

La collaboration entre Stagem division Saint-Jean-sur-Richelieu et Barrettewood

Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre la division Saint-Jean-sur-Richelieu de l'entreprise d'insertion Stagem et l'employeur Barrettewood. Cette collaboration se caractérise par le développement conjoint d'un programme de formation globale¹ en entreprise, dans l'usine de Barrettewood située à Saint-Jean-sur-le-Richelieu.

Le contexte régional et sectoriel

Montérégie et transformation du bois

Le secteur de la transformation du bois dans la région de la Montérégie comptait en 2007, 91 établissements qui employaient au total 2 021 travailleurs.² La majorité des emplois sont occupés par des hommes (72 %), souvent peu scolarisés.³

Selon une étude du comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois, certaines difficultés associées à la main-d'œuvre sont rencontrées par les employeurs du secteur. Parmi celles-ci, notons ; la motivation du personnel (72 %), le roulement de personnel (63 %), la disponibilité et la qualité de la relève (60 %) ainsi que les qualifications du personnel (57 %). La rareté de la main-d'œuvre amène les employeurs à revoir à la baisse leurs critères d'embauche, ce qui entraîne des difficultés de gestion de ressources humaines, occasionnées par les lacunes dans les compétences et les qualités personnelles des travailleurs embauchés.⁴



Les collaborateurs

L'entreprise d'insertion Stagem : fondée en 1984 à Roberval au Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'organisation a pour mission : « *l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées du marché du travail* ». ⁵ Cinq divisions composent l'organisation ;

La division Entreprise d'insertion offre des stages de travail en usine et la possibilité d'obtenir un DEP en opération d'équipement de production à des personnes judiciairisées ou prestataires d'aide sociale. La division Commerciale offre des expériences de travail. La division Saint-Jean-sur-le-Richelieu et la division Roberval offrent des stages de travail en usine. Finalement, la division Gestion supporte financièrement et stratégiquement les autres divisions.⁶

L'entreprise employeur Barrettewood : fondée en 1963 à Chapais, près de Chibougamau. Les Entreprises Barrette, une entreprise privée familiale de troisième génération est aujourd'hui l'un des plus grands manufacturiers de produits de bois et de vinyle destinés à l'industrie de la construction et aux consommateurs de produits d'ambiance extérieure en Amérique du Nord.⁷ L'usine de Saint-Jean-Sur-le-Richelieu compte 225 employés, dont près de 200 sont des employés de production.

L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

Une adéquation entre l'offre de service de formation et les besoins de l'employeur

BarretteWood, connaît bien l'entreprise d'insertion Stagem, celle-ci étant localisée dans leur complexe industriel acquis en 2008 à Roberval. Stagem y est localisé depuis leur création en 1984. En effet, la division Entreprise d'insertion fabrique des produits que l'usine de Roberval achète. En plus d'avoir Stagem comme sous-traitant, l'entreprise privée recrute parfois des personnes ayant complété leur parcours de formation au sein de l'entreprise d'insertion.

En 2012, l'employeur est invité par Stagem à une soirée honorifique des donateurs d'ouvrages organisés par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec ayant lieu à Montréal. Le constat de l'employeur est qu'il y a une grande proportion de main-d'œuvre immigrante disponible dans la région métropolitaine et montréalaise et que ceux-ci ont une réelle volonté de s'intégrer au marché du travail. Justement, BarretteWood possède également une usine à Saint-Jean-sur-le-Richelieu en Montérégie avec des besoins de main-d'œuvre importants et un taux de roulement du personnel de production assez élevée. De là, a germé le désir de mettre à profit le besoin de main-d'œuvre de l'entreprise avec la réussite de l'intégration au marché du travail de cette clientèle.

Besoins de l'employeur et nouveau bassin de main-d'œuvre à explorer

Déjà à cette époque, BarretteWood anticipe les enjeux qu'implique le taux de roulement élevé de son personnel de production dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. En effet, l'entreprise n'avait jusque-là jamais considéré ce phénomène comme un enjeu majeur, car malgré ce taux de roulement élevé, elle n'avait pas de difficultés à recruter. Cette stratégie très coûteuse était tout de même soutenable selon l'employeur, mais le contexte rareté de main-d'œuvre l'a amené à revoir ses pratiques de gestion des ressources humaines.

À la recherche de solution pour résoudre ce défi de gestion, il explore les programmes d'intégration à l'emploi existant dans la région montréalaise, mais l'approche des organisations rencontrées est peu adaptée à leurs besoins et les pousse donc à explorer de nouvelles options.

