



MARCEL DUFRESNE directeur général

regionautravail.com

Jaymar.

Jaymar : former à l'interne pour mieux recruter

En vue de solutionner les difficultés de recrutement de rembourreurs, Jaymar a opté pour une solution venant de l'intérieur. Elle a profité de la baisse de cadence occasionnée par la récession pour implanter une formation à l'interne offrant du même coup de nouvelles perspectives d'avancement à ses employés.



LA FORMATION À L'INTERNE

On associe fortement le succès d'une entreprise à sa capacité de développer et d'actualiser les compétences de ses employés. Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs, tels que :

- enrichir et mettre à jour les connaissances des employés;
- préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières;
- combler les lacunes;
- susciter des attitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme. Il a aussi, en général, un effet positif sur la performance des individus, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. De plus, le fait d'offrir aux travailleurs la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences qui ne sont pas nécessairement liées à leurs tâches actuelles s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction du personnel. Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur leur sécurité d'emploi. La polyvalence des employés semble donc une façon d'organiser le travail de plus en plus populaire et gagnante (Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008).



STRATÉGIES EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE

Selon la position de l'entreprise et ses perspectives futures, les stratégies diffèrent. L'une des premières mesures envisagées consiste à réduire les heures supplémentaires qui représentent généralement un coût important pour les employeurs. De plus, la réduction du temps de travail est de plus en plus utilisée. « Bien que notre société soit souvent perçue comme individualiste, nous sommes de plus en plus témoins de cas où les membres du personnel acceptent ou même proposent à leur employeur de réduire temporairement leur horaire de travail et leur rémunération afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements » (Pilote et Le François, 2009). La réduction des heures de travail permet d'éviter les mises à pied, de conserver le personnel formé et de maintenir le moral des employés. Habituellement, les employés acceptent bien cette approche. Cette réceptivité peut s'expliquer « d'une part par le fait qu'ils ont pu contribuer à l'effort de guerre de l'employeur pour assurer la survie à long terme de l'organisation et, d'autre part, parce qu'ils ont pu profiter de ce réaménagement du temps de travail pour réaliser un souhait souvent évoqué au cours des dernières années, soit l'équilibre entre le travail et la vie personnelle » (Cloutier et Boucher, 2009).

L'autre stratégie se situe en amont, lorsque le ralentissement des activités de l'entreprise peut constituer un bon moment pour repenser ses orientations et son positionnement par rapport aux concurrents et au marché. Pour certains, en période de récession, il faut en profiter pour innover et se donner des bases de travail efficaces pour être d'attaque quand la situation s'améliorera (président d'Avant-Garde Technologie inc.). En vue de préparer le renouveau de l'entreprise et de s'assurer que le personnel est en mesure de faire face à cette réorientation, il peut être opportun de mettre en œuvre des plans de formation durant la période creuse. Emploi-Québec a mis sur pied des programmes spéciaux visant justement à accompagner et à aider les employeurs à atteindre cet objectif.

Dans le cas des deux stratégies décrites ci-dessus, les entreprises envoient le message suivant à leurs employés : « les temps sont durs, mais nous ne voulons pas porter atteinte, dans la mesure du possible, à l'avenir de nos employés » (Cloutier et Boucher, 2009).





IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Fondée en 1956, Jaymar compte parmi les plus importants fabricants de meubles rembourrés de luxe au Canada. C'est dans une usine d'une superficie de 150 000 pieds carrés, située à Terrebonne, que les employés coupent, modèlent et assemblent chaque pièce. L'entreprise conçoit et fabrique une vaste gamme de produits : sofas, causeuses, meubles modulaires, couchettes, ainsi qu'une gamme complète de meubles inclinables et plus d'une quarantaine de modèles de fauteuils pour cinéma maison. Les produits sont vendus par l'intermédiaire de détaillants autorisés à travers l'Amérique du Nord et sont présentés dans trois salles d'exposition commerciale permanentes, qui sont situées à Montréal, à Toronto et en Caroline du Nord.

