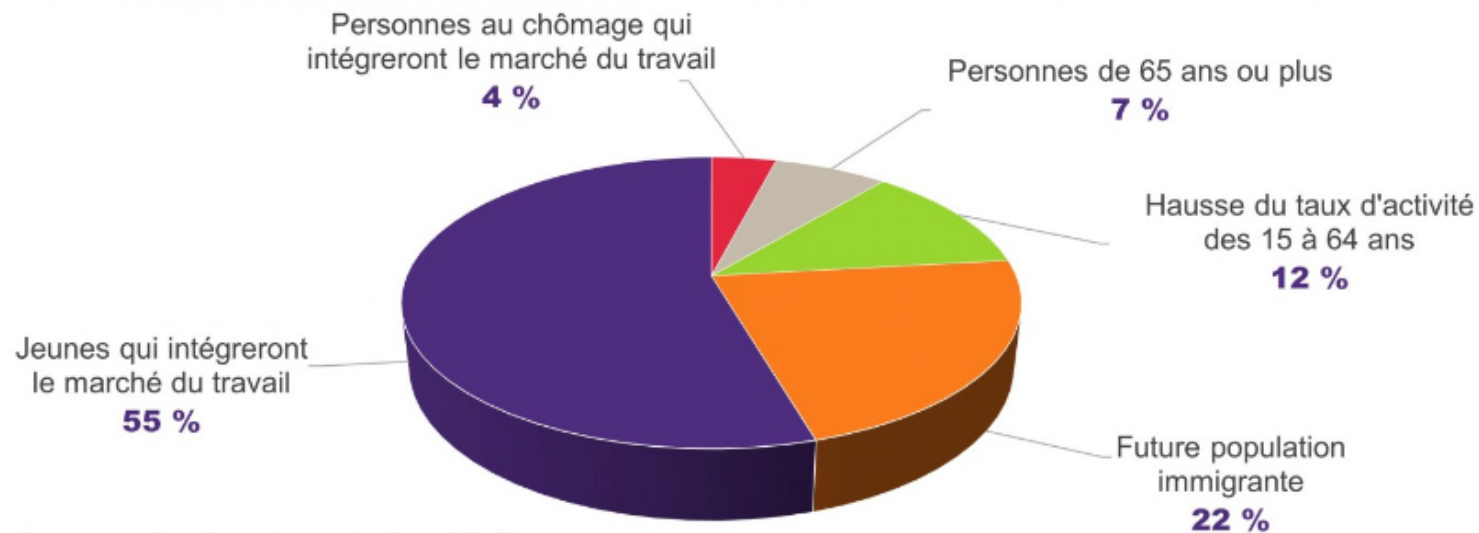
Formation

- Réduire les contraintes des lieux de formation éloignés des entreprises (distance, frais de séjour et coût de formation)
- Former les **cadres intermédiaires aux nouvelles réalités de gestion** des ressources humaines
- Cibler l'offre de formation adaptée aux besoins

Source : *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du secteur de la transformation du bois 2018*

Les bassins de travailleurs – ensemble du Québec

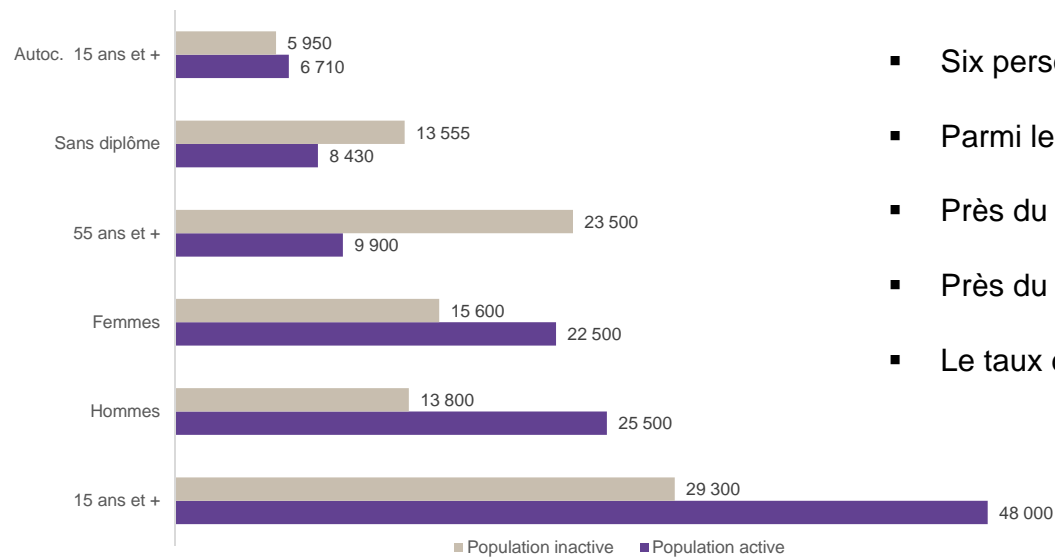
Provenance de l'offre de main-d'œuvre (2017-2026)



Source : Estimations Emploi-Québec (2019).

Les bassins de travailleurs de la Côte-Nord

Population active et inactive par segment



- Six personnes sur 10 sont en emploi ou disponibles.
- Parmi les femmes actives, 5 200 sont à temps partiel.
- Près du quart des 55 ans et + actifs sont à temps partiel.
- Près du quart des inactifs sans diplôme ont moins de 30 ans.
- Le taux de chômage chez les Autochtones est de 20,4 %.

Sources : Enquête auprès de la population active 2018 et Recensement 2016



Pratiques inspirantes de main-d'œuvre

Repérer des pratiques inspirantes

LA DÉMARCHE PAR BOULE DE NEIGE

1. Appel à un **réseau d'experts** de l'industrie forestière et de nos réseaux d'affaires.
2. Références d'**organisations aux pratiques inspirantes en RH**, issues de l'industrie forestière ou non.
3. Recherches et **entrevues directes** auprès de personnes ressources des organisations cibles.
4. Description des pratiques inspirantes dans une **fiche signalétique**, par thème et secteur.

| Titre : | | Descripteur | |
|-------------------------|--|--------------|--|
| Thème(s) : | <ul style="list-style-type: none"> ○ Attraction/Recrutement ○ Rétention ○ Formation | Secteur(s) : | <ul style="list-style-type: none"> ○ Aménagement ○ Récolte ○ Transformation ○ Transport ○ Autre |
| | Règles d'or : | | Nom |
| Pratiques inspirantes : | Description sommaire de la ou des pratiques | | |
| Résultats : | Résultats obtenus, incluant les aspects positifs et négatifs | | |

Bilan obtenu

- **19 fiches signalétiques complètes;**
- La moitié dans l'**industrie forestière;**
- La moitié dans d'autres secteurs, soit **mines, manufacturier, tourisme;**
- Dix pratiques inspirantes touchent les thèmes de l'**attraction/recrutement;**
- Neuf pratiques inspirantes touchent le thème de la **formation;**
- Sept pratiques inspirantes touchent le thème de la **rétention;**
- Trois pratiques couvrent l'ensemble des thèmes.
- Les fiches sont présentées en annexe