C'est dans ce contexte qu'en 2014-2015 des discussions plus sérieuses avec Stagem ont émergé. Stagem a depuis sa création la volonté de s'arrimer à la réalité des

employeurs, leurs méthodes ont été guidées par un souci de s'adapter aux besoins de ces derniers. En effet, c'était dans cette optique que l'entreprise d'insertion s'est installée dans le complexe

Les discussions ont amené les deux collaborateurs à s'unir pour développer un projet pilote visant la création d'un programme de formation sur-mesure adapté aux besoins et à la réalité de l'employeur. L'objectif était alors de capitaliser sur l'expertise en insertion socioprofessionnelle de Stagem et sur les capacités en ressources matérielles de BarretteWood. Le milieu d'usine, étant perçu comme le meilleur contexte réel de travail pour un travailleur ou une travailleuse en formation.

De l'élaboration à la mise en œuvre du programme de formation sur-mesure

La mise en œuvre de ce projet ne s'est pas déroulée sans obstacle. En effet, faire collaborer ensemble deux organisations aux missions et aux cultures différentes est un défi en soi, à cela s'ajoute le développement d'un tout nouveau programme de formation qui s'arrime à la réalité de chacun des collaborateurs, mais également aux besoins de la clientèle visée ; les personnes immigrantes.

On pariait alors qu'allier l'expertise en insertion de Stagem et les installations existantes qu'offre BarretteWood fournissant le contexte réel d'usine, conjugué à une bonne dose de flexibilité, permettrait une intégration plus durable de cette population.

Mais pour concrétiser ce pari, il fallait l'opérationnaliser. Ainsi, débute la phase de planification et de recherche de financement qui mènera au développement du projet pilote sur trois ans.

L'idée d'allier l'expertise d'insertion de l'entreprise d'insertion aux besoins terrain de l'employeur fait écho chez les bailleurs de fonds rencontrés, et un financement est accordé. Le fait que l'initiative soit totalement nouvelle entraîne plusieurs défis au niveau du cadrage du projet et sur la définition des objectifs à remplir pour répondre aux critères de financements des bailleurs de fonds.



La structure du service de formation globale adaptée au contexte de l'employeur

L'employeur mentionne qu'avant la collaboration avec Stagem, lorsqu'il embauchait la clientèle immigrante, l'intégration ne fonctionnait pas. Des enjeux au niveau du langage et de la culture faisaient en sorte que les gens quittaient leur poste de façon précoce ou qu'il ne réussissait pas leurs périodes de probation. C'est pour remédier à ce problème que le programme de formation et d'intégration en collaboration avec Stagem a été développé.

Le recrutement

Au début du projet, le recrutement se faisait via une collaboration avec un organisme en employabilité de la région spécialisé auprès de la clientèle immigrante. Les porteurs de projet avaient conclu une entente de service avec l'organisme afin que celui-ci se charge de référer des clients à Stagem. Cela dit, après quelques mois, le nombre de références de candidats est largement insuffisant. C'est pourquoi les porteurs du projet ont décidé de développer leur propre service de recrutement, intégré au programme de formation. Ils ont donc embauché une personne qui s'est occupée de démarcher les organismes en employabilité à Montréal, à Brossard et à St-Jean-sur-le-Richelieu afin de développer son réseau de relations et assurer un bassin de recrutement suffisant permettant de répondre aux objectifs du projet.

