



**PÔLE D'EXPERTISE**

Transformation  
Technologique et  
Numérique

Propulsé par **TechnoCompétences**  
[technocompetences.qc.ca](http://technocompetences.qc.ca)

---

## **Étude de cas - Miser sur la formation des employés**

Source : PlastiCompétences - Pages 16, 59 et 60 de l' Analyse  
de besoins de formation - Maturité numérique

# BIEN PLANIFIER POUR MIEUX IMPLANTER

## EN ROUTE VERS UNE HISTOIRE À SUCCÈS – ENTREPRISE ANONYME

### Directrice des ressources humaines et du développement organisationnel

Secteur d'activités : plastiques et composites, mais surtout plastiques  
Plus de 100 employés  
Entrevue réalisée le 24 octobre 2021  
Transformation planifiée, mais non débutée

« *Nous visons une usine hautement automatisée, en contrôle incroyable de ses procédés.* »

Directrice des ressources humaines et du développement organisationnel

Il y a environ 5 ans, une entreprise, qui a préféré garder l'anonymat, mettait en place un logiciel ERP. Des difficultés se sont toutefois présentées. D'une part, l'intérêt des travailleurs pour ce logiciel s'est rapidement essoufflé en raison de sa complexité. Cet outil était alors perçu comme un obstacle à l'exercice de leurs fonctions, tant pour les travailleurs d'expérience que pour les nouveaux employés. D'autre part, l'absence de suivi suite aux formations a nui à l'assimilation des compétences par les employés.

L'implantation de cet outil ne fut pas un succès immédiat pour cette entreprise, mais celle-ci ne s'est pas découragée. Au contraire, l'objectif d'entreprendre une transformation complète de l'entreprise vers une usine 4.0 est plus que jamais actuel. Ce n'est toutefois qu'après plusieurs échanges avec la direction qu'une collaboration entre le directeur de l'ingénierie et le directeur des ressources humaines a été créée. Celle-ci vise avant tout à définir la vision 4.0 de l'entreprise et élaborer un plan d'action détaillé. Ce plan sera exhaustif, incluant les différentes étapes prévues, une priorisation des actions et une liste des formations nécessaires à sa réalisation.

Cette vision, encore embryonnaire, s'adresserait d'abord aux employés de production et par la suite aux employés de bureau. En ce qui concerne la production, l'implantation d'outils et de systèmes au sein d'une usine hautement automatisée s'avèrerait être un facilitateur d'analyse, de diagnostic et d'action pour les humains. Pour ce qui est des bureaux, le virage 4.0 devrait améliorer la capacité d'utilisation de systèmes informatiques facilitant le travail.

### Les stratégies prévues pour l'implantation

Rendue à l'étape de la planification, cette entreprise réfléchit davantage à des stratégies d'implantation. Dans un monde idéal, les compétences seraient développées à l'interne chez le personnel en place, sinon par le biais du recrutement de nouveaux candidats détenant ces compétences. L'objectif sera de former ceux qui vont grandir dans la fonction, ainsi que tout utilisateur potentiel. Une approche hybride, soit une combinaison de formations internes et externes, d'accompagnement et de mobilité interne est prévue afin de former, accompagner et suivre les travailleurs.

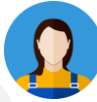
L'entreprise vise également à recruter de nouvelles ressources. Il est envisagé de faire appel à des consultants externes, experts en implantation de projets numériques.

### L'importance d'avoir une vision

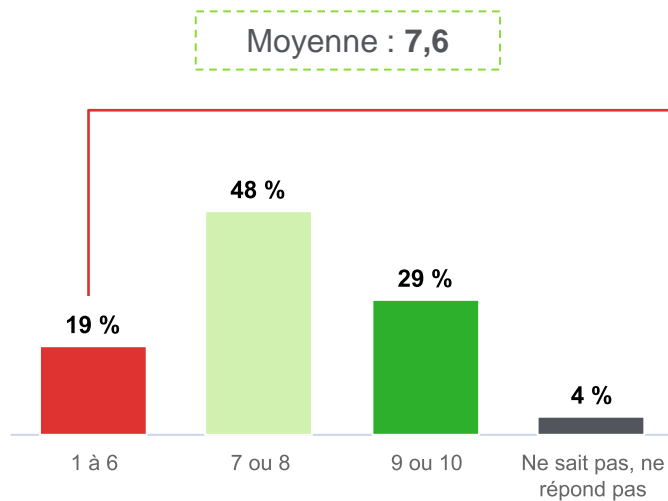
Selon l'expérience de cette entreprise, il leur est primordial d'établir leur vision du virage numérique et de définir la valeur ajoutée attendue avant l'implantation de tout outil. Ces étapes faciliteront la priorisation des actions à entreprendre, l'identification des ressources impliquées, les besoins de développement des compétences et les suivis à la suite des formations.