Les « règles d'or »

LA SYNTHÈSE DE NOS RECHERCHES A PERMIS DE CLASSIFIER LES PRATIQUES INSPIRANTES EN 4 CATÉGORIES, QUE NOUS APPELONS LES « RÈGLES D'OR » :

1. La cohérence de la marque employeur
2. Une stratégie d'accueil et d'intégration adaptée
3. Un environnement de travail stimulant et valorisant
4. Partie prenante d'un écosystème régional attractif

Les règles d'or (suite)

Se fondant sur nos recherches et l'avis de nos experts consultés*, voici ces quelques règles d'or et leur correspondance avec nos différentes fiches signalétiques.

| Règles d'or | Fiches correspondantes |
|--|---|
| I. COHÉRENCE DE LA MARQUE EMPLOYEUR. Avant, les employeurs choisissaient leurs employés, aujourd'hui la situation est l'inverse. Comme employeur, il importe de soigner son image afin de véhiculer un ensemble de perceptions qui soient les plus favorables possibles. Il importe d'être cohérent sur toute la ligne entre ce qu'on affirme être et ce qu'on véhicule. Quand on affirme porter grand soin aux travailleurs (n° 1, 5), on met en place des mesures concrètes comme le niveau de confort dans les campements, l'implication des employés dans certaines décisions ou, encore, des périodes de repos plutôt que des sanctions si on constate une baisse de productivité momentanée. Quand la bonne pratique est dans la culture de l'entreprise (n° 18), le bouche-à-oreille fait son œuvre et l'employeur en récolte nécessairement les fruits. | n°1; n° 5; n° 15; n° 18 |
| II. STRATÉGIES D'INTÉGRATION ADAPTÉES. Que ce soit pour intégrer des travailleurs issus de l'immigration (n° 14) ou bien des communautés autochtones (n° 11), il importe d'avoir une stratégie définie et des moyens pour le faire : faire évoluer la culture d'entreprise, adapter les pratiques de gestion aux réalités culturelles (ex. : vacances annuelles durant la saison de chasse), adapter ou adopter la convention collective (n° 16) et soutenir les minorités dans leur intégration au travail, voire en dehors du travail pour l'épanouissement de l'individu, comme pour les minières signataires d'une entente ERA avec les communautés autochtones (n° 12). | n° 2; n° 7; n° 11; n° 12; n° 14; n° 16 |

* Différents experts en matière de politiques et de gestion des ressources humaines ont été consultés. Voir en annexe pour le détail des personnes interrogées.

Les règles d'or (suite)

| Règles d'or | Fiches correspondantes |
|--|---|
| <p>III. ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL STIMULANT ET VALORISANT. Les conditions salariales n'étant pas le seul critère, il importe de travailler sur l'environnement de travail, qui inspire fierté pour attirer et retenir les travailleurs. Quand on garde la machinerie à la fine pointe des technologies (n° 5), qu'on fournit des vêtements de travail corporatifs (n° 4) ou qu'on accorde une attention particulière à la santé et à la sécurité des travailleurs (n° 9), les travailleurs saisonniers sont incités à revenir d'année en année; le mot se passe et l'employeur bénéficie d'une perception favorable, ce qui lui attire en retour des candidatures spontanées. Quand on valorise des travailleurs qualifiés à travers du perfectionnement sur le terrain (n° 6), quand on incite des travailleurs formés à en former d'autres (n° 10) ou quand on encourage les chefs d'équipe à recruter leurs collègues (n° 4), on responsabilise les employés et on les valorise dans leur rôle.</p> | n° 4; n° 6; n° 10; n° 15 |
| <p>IV. PARTIE PRENANTE D'UN ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL DU TRAVAIL. Quand on participe à un effort collectif concerté pour attirer des travailleurs immigrants de Montréal en région (n° 17), qu'on fait le lien entre les employeurs saisonniers pour garder les travailleurs actifs à l'année (n° 15) ou qu'on associe deux commissions scolaires, l'une urbaine et l'autre en région pour former des travailleurs immigrants dans un milieu d'accueil en région éloignée (n° 13), on s'inscrit dans un écosystème plus large pour augmenter les chances de réussite d'attirer, de retenir et de former la relève. Quand on met sur pied un centre de formation en entrepreneuriat, notamment pour soutenir la relève dans l'industrie forestière, on participe au développement des gestionnaires de demain qui doivent composer avec les nouvelles réalités du marché de l'emploi.</p> | n° 1; n° 4; n° 5; n° 9 n° 3; n° 8; n° 13; n° 15; n° 17; n° 19 |

Relever le défi de main d'œuvre : Vers une vision systémique

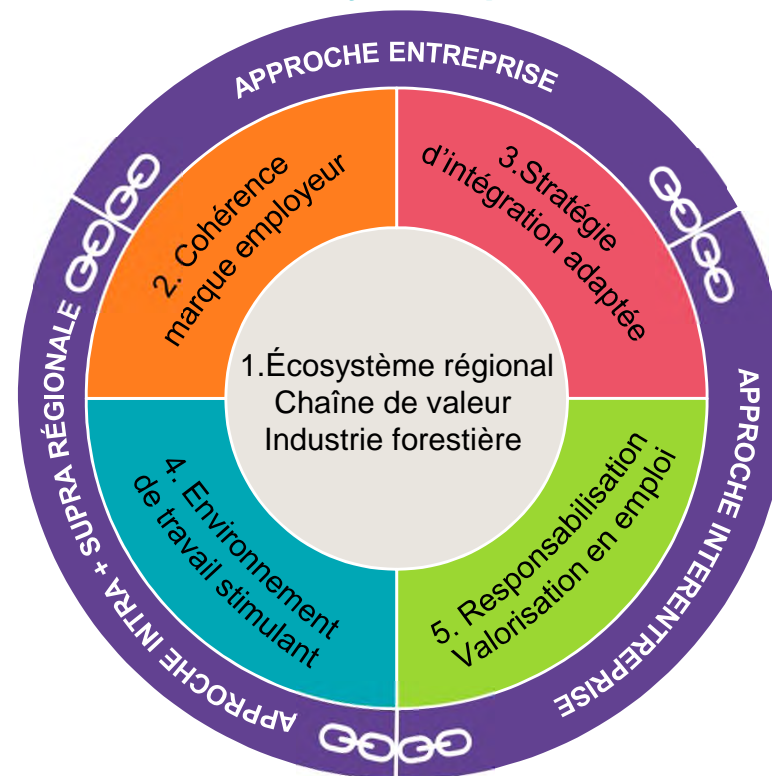
Partant des règles d'or définies précédemment, notre réflexion nous a poussés à représenter, sous forme de schéma, ce qui pourrait être à la base d'une vision systémique et d'une approche intégrée pour relever le défi de main-d'œuvre de l'industrie forestière nord-côtière.