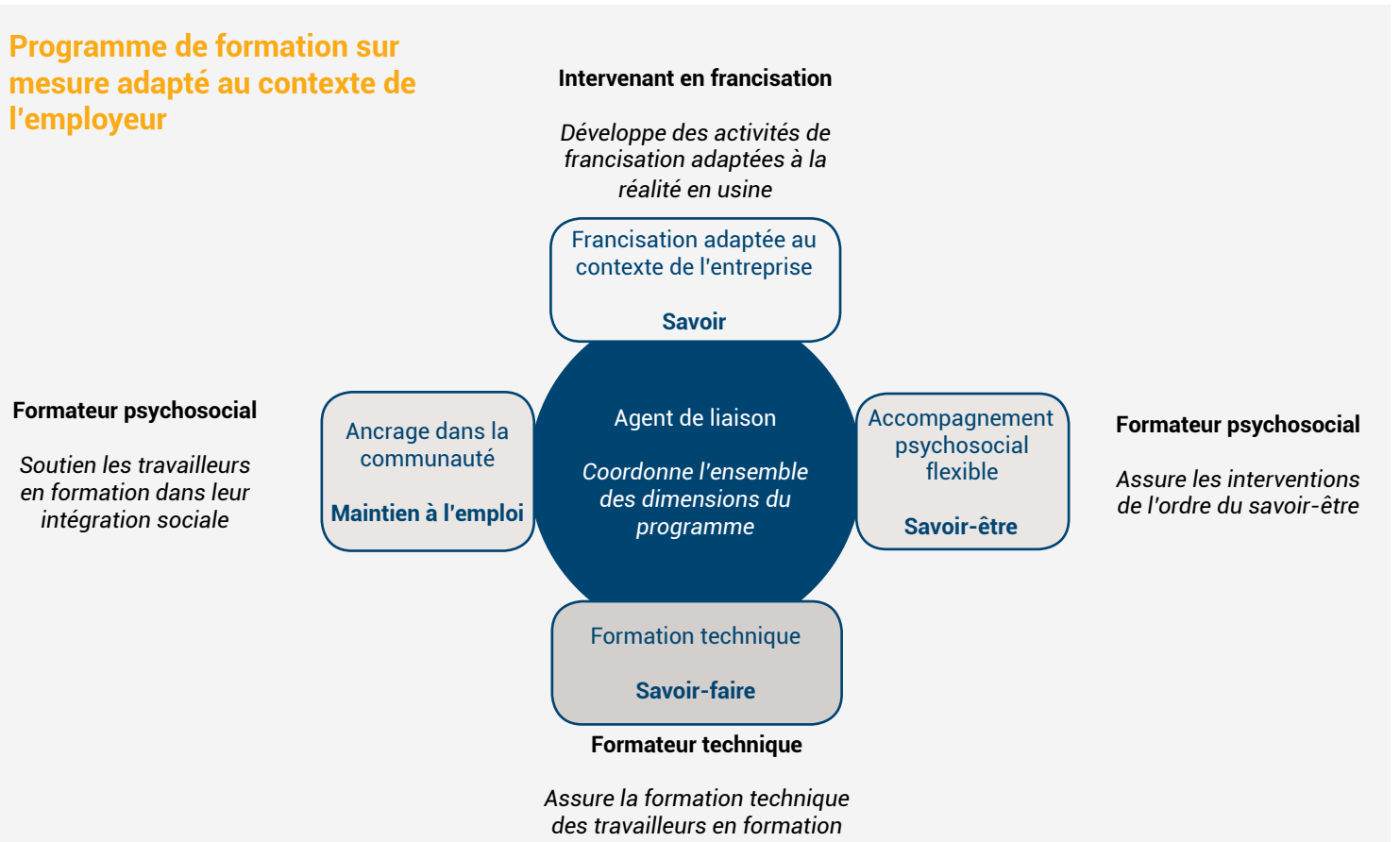
Le volet francisation

La clientèle accueillie au sein du programme est principalement composée de personnes immigrantes. Ainsi, le développement d'un volet francisation au sein du programme de formation était primordial afin de s'assurer du succès de l'intégration en emploi des candidats.

Afin de s'adapter à la réalité et aux besoins opérationnels de l'entreprise, une personne en francisation a été embauchée en collaboration avec un organisme local afin que cette dernière puisse desservir le service directement en usine. La démarche s'articule en deux étapes. D'abord, la personne est amenée à travailler avec les participants au niveau de l'apprentissage du langage de base utile en entreprise afin de s'assurer que les participants deviennent fonctionnels rapidement dans leur poste et puissent se maintenir en emploi. Ensuite, le travail de francisation se poursuit et s'élargit, afin que la personne développe encore plus ses capacités à communiquer et qu'elle puisse s'intégrer pleinement dans la communauté, un facteur incontournable d'une intégration socioprofessionnelle durable.

Un exemple d'adaptation du service de francisation dans l'entreprise peut s'incarner dans la pratique par le fait que la responsable de la francisation demande au contremaître le moment le plus optimal pour desservir l'atelier en fonction des besoins de production.

Programme de formation sur mesure adapté au contexte de l'employeur



Le volet accompagnement psychosocial

Si la personne participant au programme vit des difficultés, elle peut se référer au formateur psychosocial présent dans l'usine, qui accompagnera cette dernière. Des ateliers de pratique sont également développés afin de travailler sur certains aspects du savoir-être des participants en fonction de leurs besoins et de ceux de l'employeur. Par exemple, via ces ateliers, on peut travailler sur l'adaptabilité de la personne au niveau culturel, afin que celle-ci développe une meilleure compréhension des normes et des valeurs de l'entreprise.