Filiale de Shermag jusqu'en 2009, Jaymar fait maintenant partie du groupe Bermex, dont le siège social est à Maskinongé. Bermex est un des plus importants fabricants de mobilier de salle à dîner et bistro en Amérique du Nord. Le groupe emploie 575 personnes et possède 13 usines.



DÉFI

Depuis 2006, l'entreprise faisait face à plusieurs défis. De plus, la crise économique de 2009, que plusieurs experts ont qualifié d'un des plus importants marasmes économiques des dernières décennies, a eu des répercussions sur l'entreprise, dont le ralentissement de ses activités. En un laps de temps très court, elle a perdu 30 % de ses ventes. L'entreprise a donc dû mettre en place certaines mesures pour tenter de traverser cette période de turbulence :

- le recours au programme Travail partagé (pendant 26 semaines l'usine fonctionnait à quatre jours par semaine);
- la mise à pied de 14 employés.

La situation de Jaymar a donc créé un climat d'incertitude dans l'usine, qui s'est vue entre autre perdre certains rembourreurs et couturières au profit de la concurrence telle que Bombardier.



LE PROGRAMME DE FORMATION À L'INTERNE

Pour contrer son problème de recrutement de main-d'œuvre dans le domaine du rembourrage, l'entreprise a offert la possibilité à tous ses employés intéressés, sans discrimination, de suivre la formation de rembourreur. Cette formation a été donnée sur une période de 12 à 14 semaines pendant le ralentissement des activités de l'entreprise.

La stratégie de Jaymar de former ses employés dans le but de recruter à l'interne comporte plusieurs avantages, tels que :

- la réduction du temps d'intégration des employés à leur nouveau poste;
- l'augmentation de la mobilisation des employés au sein de l'entreprise;
- l'augmentation de la polyvalence;
- la possibilité d'une nouvelle carrière à un meilleur salaire.

En tout, 20 employés provenant de différents secteurs de l'entreprise (ex : couturières, emballieurs, menuisier, etc.) se sont inscrits au programme de formation donné par un formateur de l'école du meuble. Sur les 20 candidats, sept ont terminé la formation et ont reçu le titre de rembourreur. À noter que tous les candidats qui ont terminé la formation ont été embauchés chez Jaymar à titre de rembourreur en moins de quatre mois. Malgré ce programme, l'entreprise avait encore un manque à gagner concernant son besoin de rembourreurs. Elle se tournera maintenant vers l'externe; la fermeture de certaines entreprises facilitera probablement le recrutement.





régionautravail.com
Terrebonne.Mascouche

À PRESCRIRE

- La polyvalence des employés.
- Voir la formation comme une solution au problème de productivité.
- Considérer la formation comme un investissement.
- Communiquer les besoins de l'entreprise aux employés.

À PROSCRIRE

- Sous-estimer la capacité d'apprentissage des employés.
- Considérer la formation comme un coût.
- Manquer de transparence.

PROCHAINS DÉFIS

Pour Jaymar, les prochains défis seront entre autres :

- de baisser la moyenne d'âge des employés;
- de former les gens à l'interne et de s'assurer de transmettre les connaissances, car l'ancienneté et l'âge moyen des employés de l'usine sont élevés. De plus elle favorisera la préretraite;
- de rattraper le retard technologique afin d'être plus efficace;
- de diversifier sa clientèle ainsi que ses produits, ce qui implique l'ajustement de leur ligne de production.



LE MOT DE LA FIN

Jaymar a su profiter de la conjoncture pour développer les compétences de son personnel par une formation visant les employés en place. Elle a ainsi solutionné en partie le défi posé par la pénurie de rembourreurs. Le ralentissement économique aura permis à Jaymar de rehausser la qualification de son personnel pour ainsi mieux se positionner pour prendre avantage de la reprise.