Le schéma suggère qu'en matière d'attraction, de recrutement, de rétention et de formation, l'industrie forestière nord-côtière gagnerait à se percevoir dans un écosystème régional (1). La robustesse de la chaîne de valeur dépend de la cohérence de chaque maillon, en matière :

- d'image de marque (2);
- d'efforts d'adaptation à l'intégration (3);
- de capacité à offrir un environnement de travail stimulant (4);
- de reconnaître les employés en les responsabilisant et en les valorisant (5);

Enfin, la vision implique un ensemble d'actions dans chaque entreprise, entre entreprises, dans la région voire même au-delà pour faire en sorte que l'addition des gestes améliore globalement la désirabilité de l'industrie dans le marché de l'emploi. Ce cadre de référence servirait aux discussions à entreprendre avec la table forestière, en matière de pistes d'action.

Schéma d'une vision systémique de main d'œuvre





Pistes d'actions

Pistes d'actions de la journée de réflexion

Ce tableau résume les pistes d'actions qui découlent de la journée de réflexion tenue le 11 avril 2019 à Baie-Comeau. Il s'agit d'un cadre de référence pour la Table Forêt qui pourra s'en inspirer pour adopter son propre plan d'actions.

| Orientations | Actions | Leviers | Parties prenantes Côte-Nord | | |
|---|---|--|-----------------------------|----------------------|-------------|
| | | | Région | Industrie forestière | Entreprises |
| Former un écosystème régional attractif. | Développer une image régionale attractive (image de marque régionale et marque employeur pour la région). | Campagnes d'image grand public, nouvelles générations et travailleurs de l'industrie | X | X | |
| | | Atouts valorisés : économie verte et circulaire, technologique et polyvalente | X | X | X |
| | Faciliter et encourager le benchmarking. | Réseautage de la table forêt avec d'autres secteurs | X | X | X |
| | | Communications à l'industrie (infolettre, bons coups et bonnes pratiques) | X | X | X |
| | Intégrer les Premières Nations dans le projet de société. | Voisinage amplifié avec les communautés autochtones | X | X | X |
| | | Collaboration des Conseils de bande | X | X | X |
| | | Présence engagée dans les communautés (ex. commandite d'événements) | X | X | X |
| | Mener des opérations de séduction ciblées (nouveaux arrivants, femmes et jeunes). | Mode, qualité et coût de la vie de la Côte-Nord valorisés | X | X | |
| | | Vigie exercée sur les profils recherchés | X | X | |
| | Amplifier le réseautage collectif pour accélérer l'intégration des nouveaux arrivants et leur famille. | Accueil systématisé des nouveaux arrivants dans les entreprises et les communautés | X | X | |
| | Diversifier les produits forestiers sur la Côte-Nord. | Nouvelles expertises recherchées et nouveaux bassins de main-d'œuvre sollicités | X | X | X |
| | Appuyer les systèmes coopératifs de travailleurs comme modèle d'affaires pour la relève d'entreprises du secteur. | Financement et expertise accessibles aux nouveaux modèles d'affaires | X | | |

Pistes d'actions de la journée de réflexion

| Orientations | Actions | Leviers | Parties prenantes Côte-Nord | | |
|--|---|--|-----------------------------|----------------------|-------------|
| | | | Région | Industrie forestière | Entreprises |
| Projeter une marque employeur cohérente. | Offrir la conciliation travail et pratiques culturelles. | Conventions collectives assouplies (horaires flexibles) | | X | X |
| | Incarner et promouvoir les valeurs de l'entreprise afin d'aligner les pratiques de gestion humaine des ressources avec les valeurs des entreprises. | Pratiques documentées et tendances en ressources humaines | | | X |
| | Réaliser des entrevues de départ. | | | | |
| | Transformer les mentalités pour mieux co-collaborer. | Dirigeants et syndiqués sensibilisés | | X | X |
| | Sensibiliser et former les gestionnaires aux nouvelles tendances en gestion humaine des ressources. | Formations adaptées, coaching personnalisé | | X | X |
| Offrir un environnement de travail stimulant et valorisant. | Être proactif dans la gestion de la performance. | Attentes clarifiées, rétroaction et reconnaissance régulières auprès des employés (es) | | | X |
| | Favoriser le développement des compétences des travailleurs. | Soutien à la formation aux petites cohortes | | X | X |
| | | Formations adaptées aux diverses clientèles | | X | X |
| | Assurer la mobilité des travailleurs dans l'écosystème. | Réseau de contacts entretenu, employés (es) promus ou remplacés | | X | X |
| | Accroître la gestion participative. | Pratiques documentées et tendances en ressources humaines véhiculées | | X | X |
| | Développer la polyvalence des employés. | Plans de développement individualisés (PDI) | | | X |
| | Reconnaître et valoriser les employés d'expérience. | | | | |
| | Offrir des primes de référencement. | Programme de rémunération globale | | | X |
| Encourager l'alternance travail-étude. | Bons coups partagés | | X | X | |

Pistes d'actions de la journée de réflexion

| Orientations | Actions | Leviers | Parties prenantes Côte-Nord | | |
|--|--|---|-----------------------------|----------------------|-------------|
| | | | Région | Industrie forestière | Entreprises |
| Mettre en place une stratégie d'accueil adaptée aux différent(e)s travailleur(euse)s. | Accueillir et intégrer la main-d'œuvre autochtone. | Protocoles d'ententes adaptés et négociés auprès des Conseils de bande (transport, logement, alimentation et horaire) | | X | X |
| | | Occasions partagées de pratiques culturelles | | X | X |
| | Développer l'intérêt des femmes et des jeunes pour les métiers de l'industrie forestière. | Présence assurée dans les salons de l'emploi (démonstration des métiers de la forêt à l'aide de simulateurs) | | X | X |
| | | Stagiaires d'un jour accueillis | | | X |
| | | Tournées dans les écoles réalisées | | X | X |
| | Renforcer les pratiques inclusives des minorités. | Ateliers multiculturels réguliers | | X | |
| | | Politique zéro intolérance adoptée | | X | X |
| | Actualiser le processus de sélection pour qualifier les candidats dans leur milieu (dans les centres de formation et les communautés autochtones). | Candidats mieux valorisés et moins intimidés | | X | X |



Annexe 1

Personnes consultées

Personnes consultées

EXPERTS ET RÉFÉRENCEURS DE PRATIQUES INSPIRANTES

- Éric Dufour, vice-président SLSJ, Chibougamau, Côte-Nord, RCGT, expert en relève et transfert d'entreprises
- Nancy Doucet, CRHA, RCGT, experte gestion RH
- Éric Jean, professeur titulaire en gestion des RH, UQAC
- Martin Lapointe, cadre en ressources humaines retraité de Rio Tinto-Saguenay-Lac-Saint-Jean
- André Tremblay, avocat, ex-PDG du CIFQ
- Gérald Poulin, président du conseil de l'Association forestière Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Fabien Simard, directeur général de l'Association des travailleurs en travaux sylvicoles (AETSQ), Québec
- Annie Beaupré, directrice générale du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier, Québec
- Réjean St-Arnaud, directeur général de Formabois, Québec
- Luc Lebel, professeur titulaire du département science du bois et de la forêt, faculté de foresterie, de géographie et de géomatique, Université Laval, Québec
- Bernard Boulé, directeur général de Camo-Route, Montréal
- Patrice Boivin, Commission scolaire du Pays-des-Bleuets, Saguenay-Lac-Saint-Jean
- Jean-Michel Beaudoin, titulaire de la Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone de l'Université Laval, Québec
- Wayne Tessier, directeur général, Auray Capital, recrutement international



