

Industrie du textile

Un projet de maintien en emploi des travailleurs d'expérience

par Jacqueline de Bruycker

Le secteur textile québécois regroupe 400 entreprises et compte 30 000 emplois. C'est un secteur syndiqué à 85%, où les travailleurs affichent une moyenne d'âge de 43 ans et une expérience moyenne de 17 ans.

Le groupe des 55-64 ans représente 15% de la main-d'œuvre en entreprise et d'ici cinq ans, plusieurs entreprises textiles seront touchées par une pénurie de main-d'œuvre.

Face à cette problématique, le **Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec** travaille depuis plusieurs mois à un projet de gestion prévisionnelle visant le maintien en emploi des travailleurs d'expérience âgés de 55 à 64 ans. « *Faire de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre d'expérience, c'est gérer de façon à favoriser le maintien en emploi des travailleurs d'expérience par des mesures améliorant leur qualité de vie en emploi : aménagement de postes, aménagement de temps de travail, mise à jour de la formation, etc. C'est aussi donner des choix aux travailleurs qui désireraient poursuivre en emploi et ce, sur une base volontaire* », explique **Linda Cyrenne**, chargée de projets.

Plusieurs objectifs

Échelonné sur deux ans, ce projet, qui a bénéficié du support financier d'Emploi-Québec et de Développement des ressources humaines Canada, répondait à plusieurs objectifs : pallier



Linda Cyrenne

la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur textile, transférer les compétences et conserver la culture, l'expertise des entreprises.

« *Au fur et à mesure de l'avancement du projet, d'autres objectifs se sont ajoutés, c'est ainsi que les travailleurs âgés ont exprimé un besoin de formation à la retraite. On a aussi remarqué l'importance de motiver et d'améliorer la satisfaction de ces travailleurs* », ajoute-t-elle.

Au total, sept projets pilotes ont été menés à travers les cinq grandes régions textiles du Québec : Montréal, Montérégie, Estrie, Chaudière-Appalaches et Centre-du-Québec. Parmi ces projets, un a été tenu dans une entreprise témoin, soit Cavalier Textiles de Sherbrooke, dont les travailleurs sont membres

d'un syndicat affilié à la **Centrale des syndicats démocratiques (CSD)**.

Dans un premier temps, les syndicats et la direction des entreprises ont été sensibilisés au projet.

« *Les entreprises avaient peur de créer des attentes parmi les travailleurs, elles se demandaient ce qui allait se passer après le projet, c'est la principale embûche que nous avons rencontrée. Notre projet dérangeait aussi les entreprises, parce qu'il exigeait un investissement important en temps et en efforts, mais aussi parce qu'il touchait à leur culture et allait à l'encontre de leur style de gestion qui favorisait davantage la mise à la retraite* », fait remarquer Linda Cyrenne.

Main-d'œuvre sondée

Une fois dissipées les réticences des employeurs, un comité paritaire a été mis sur pied. Ensuite, les intentions, les besoins, les contraintes et les intérêts de la main-d'œuvre ont été sondés. Plusieurs travailleurs âgés sont dits usés par plus de 30 ans d'expérience en usine, ils souhaitaient réduire leur temps de travail,

profiter d'une baisse de production temporaire pour se reposer, etc. Cette dernière mesure permettrait à l'industrie de garder ses nouvelles recrues, d'investir dans leurs compétences et ainsi de régler son problème de rétention de main-d'œuvre.

Par contre, un grand nombre de travailleurs se disent incapables de prendre leur retrait, ni d'accuser la baisse de revenu engendrée par la réduction du temps de travail, car ils ont peu ou pas de fonds de pension, ils ne peuvent donc se permettre de s'appauvrir en fin de carrière.



Équité

Dignité

Respect



Bernard Cournoyer

une planification des dernières années de vie professionnelle des 55 ans et plus.

Un coffre à outils proposera différentes avenues pour mettre en place une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre des 55-64 ans.

Parmi eux, un outil de diagnostic pour dresser un portrait de la main-d'œuvre d'expérience, les prévisions de départs à la retraite, les projets de carrière, des outils de communication, un guide d'implantation d'un programme de parainage, un modèle de formation assistée par ordinateur, etc.

« C'est aujourd'hui qu'il faut oser expérimenter de nouvelles manières de faire. Les résultats obtenus jusqu'à présent sont positifs. Pour assurer le maintien en emploi des travailleurs d'expérience âgés de 55 à 64 ans, nous avons choisi la méthode des petits pas, cela demeure le chemin le plus réaliste pour y arriver », affirme Linda Cyrenne.

Cavalier Textiles

Bernard Cournoyer, président du **Syndicat des salarié(es) de la Filature de Sherbrooke inc** est venu témoigner de l'expérience vécue par Cavalier Textiles dans le cadre du projet pilote.

L'entreprise de Sherbrooke avait un problème de rétention de main-d'œuvre.

Deux fois par année, elle procédait à d'importantes mises à pied et,

quand venait le temps de repartir la production, elle manquait toujours de main-d'œuvre.

Chaque fois, il fallait réembaucher du personnel, le former et repartir.

Syndicat et employeur ont discuté du problème et convenu d'aller frapper à la porte du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, espérant que le fait de donner de la formation durant les périodes de baisse de production aiderait l'entreprise à garder sa main-d'œuvre et à en développer la polyvalence.

L'avenir leur a donné raison, puisqu'en l'espace de dix mois, 84 mises à pied ont pu ainsi être évitées.

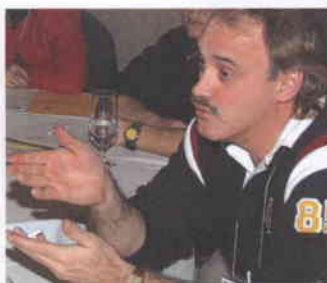
Par ailleurs, face au vieillissement de la main-d'œuvre, syndicat et employeur ont demandé à des consultants externes de réaliser une étude prévisionnelle de la main-d'œuvre.

« Quand on a vu les résultats de l'étude, on a fait le saut, 57 % des travailleurs désiraient prendre leur retraite d'ici cinq ans. On s'est viré

de bord et on leur a offert des cours de préparation à la retraite, les conseils d'un planificateur financier. Les travailleurs y ont vu une incitation à partir. Le message avait mal été perçu », explique Bernard Cournoyer.

Quelques pistes de travail ont été identifiées. Parmi celles-ci, une formation axée sur la mise à jour des compétences, une formation de formateurs visant à accroître la capacité de transmettre l'expertise, le mentorat basé sur l'échange mutuel et le soutien entre individus, l'aménagement

du temps de travail, la retraite progressive, une formation de préparation à la retraite permettant



Associé au comité sectoriel du textile, Cavalier Textiles s'est lancé dans un projet d'aménagement et de réduction du temps de travail tout en regardant l'option de la retraite progressive.

« Entre sortir plus vite, en santé, mais sans argent et sortir trop tard, pas en santé, avec un peu d'argent, il y a place pour une autre option : la retraite progressive. Comme syndicat, notre responsabilité est, avant tout, de donner des choix aux travailleurs âgés et de les aider en leur fournissant les outils dont ils ont besoin », estime-t-il. 