Le volet formation technique

La formation technique des participants est dispensée par les formateurs techniques de Barrettwood, mais dans la pratique, ils sont sous la responsabilité de Stagem. Ainsi, c'est conjointement entre l'équipe Stagem et l'équipe Barrette que le plan de formation technique et sa mise en œuvre sont assurés. C'est ce qui fait la réussite du projet selon l'employeur.

“

Par nature, l'entreprise privée souhaite produire le plus possible au meilleur coût possible. Cela entraîne des enjeux au niveau de l'intégration des nouveaux employés, car on a tendance à exiger d'eux qu'ils soient fonctionnels dès la prise en poste et c'est ce qui fait que l'intégration ne fonctionne pas. Donc Stagem indirectement nous a fait revisiter toute notre gestion des ressources humaines et notre supervision pour être capable d'intégrer ces gens-là.

”

L'intégration et le maintien en emploi

Lorsque la personne est prête, selon l'évaluation effectuée par Stagem, celle-ci est référée au service des ressources humaines de Barrettwood, qui procède alors au processus de dotation de la personne selon les critères de sélection de l'entreprise.

Près de 90 %, des personnes référées par l'entreprise d'insertion sont embauchées par Barrettwood suite au parcours de formation desservi par Stagem. Suite à leur

intégration en emploi, un suivi est effectué par Stagem et la personne peut s'y référer si elle vit une problématique et qu'elle a besoin de soutien. Un fait anecdotique qui illustre les bienfaits et le degré d'intégration de ce service au sein de l'entreprise est que certains employés de Barrettwood n'ayant pas suivi le parcours de formation Stagem en sollicitent parfois du soutien.

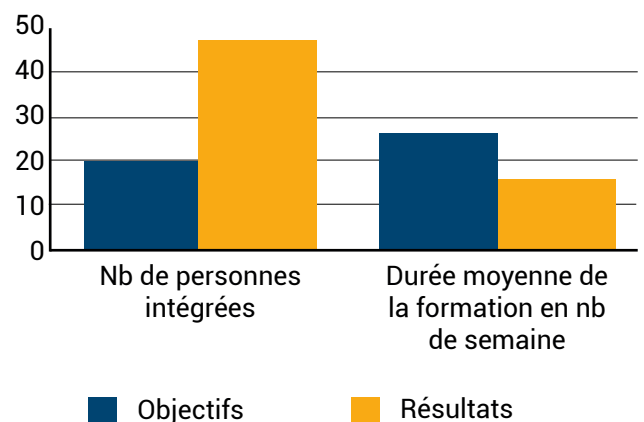
Les conditions de succès de cette collaboration

L'engagement et la vision de la part de la direction de l'entreprise Barrettwood et de Stagem ont été des conditions de succès nécessaire non seulement d'un point de vue stratégique, mais également d'un point de vue opérationnel. Un niveau de confiance élevé est essentiel afin que les deux porteurs de projet s'enlignent dans la même direction. En effet, un défi d'arrimage entre l'équipe des ressources humaines de Barrettwood et de l'équipe d'insertion de Stagem est constant. Arrimer les besoins et les objectifs des deux unités et les faire converger afin d'éviter le travail en silo sont des défis quotidiens pour l'ensemble des parties prenantes. En réponse à ce défi, une table de concertation entre la supervision et les ressources humaines de Barrettwood et de l'équipe de Stagem est créée et permet aux acteurs d'échanger, de s'ajuster et de travailler ensemble.

Les retombées de l'initiative

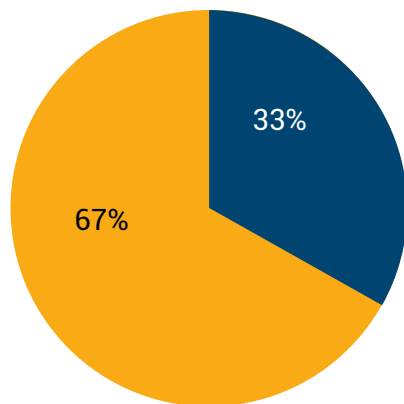
En 2016-2017, le projet de formation globale sur-mesure développé par la division Saint-Jean sur le Richelieu de Stagem a accueilli 47 participants, dont 42 ont été embauchés par Barrettwood et dont 40 se sont maintenus en emploi.