Annexe 2

Journée de réflexion du
11 avril 2019 à Baie-Comeau



Objectifs de la journée

- Partager des pratiques inspirantes en RH
- Inspirer les employeurs dans leurs pratiques RH
- Identifier des pistes de solutions collectives
- Dresser un plan des priorités pour l'industrie forestière



Déroulement de la journée

- Présentation des pratiques inspirantes en RH
- Quatre ateliers tournants : deux en AM et deux en PM
- Dîner-conférence : L'histoire forestière de la Côte-Nord
- Plénière et synthèse des ateliers
- Conclusions et mot de clôture

Entreprises représentées

VOICI LA LISTE DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PRÉSENTES À LA JOURNÉE DE RÉFLEXION

- Arbec Port-Cartier
- Association forestière Côte-Nord
- Boisaco inc.
- Cégep de Baie-Comeau
- Centre de formation professionnelle de Forestville
- Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec et du Labrador
- Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier
- Coopérative forestière La Nord-Côtère
- Développement Haute-Côte-Nord
- Emploi-Québec (organisateur)
- Formabois (organisateur)
- Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs
- Nord-Forêt
- Produits forestiers Résolu, scierie Côte-Nord
- Raymond Chabot Grant Thornton (animateur)
- Services Québec
- Société d'histoire forestière du Québec (conférencier)



Annexe 3

Fiches signalétiques sur les
pratiques inspirantes

Fiche signalétique # 1

| | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------|---|
| Titre : | Qualité de vie au campement et productivité | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input checked="" type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autres |
| Règles d'or : | <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de la marque employeur • Environnement de travail stimulant | En opération : | Abitibi-Témiscamingue |
| Pratique inspirante: | <p>L'entreprise met tout en œuvre pour offrir confort et conditions optimales au travail pour les travailleurs saisonniers, établis dans des campements forestiers en milieu nordique. Voici deux pratiques inspirantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité de vie au campement. L'entreprise adapte sa cuisine au goût et habitudes alimentaires de ses travailleurs ; jusqu'à deux chefs sont sur place pour un même campement. Pour satisfaire les étudiants ouverts sur le monde, on offre des menus végétariens très nourrissants (diète sportive) ou de la cuisine du monde (cuisine ethnique). Les menus sont personnalisés aux différents sous-groupes culturels ; les débroussailliers d'Europe de l'Est, auront des repas différents de ceux d'Afrique du nord, comme autre exemple. ▪ Faciliter la productivité des équipes à forfait. Le travail des contremaitres est d'être au service des équipes de production. Il faut bien préparer le terrain, voir à la logistique et ne pas manquer d'arbres. Ça demande du temps de gestion et des efforts supplémentaires des gestionnaires. Si les travailleurs ont l'impression que tout est fait pour les aider à faire un maximum d'argent, ils voudront revenir travailler pour l'entreprise. | | |
| Résultats : | <p>Par ses efforts déployés, l'employeur jouit d'une bonne réputation et d'un bon esprit d'appartenance. Ce faisant, le taux de fidélité est élevé et l'employeur n'a pas à reformer tout le personnel chaque année. La productivité s'en trouve ainsi améliorée.</p> | | |

Fiche signalétique # 2

| | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|---|
| Titre : | Embauche d'immigrants établis à Montréal | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input checked="" type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Tous |
| Règle d'or : | Stratégie d'intégration adaptées | En opération : | Saguenay (60-70 employés) |
| Pratique inspirante : | <p>Depuis une dizaine d'années, l'entreprise embauche des travailleurs sylvicoles saisonniers pour des travaux d'éclaircis et de débroussaillage. Ces travailleurs saisonniers sont issus de l'immigration et sont établis à Montréal. Cette opportunité d'emploi s'est propagée par le bouche-à-oreille. Les tâches ne nécessitant pas de formations préalables, des travailleurs de tout horizon se sont montrés intéressés. Des noyaux de travailleurs se sont formés afin de pouvoir effectuer les voyages aller-retour en covoiturage pour les jours de repos. Le travail étant saisonnier, ces travailleurs sont au chômage pendant l'hiver, ce qui nécessite un processus de recrutement à chaque début de saison. Le recrutement saisonnier par l'utilisation de cet important réseau informel nécessite une bonne communication et une bonne relation avec les anciens employés ayant déjà travaillé au sein de l'entreprise.</p> | | |
| Résultats : | <p>Ce qui a longtemps été un avantage est devenu un inconvénient cette année pour l'entreprise. « Ils arrivent en groupe de 5 et repartent en groupe de 5 », nous a expliqué le propriétaire de l'entreprise. Les travailleurs ont pris conscience de la pénurie de main-d'œuvre dans le domaine et puisqu'ils sont fortement réseautés entre eux, ils connaissent les contrats des autres entreprises. De ce fait, ils magasinent constamment et lorsqu'ils identifient une opportunité sérieuse d'améliorer leur taux à forfait, la durée de leur contrat ou même la qualité des conditions liées aux caractéristiques des terrains, ils n'hésitent pas à changer d'employeurs en cours de saison, ce qui crée un problème de fiabilité. Donc, un risque pour l'entreprise.</p> | | |

Fiche signalétique # 3

| | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|---|
| Titre : | Promotion des métiers de la forêt et du bois auprès des jeunes du secondaire | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Recrutement <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input checked="" type="checkbox"/> Aménagement <input checked="" type="checkbox"/> Récolte <input checked="" type="checkbox"/> Transformation <input checked="" type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Partie prenante d'un écosystème régional du travail | En opération : | Capitale-nationale et Chaudière-Appalaches |
| Pratique inspirante : | <p>Une activité est organisée dans plusieurs régions du Québec, dont la Mauricie, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Abitibi, l'Estrie et Chaudière-Appalaches. Elle existe depuis environ une dizaine d'années. Elle s'adresse principalement aux jeunes de 3^e, 4^e et 5^e secondaire qui sont en situation de choix de carrière. Ce projet vise la valorisation et l'éveil de l'intérêt des jeunes au secteur forestier. L'activité se déroule durant 1 à 2 journées où les jeunes sont invités à découvrir différents ateliers et métiers en lien avec la forêt. Les organisateurs font la promotion de l'activité aux écoles et aux commissions scolaires.</p> | | |
| Résultats : | <p>L'activité étant récente et les retombées à plus long terme, il est difficile d'en évaluer les résultats. Chose certaine, la formule suscite de l'intérêt auprès des jeunes qui participent. C'est le cas notamment en Mauricie.</p> <p>Les points négatifs : l'activité demande beaucoup de temps et d'investissement. Le manque de financement et de bénévoles est souvent un problème.</p> | | |

Fiche signalétique # 4

| | | | |
|------------------------------|---|-----------------------|---|
| Titre : | Responsabilisation des travailleurs et conditions à la carte | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input checked="" type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autres |
| Règles d'or : | <ul style="list-style-type: none"> • Environnement de travail stimulant • Responsabilisation et valorisation des travailleurs | En opération : | Mauricie |
| Pratique inspirante : | <p>Cette entreprise en aménagement forestier se démarque par deux approches, en regard de la main d'œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Signature du contrat de travail. Avant de faire signer les contrats aux travailleurs à forfait, l'entreprise prend la peine de leur faire visiter le terrain, expliquer les attentes, les conditions de travail et la rémunération. Si les parties s'entendent, l'employeur prépare le contrat d'embauche en détaillant la nature des travaux à réaliser, les modalités de paiement, les conditions de travail, ce qui est fourni ou non par l'entreprise. Le contrat prévoit aussi des pénalités en cas d'abandon avant la fin du contrat. ▪ Responsabilisation et valorisation des contremaitres. De l'avis du dirigeant « En Europe il y a une plus grande valorisation du travailleur forestier. Nous c'est ce que nous voulons faire ressentir à nos employés, car ce sont des jardiniers de la forêt. » Les contremaitres ont la responsabilité de recruter leur propre équipe. En retour l'entreprise leur offre des vêtements corporatifs, une soirée reconnaissance et, lorsque possible, un hébergement de qualité aux équipes dans des condos de stations de ski avec chacune chambres privées. Les travailleurs ont ainsi le loisir de recevoir leur famille en visite. Sensible aux besoins de ses travailleurs, l'entreprise offre un soutien actif et se montre vigilant en matière de santé et de sécurité au travail. La semaine de travail est en moyenne de 40 heures avec une rémunération hebdomadaire et des horaires flexibles propres à chaque équipe. Par exemple, certaines équipes iront à la chasse alors que d'autres prendront des vacances en famille. | | |
| Résultats : | <p>En responsabilisant les équipes, l'entreprise bénéficie d'un degré élevé de fidélité. Les contremaitres contribuent activement au recrutement de l'entreprise en misant sur le bouche-à-oreille positif entourant la flexibilité des conditions. En créant son équipe, le contremaitre s'implique dans la formation de ses coéquipiers et met l'effort supplémentaire s'il décide d'ajouter un travailleur moins expérimenté.</p> | | |

Fiche signalétique # 5

| | | | |
|------------------------------|---|-----------------------|--|
| Titre : | Cohérence de la marque employeur | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input checked="" type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Autre |
| Règles d'or : | <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de la marque employeur • Environnement de travail stimulant | En opération : | Amos, Abitibi-Témiscamingue (20 employés) |
| Pratique inspirante : | <p>L'entreprise spécialisée dans la récolte, fait les choses différemment. D'abord elle offre des contrats clé en main, sans faire appel à la sous-traitance. Ensuite, son propriétaire porte une grande attention à ses travailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Machinerie européenne à la fine pointe changée aux 3 ans, ▪ Uniformes fournis à l'effigie de la compagnie ▪ Implication des employés dans les décisions, ▪ Transparence du gestionnaire qui considère les travailleurs comme ses coéquipiers et non comme des employés. <p>Son objectif et ses actions sont en fonction de cultiver et maintenir un fort sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Les formations aux nouveaux employés sont données à l'interne et n'ont pas durant cette période, de pression sur le rendement.</p> <p>Le propriétaire remet à chaque travailleur un rapport de rendement périodique sur leur rendement. Si l'employeur constate une diminution qui perdure, il offre à son travailleur quelques jours de congé ou une longue fin de semaine, sans jugement.</p> | | |
| Résultats : | <p>Le propriétaire affirme ne pas avoir de problème de ressources humaines puisque son taux de roulement est quasi nul. Il s'estime chanceux d'avoir une équipe constante, dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Il affirme que ses employés sont fiers et heureux de travailler pour son entreprise.</p> <p>Cependant, avec l'incertitude entourant la planification des travaux qui se fait de plus en plus dans un horizon court terme, il trouve difficile de se projeter dans l'avenir, de peur de devoir se départir d'équipement et d'opérateur.</p> | | |

Fiche signalétique # 7

| | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|--|
| Titre : | Rémunérer les stagiaires des professions en situation de pénurie | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur: | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input checked="" type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autres |
| Règle d'or : | Stratégie d'intégration adaptées | En opération : | Au Québec |
| Pratique inspirante : | <p>Dans certains secteurs spécialisés, reconnus pour leur pénurie de main d'œuvre, des entreprises rémunèrent des étudiants stagiaires. Ce processus exige de l'employeur un investissement et un engagement en amont, afin de collaborer à la mise en place d'une cohorte étudiante, afin de récolter en aval le fruit de cet effort.</p> <p>La compagnie a collaboré à la mise en place de deux programmes d'alternance-travail étude pour des entreprises du secteur du transport. À travers un programme de courte durée de la Commission des partenaires du marché du travail, des étudiants-stagiaires ont été rémunérés à hauteur de 15 \$ / heure pendant leur formation. Les employeurs étaient admissibles à une subvention, en raison de la pénurie de main d'œuvre reconnue. Au terme de leur parcours alternance travail-étude, les étudiants reçoivent leur diplôme d'une institution d'enseignement reconnue.</p> | | |
| Résultats : | <p>Parmi les bénéfices de cette mesure, on note :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le fait d'attirer et former de plus grandes cohortes ▪ L'occasion pour un employeur de se faire connaître <p>Parmi les inconvénients on note :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des résultats mitigés dans la rétention des finissants ▪ Des réserves quant à la motivation réelle des étudiants de faire carrière dans le secteur | | |

Fiche signalétique # 8

| | | | |
|------------------------------|---|-----------------------|---|
| Titre : | Former la relève et soutenir les filiales | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input checked="" type="checkbox"/> Aménagement <input checked="" type="checkbox"/> Récolte <input checked="" type="checkbox"/> Transformation <input checked="" type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or: | Partie prenante d'un écosystème régional du travail | En opération : | Mauricie/Saguenay-Lac-St-Jean/Côte-Nord (2000 employés) |
| Pratique inspirante : | <p>L'entreprise fonde sa vision d'affaires sur le regroupement d'entrepreneurs et d'entreprises spécialisées autour d'une structure de gestion commune afin d'atteindre une meilleure efficacité administrative et des gains de productivité inégalés. Le groupe se garde en gestion interne une expertise sur l'ensemble de la chaîne de valeur : en récolte, en transport, en chemins forestiers, en entretien mécanique et machinage, tout en opérant des usines de transformation, son activité centrale. En moyenne 30 % à 40% des opérations sont déléguées à ses filiales codétenues et ses partenaires d'exploitation. Ce modèle d'affaires, basé sur la création de filiales en copropriété, est encouragé par la compagnie qui contribue, par son expertise de gestion, au développement des filiales. En matière de formation de la relève, par exemple, l'entreprise réserve certains des lots de récolte à la formation terrain des finissants du DEP; la productivité n'étant pas le critère premier, les nouveaux travailleurs acquièrent ainsi les habiletés requises avant de rejoindre les équipes actives au sein des filiales. En soutenant ainsi la relève, l'entreprise s'assure de leur plein potentiel pour une intégration réussie et valorisante.</p> | | |
| Résultats : | <p>Le modèle d'affaires permet d'avoir une vision globale sur les enjeux et défis dans sa chaîne de valeur ; quand un problème survient, l'information circule facilement au sein du réseau et permet d'intervenir rapidement en amont et en aval.</p> <p>L'entreprise gagne en agilité pour mettre en place des mesures innovantes.</p> | | |