Les retombées de l'initiative au regard des objectifs initiaux du projet pilote



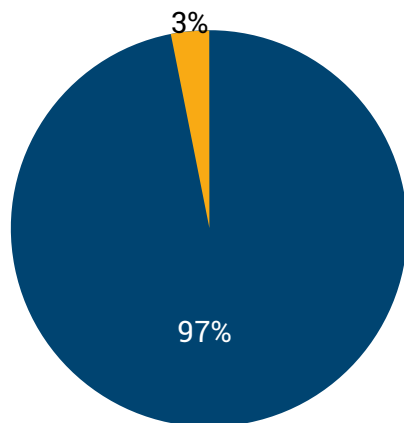
AVANT

Taux de roulement du personnel de production de Barrettwood



APRÈS

Taux de roulement du personnel de production de Barrettwood suite à la collaboration avec Stagem



Après un an d'opérationnalisation, les résultats du projet pilote surpassent largement les objectifs initiaux. Le constat est clair : on forme plus de gens avec moins de ressources, et ce, dans une plus courte période de temps. Alors qu'avant l'initiative 33% des personnes embauchées par Barrettwood maintenaient leur emploi après 1 an, c'est maintenant 97 % des personnes ayant suivi le parcours avec Stagem qui se maintiennent à l'emploi après un an.

Les collaborateurs sont alors convaincus que cela exprime le succès de l'initiative et présentent fièrement les résultats au bailleur de fonds. Malheureusement, la rétroaction est moins positive qu'anticipée, le fait d'avoir surpassé les attentes est perçu comme un non-respect des critères de financement. Dès lors, des enjeux au niveau de la pérennisation du projet s'installent.

La motivation et l'engagement des meneurs de projets soutenus par la direction des opérations chez l'employeur ont permis de favoriser l'implantation de ce projet dans l'entreprise et de surpasser grandement les attentes. Leurs volontés de pérenniser l'initiative les amènent à poursuivre leurs efforts et à trouver des moyens d'institutionnaliser le projet, en vue d'ultimement développer le concept à d'autres entreprises. Cette démarche est toujours en cours.

Le service offert par Stagem permet finalement d'assurer l'adéquation et la liaison dans ce que les porteurs de projet appellent : « un écosystème d'intégration réussie ». En effet, un des enjeux majeurs en insertion sociale et professionnelle est d'assurer une continuité dans l'offre de services offerts à la personne éloignée du marché du travail. C'est le rôle de l'agent de liaison qui s'assure non seulement de la formation et de l'intégration au travail, mais également d'accompagner la personne dans sa recherche de logement, dans son adaptation au milieu et à la communauté, dans son processus de francisation, etc. Le fait d'arrimer ces différentes dimensions de la vie de la personne et de la soutenir dans toutes ces étapes favorise son insertion durable dans l'entreprise et est bénéfique pour l'entreprise d'insertion, l'employeur, le travailleur, mais également pour la société en général.

Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Des discussions, des ajustements, des négociations et des adaptations caractérisent l'évolution de cette relation. Cette collaboration entre l'entreprise d'insertion et l'employeur atteint un niveau d'arrimage élevé, bénéfique pour les deux partenaires, tellement qu'un deuxième projet pilote est en cours depuis juillet 2018 à l'usine de Barrettwood à Roberval. En effet, pour Barrettwood l'expertise d'accompagnement de formation psychosociale qu'offre Stagem est clairement une valeur ajoutée qui vaut son pesant d'or. Pour Stagem, cette collaboration est l'opportunité d'adapter sa formation et ses pratiques d'insertion aux besoins réels de l'employeur et ainsi favoriser l'insertion durable de sa clientèle, sa mission fondamentale. Ce que nous pouvons qualifier de partenariat gagnant-gagnant.

Références

- ¹ Centrée sur les besoins des individus, l'approche globale lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à exercer pleinement leur citoyenneté et à renforcer l'affirmation de leur identité. Collectif des entreprises d'insertion. Les 7 critères. En ligne : <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- ² Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (2011) Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. Région Montérégie. Rapport final.p.41
- ³ Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (2011) Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. Région Montérégie. Rapport final.p.4
- ⁴ Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (2011) Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. Région Montérégie. Rapport final.p.5
- ⁵ Stagem. En ligne: <http://stagem.ca/fr/notre-groupe/>
- ⁶ Stagem. En ligne: <http://stagem.ca/fr/notre-groupe/>
- ⁷ Barretewood. En ligne: <http://www.builtbybarrette.com/francais/index.php/about/>