Fiche signalétique # 9

| | | | |
|------------------------------|--|-------------------------|--|
| Titre : | Prendre soin de la sécurité des travailleurs | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input checked="" type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Environnement de travail stimulant | En opération : : | Territoire québécois et Ontario |
| Pratique inspirante : | <p>L'entreprise, double d'effort afin d'éviter les accidents de travail. À Saint-Prime, près de 10 années se sont écoulées depuis le dernier accident de travail, ce qui représente un million d'heures de travail sans blessure.</p> <p>À La Doré, l'usine a investi dans une nouvelle raboteuse, afin d'améliorer la qualité de vie des travailleurs et ainsi réduire le risque d'accident. En plus de permettre de réduire les blessures, la raboteuse permet d'augmenter la productivité et de réduire les pertes.</p> <p>L'usine a aussi instauré le programme «Changing the way» qui vise à améliorer la sécurité dans les milieux de travail. Des formations ont été données à l'ensemble des travailleurs pour faire un virage culturel majeur en ce qui a trait à la santé et la sécurité au travail.</p> | | |
| Résultats : | <p>Les usines ayant atteint le 250 000 heures sans blessure se font remettre un chèque par la compagnie, qui sera distribué aux organismes de la région. Les employés développent une certaine fierté. De plus, l'installation de nouveaux équipements permet de réduire l'effort physique et ainsi la qualité de vie des travailleurs se retrouve améliorée.</p> | | |

Fiche signalétique # 10

| | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|--|
| Titre : | Super utilisateurs et virage 4.0 | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input checked="" type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Responsabilisation et valorisation des travailleurs | En opération : | Kingsey Falls, Saint-Bruno, Candiac, |
| Pratique Inspirante : | <p>La compagnie a fait son virage numérique, c'est-à-dire, le virage 4.0 de ses équipements et de son usine. Pour permettre à ses équipes de s'adapter, la papetière a eu l'idée de créer des super-utilisateurs. Des employés volontaires sont envoyés au centre national de formation de l'entreprise afin d'y apprendre à maîtriser les nouveaux outils. À leur retour, ils partagent leurs connaissances avec leurs collègues et peuvent former dans leur milieu de travail.</p> | | |
| Résultats : | <p>L'initiative permet de régler des problèmes liés à la gestion du changement. Lorsque la formation est faite par un collègue de travail, l'employé est plus réceptif. Les employés sont motivés et l'entreprise s'appuie sur leur gens et non sur des ressources externes pour former dans son milieu de travail.</p> | | |

Fiche signalétique # 11

| | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|--|
| Titre : | Mine-école dans le Grand Nord | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or: | Stratégies d'intégration adaptées | En opération : | Deception Bay, Nunavik, Québec (950 employés) |
| Pratique inspirante : | <p>L'entreprise a conçu il y a 10 ans le programme de formation Tamatumani spécialement pour les employés inuits. On y trouve la mine-école (tâches de mineurs) et le programme RIDE (Rapid Inuit Development and Employment), visant à offrir des postes de haute responsabilité à des employés inuits qualifiés, motivés à progresser dans la compagnie. L'offre de formation est très variée (français, anglais, programme de transition au travail, techniques appliqués aux différents postes). La formation est entièrement payée par la mine. Puisque la mine est située à plus de 100 km de la ville la plus proche, tous les employés travaillent en fly-in/ fly-out.</p> | | |
| Résultats : | <p>Présentement ils ont 215 employés inuit, ce qui équivaut à 21 % des travailleurs. Toutefois, les défis de main-d'œuvre demeurent les mêmes lorsqu'il s'agit des postes dits professionnels (ingénieurs, postes-cadres, etc). En 2016, 55 employés inuits ont bénéficié d'un plan de progression de carrière personnalisé. Le défi de recrutement étant omniprésent, 181 postes sont à combler.</p> | | |

Fiche signalétique # 12

| | | | |
|------------------------------|---|-----------------------|--|
| Titre : | Des ententes probantes en intégration de travailleurs autochtones | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'Or : | Stratégies d'intégration adaptées | En opération : | Territoire québécois |
| Pratique inspirante : | <p>La Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone de l'Université Laval révèle les résultats d'une étude (2018) sur les attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la main d'œuvre autochtone dans le secteur minier. Huit (8) des projets miniers étudiés étaient liés par des Ententes sur les répercussions et avantages avec les communautés autochtones avoisinantes. Pour atteindre les cibles de recrutement et de rétention, les minières signataires ont mis en place diverses mesures facilitantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes de liaison pour recruter dans les communautés ▪ Mentorat pour la progression des employés en emploi ▪ Gestion de la diversité culturelle et respect des traditions (ex. vacances annuelles coïncidant avec la saison de la chasse et de la pêche) ▪ Soutien aux familles qui travaillent à l'extérieur (service de garde et soutien à l'intendance domestique - plomberie, chauffage, voiture, etc.) | | |
| Résultats : | <p>Les résultats démontrent qu'en l'absence d'une entente les entreprises minières mettent peu d'efforts pour favoriser l'inclusion de la main d'œuvre autochtone et que le contraire donne des résultats probants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les minières liées par une entente sur les répercussions et avantages avec les communautés autochtones ont en moyenne 23 % de leur main d'œuvre issues des communautés autochtones ▪ Les minières non liées ont en moyenne 1 % de main d'œuvre des Premières Nations. <p>De façon générale, plus la proportion d'employés autochtones est élevée, plus le climat de travail au sein des projets signataires est favorable. Ces entreprises accueillent les défis d'intégration, tel l'absentéisme, par une amélioration continue des méthodes de soutien et de développement du sentiment d'appartenance.</p> | | |

Fiche signalétique # 13

| | | | |
|------------------------------|--|---------------------|--|
| Titre : | Collaboration ville-région entre deux commissions scolaires pour des étudiants issus de l'immigration | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Partie prenante d'un écosystème régional du travail | En opération | Montréal Baie-James |
| Pratique inspirante : | <p>Une commission scolaire de la région de Montréal, via son centre de formation professionnelle (CFP), a une entente avec la Commission scolaire de la Baie-James. Ayant de la difficulté à recruter en région, le CFP de Montréal donne la formation théorique en extraction minière et la formation pratique de 5 mois est donnée sur place à la mine. Afin de bien collaborer, les deux commissions scolaires ont développé des atomes crochus et une vision commune. À Montréal, aucun programme en lien avec l'extraction minière n'était présenté. La Commission scolaire qui participe au programme dans la région de Montréal est la commission scolaire la plus multiethnique du Québec et les nouveaux immigrants se tournent majoritairement vers ces établissements. Puisque le projet n'est pas seulement un projet de formation, les candidats ainsi que leur famille font un séjour exploratoire dans leur ville d'accueil afin de voir s'ils souhaitent vraiment s'y établir. En plus de découvrir la mine, une visite complète de la ville, des organismes communautaires et un souper avec d'autres ethnies sont organisés afin de démontrer tout le soutien déployé par le milieu d'accueil, en faveur des nouveaux arrivants. Au cours de ce voyage de trois jours, les aspirants peuvent confirmer leur désir de s'y établir avec leur famille, et ce, avant d'entamer leur formation.</p> | | |
| Résultats : | <p>12 candidats étaient en formation théorique à Montréal. Ils partaient pour le nord québécois, en novembre 2018, pour une période de 5 mois. Sur place, le département des ressources humaines des entreprises minières pourra repérer et qualifier les candidats qui correspondent à leurs besoins. La Commission scolaire s'attend à un taux de placement de 100 % vu le manque de main-d'œuvre. Le plus grand défi réside dans l'organisation, l'encadrement et le soutien à fournir aux candidats durant leur période de formation dans leur région d'accueil.</p> | | |

Fiche signalétique # 14

| | | | |
|------------------------------|--|-----------------------|--|
| Titre : | Travailleurs étrangers recrutés au Québec et à l'international | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Stratégies d'intégration adaptées | En opération : | Chaudière-Appalaches (1 200 employés) |
| Pratique inspirante : | <p>La compagnie est une entreprise manufacturière de la Beauce qui, en termes de recrutement de travailleurs étrangers, travaille, depuis 2012, sur deux fronts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ D'une part avec le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et avec des organismes montréalais d'aide à l'intégration des nouveaux arrivants. L'entreprise fait la tournée de ces organismes pour informer des emplois disponibles. ▪ À l'étranger, elle fait affaires avec une firme de recrutement international. C'est une démarche coûteuse à l'entrée mais qui devient rentable à long terme puisque l'entreprise développe ses propres réseaux et devient ainsi autonome dans son recrutement. <p>Les offres d'emplois aux travailleurs étrangers sont aux mêmes conditions et salaires que ceux offerts aux employés québécois. Comme cela représente parfois 3 à 4 fois le salaire versé dans les pays d'origine des immigrants, les travailleurs ne sont ni logés, ni nourris ; en contrepartie ils sont souvent parrainés par des collègues et compatriotes établis depuis plus longtemps. L'intégration se fait plus facilement.</p> <p>Le plus gros défi est souvent la langue parlée ; au début, il faut faire appel à des traducteurs. Le conseil de la directrice des ressources humaines, aux entreprises qui souhaitent regarder vers l'embauche à l'étranger est de se tourner vers des pays de langue française ou anglaise.</p> <p>Dans le futur, l'entreprise souhaite embaucher de plus en plus directement, en comptant sur le bouche-à-oreille pour attirer de nouveaux immigrants qualifiés, parmi le réseau des connaissances de ses propres travailleurs immigrants établis.</p> | | |
| Résultats : | <p>L'expérience du recrutement à l'international s'avère positive. Toutefois, la formule de faire la tournée des organismes d'intégration des nouveaux arrivants est moins porteuse ; un seul travailleur a été recruté de cette façon. Néanmoins, l'entreprise persévère dans cette voie.</p> <p>Au moment de l'entrevue, six (6) employés du Cameroun, parlant français, s'implanteront.</p> | | |

Fiche signalétique #15

| | | | |
|------------------------------|---|----------------------|--|
| Titre : | Aider les travailleurs saisonniers qui désirent être employés à l'année | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règles d'or : | <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de la marque employeur • Responsabilisation et valorisation des travailleurs • Partie prenante d'un écosystème régional du travail | En opération: | Cantons-de-l'Est (Plus de 250) |
| Pratique inspirante : | <p>L'entreprise embauche environ 250 travailleurs dont environ 220 sont saisonniers. En excluant les 130 moniteurs, il y a 90 postes saisonniers à combler. Les défis de recrutement sont difficiles lorsqu'il s'agit de postes permanents, mais lorsqu'il s'agit de postes saisonniers, les défis sont encore plus grands. Le taux de roulement du personnel saisonnier est élevé. L'équipe de la station a donc passé à l'action afin de tenter de stabiliser la situation. Ils se sont associés avec d'autres entreprises saisonnières, qui opèrent l'été, dans un rayon d'environ 30 km afin de pouvoir offrir des emplois à l'année à ceux qui le désirent. Depuis le début de cette campagne, environ 10 employés ont trouvé un emploi pour compléter leur année. Les employés travaillent surtout dans des campings, terrains de golf, pépinières, centres de jardins, camps de jour, hôtels, restaurants et une usine de transformation alimentaire. Au début du projet, c'est la station qui a fait le travail de réseautage avec les autres entreprises saisonnières du territoire. Maintenant que le processus est en place depuis quelques années, les offres d'emplois des partenaires arrivent automatiquement.</p> | | |
| Résultats : | <p>Depuis l'instauration de cette initiative, le roulement de personnel est moins important ; les mêmes employés reviennent en général chaque année. En plus, certaines entreprises complémentaires sont devenues des partenaires d'affaires pour la station qui développe aussi une programmation d'été. Ce faisant, le chiffre d'affaires de tous s'en trouve bonifié. Tout le monde est gagnant dans cette formule. La mesure ne suffisant pas en elle-même à combler tous les besoins, d'autres bassins de recrutement sont envisagés, notamment auprès des retraités et préretraités.</p> | | |

Fiche signalétique # 16

| | | | |
|-------------------------------|---|---------------------|--|
| Titre : | Convention collective adaptée aux travailleurs autochtones d'un hôtel | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Stratégies d'intégration adaptées | En opération | Sept-Îles 98 % d'employés autochtones |
| Description pratique : | <p>Un Hôtel situé à Sept-Iles, propriété des Innus de Uashat mak Mani-Utenam, dont 98% de ses travailleurs sont autochtones s'est doté d'une convention collective unique. En fait cette convention touche particulièrement les autochtones par deux éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle permet aux employés d'avoir des congés sans solde pour des activités dites traditionnelles; • Un jour férié est ajouté, soit le 21 juin, la fête nationale des autochtones; <p>Le président du syndicat conseille aux employeurs voulant inclure de la main-d'œuvre autochtone de leur permettre des dispositions particulières sans nécessairement leur donner une convention collective séparée des allochtones. Les employés autochtones se sentiraient compris dans leur besoin et leur identité.</p> | | |
| Résultats : | 100 % des travailleurs se montrent satisfaits des conditions de la convention. | | |

Fiche signalétique # 17

| | | | |
|------------------------------|--|---------------------|--|
| Titre : | Un emploi en sol québécois en région | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Partie prenante d'un écosystème régional du travail | En opération | Le Québec (50 000 entreprises représentées) |
| Pratique inspirante : | <p>Un programme destiné aux personnes ayant migré au Québec depuis moins de 5 ans. Administrée et organisée par la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), cette initiative, débutée en 2017, permet de soutenir les entreprises qui vivent des défis de main-d'œuvre et de contribuer à ce que les nouveaux arrivants puissent trouver un emploi qui correspond à leurs compétences et leurs aspirations.</p> <p>Grâce à une préqualification des candidats inscrits au projet, le programme met en relation des travailleurs potentiels avec des entreprises ayant des postes à pourvoir. Des séances d'entrevues et des activités permettant aux personnes immigrantes de découvrir la région qui pourrait éventuellement les accueillir sont aussi organisées. Des organismes spécialisés en régionalisation de l'immigration et en employabilité des personnes immigrantes proposent des candidats potentiels, tandis que les organismes et municipalités des régions sont mis à profit pour faciliter l'implantation des nouveaux travailleurs et de leur famille. Les chambres de commerce des régions visées effectuent, de leur côté, le démarchage auprès des entreprises ayant des postes à pourvoir. Ces chambres, ainsi que Services Québec, accompagnent de plus les entreprises dans le processus d'intégration des nouveaux travailleurs. Le Gouvernement du Québec a annoncé un soutien financier de 3M\$ sur trois ans pour soutenir le programme.</p> | | |
| Résultats : | <p>À la suite du projet pilote de 2017 dans cinq (5) régions, 34 personnes ont trouvé un emploi et se sont installées avec leur famille en région. En 2018, huit (8) régions ont participé, soit l'Abitibi-Témiscamingue, la Capitale-Nationale, le Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches, l'Estrie, les Laurentides, la Montérégie et le Saguenay-Lac-St-Jean.</p> <p>« Une des leçons tirées du projet-pilote est l'importance d'une continuité des efforts d'intégration des nouveaux arrivants dans la région, à long terme. » de dire Stéphane Forget, pdg de la FCCQ.</p> | | |

Fiche signalétique # 18

| | | | |
|------------------------------|---|-----------------------|--|
| Titre : | Embauche de main d'œuvre féminine | | |
| Thème : | <input checked="" type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input checked="" type="checkbox"/> Rétention <input type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input checked="" type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Cohérence de la marque employeur | En opération : | Nord-du-Québec 600 emplois |
| Pratique inspirante : | <p>L'entreprise emploie près du quart de la population active de la municipalité de Chibougamau. Environ 40 % des employés de l'entreprise sont des femmes, dont 20 % sont dans les usines. Les femmes affectées à la production y sont depuis plusieurs années, certaines ayant une quinzaine d'années d'ancienneté. Fait intéressant, pour les postes de production, l'entreprise reçoit jusqu'à 20 % de candidatures féminines. « Nous avons une culture d'entreprise qui reflète la proximité des patrons avec les employés et de valorisation des compétences, culture qui est ensuite reflétée par les contremaîtres et l'ensemble des employés. » Puisqu'à l'interne, les femmes sont reconnues aussi compétentes que les hommes, elles sont respectées et appréciées. Cette vision égalitaire des genres amène l'entreprise à ne pas ressentir le besoin des accommodations spécifiques pour la main d'œuvre féminine déjà à l'emploi.</p> <p>Depuis 2016, la convention collective a été modifiée pour donner la liberté de choix à l'employeur pour promouvoir des employés aux postes de chefs d'équipe et de contremaîtres et ainsi éviter que l'ancienneté ne soit le critère principal. Ayant en moyenne moins d'ancienneté, les femmes ont eu donc accès à des postes qui ne leur étaient pas ouverts.</p> | | |
| Résultats : | <p>L'égalité des chances est très ancrée dans la culture de l'entreprise, et ce, depuis plusieurs années. Ce faisant, les employés n'hésitent pas à référer des candidatures à l'employeur, autant féminines que masculines. Comme la perception citoyenne à Chibougamau est bien ancrée face à l'équité homme-femme en emploi chez l'employeur, l'entreprise demeure « low profile » sur cette bonne pratique, ne cherchant pas à s'en vanter outre mesure.</p> | | |

Fiche signalétique # 19

| | | | |
|------------------------------|---|----------------------|--|
| Titre : | Former la relève et soutenir les filiales | | |
| Thème : | <input type="checkbox"/> Attraction / Recrutement <input type="checkbox"/> Rétention <input checked="" type="checkbox"/> Formation | Secteur : | <input type="checkbox"/> Aménagement <input type="checkbox"/> Récolte <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Transport <input checked="" type="checkbox"/> Autre |
| Règle d'or : | Partie prenante d'un écosystème régional du travail | En opération: | Saguenay-Lac-Saint-Jean |
| Pratique inspirante : | <p>Avec un défi de relève entrepreneuriale en toile de fond, le Centre spécialisé en entrepreneuriat multi-ressources a vu le jour en 2018 avec l'implication financière notable du gouvernement du Québec, du Groupe Rémabec, de Produits forestiers Résolu, de Desjardins, de la MRC de Marie-Chapdelaine, etc. Soutenu par un solide conseil d'administration, les interventions de l'organisme seront plus spécifiquement pour les secteurs de la forêt, de l'agriculture, du transport, de l'énergie et des mines. Ses actions reposeront sur quatre principaux volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement de nouveaux entrepreneurs et entrepreneuses ; • Le développement des entreprises en activité ; • L'élaboration de programmes adaptés au développement entrepreneurial au sein des communautés autochtones et immigrantes ; • L'organisation de camps jeunesse d'entrepreneuriat et de développement du leadership. <p>La compagnie occupe une partie des locaux de l'ancien Juvénat Saint-Jean, une ancienne école privée qui accueillait des jeunes en pension. Il s'agit d'une bâtisse immense qui comprend une aile complète pour dormir, manger, faire des activités (salle de jeu, table de billard, etc.). La cour extérieure a un terrain de tennis, de basketball, une patinoire, etc. Le centre pourra donc accueillir des étudiants de partout au Québec en immersion complète.</p> <p>Pour le lancement des activités, le secteur forestier à été celui ciblé par le centre. Les premières cohortes débiteront au mois d'avril 2019.</p> | | |
| Résultats : | <p>L'organisation met en valeur l'importance de l'entrepreneuriat dans l'économie des secteurs ciblés, notamment le secteur forestier. Cette valorisation de l'entrepreneuriat est un des ingrédients permettant la création d'une relève entrepreneuriale. De plus, les entrepreneurs qui seront outillés par le centre seront probablement mieux en mesure mettre en place des bonnes pratiques en lien avec l'attraction, le recrutement, la formation et la rétention de la main d'œuvre dans leurs entreprises. Donc, à contribuer activement à la vitalité future du secteur forestier.</p> | | |



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissanceSM

[rcgt.com](https://www.rcgt.com)