Enfin, une approche collaborative est nécessaire, tant au chapitre de l'élaboration de la vision 4.0, de la conception du plan d'action, de la mise en place du virage et des formations que du suivi.

# MILIEU DE TRAVAIL FAVORISANT OU NON L'APPRENTISSAGE

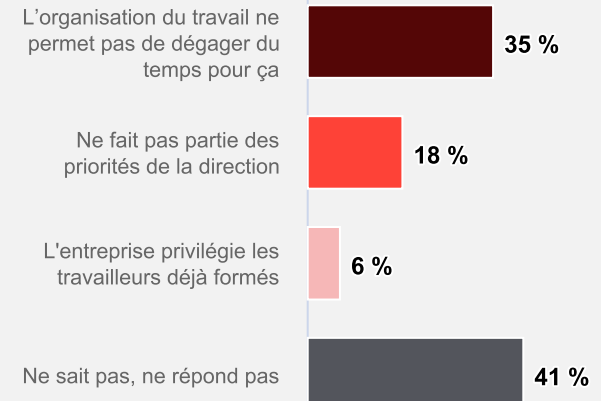


Milieu de travail propice ou non à l'apprentissage et au développement professionnel (sur une échelle de 1 à 10)



## Raison principale justifiant un milieu de travail non propice à l'apprentissage et au développement professionnel

Base : travailleurs qui ont indiqué un milieu de travail plutôt défavorable à l'apprentissage, n : 17



## Un milieu de travail généralement favorable à l'apprentissage

Trois travailleurs sur quatre indiquent avoir un milieu de travail favorable à l'apprentissage et au développement professionnel (77 % notes de 7 ou plus), mais les milieux de travail fortement dédiés à l'apprentissage paraissent largement minoritaires. Par ailleurs, un travailleur sur cinq affirme avoir un milieu de travail plutôt défavorable à la formation (19 % notes de 6 ou moins). Malgré que 41 % des répondants n'ont pas précisé la raison, un tiers mentionne une organisation du travail qui ne permet pas de libérer du temps pour la formation (35 %) et près d'un répondant sur cinq indique que cela ne fait pas partie des priorités de la direction (18 %).

# MISER SUR LA FORMATION DES EMPLOYÉS

## HISTOIRE À SUCCÈS – KAMIK

**Arold Isaac – Directeur chez Kamik**

Secteur d'activités : Plastiques

150 employés

Entrevue a eu lieu le 22 octobre 2021

Transformation a eu lieu il y a plus de 10 ans



« *Il ne faut jamais qu'une amélioration technologique occasionne une perte d'emploi. Si vous faites cela, les gens perdent confiance.* »

Arold Isaac, Directeur, Kamik

### Transformer un obstacle en une opportunité

Tout a commencé il y a 16 ans, lorsque Kamik a implanté des mesures de performance et développé une interface connectée à l'ensemble de l'entreprise 6 ans plus tard, en vue de collecter des données. Ce processus n'a pas toujours été facile, voire parfois fastidieux, mais ils ont pris les moyens à leur portée pour y arriver. Selon Arold Isaac, directeur chez Kamik, il est impossible d'avancer si on ne sait pas comment on était hier. C'est donc par l'installation d'un logiciel interne que Kamik a pu accumuler des données sur la production en temps réel et ainsi améliorer la performance et l'analyse en vue de prises de décision.

Dans un contexte d'accélération du vieillissement des technologies, nombreuses sont les entreprises forcées de remplacer des équipements informatiques qui autrement auraient toujours leur place. Ces changements d'équipements riment bien souvent avec des changements technologiques importants, particulièrement pour les travailleurs. C'est ce qui s'est produit chez Kamik.

En effet, une majorité d'entreprises faisant face à de tels changements technologiques, auxquels les employés n'arriveraient pas à s'adapter rapidement, prendrait probablement la décision de congédier lesdits employés. Ce n'est pas la solution pour Arold Isaac! Au contraire, il est d'avis qu'il « ne faut jamais qu'une amélioration technologique occasionne une perte d'emploi. Si vous faites cela, les gens perdent confiance. »

Pour appuyer ses propos, il donne l'exemple de ses travailleurs de première génération, plus âgés, et dont les compétences ont été acquises par expérience. Ces derniers se montraient réticents à l'arrivée de nouvelles technologies et n'y voyaient pas une plus-value, mais plutôt une contrainte ; leurs méthodes de travail habituelles ne fonctionnaient plus, occasionnant de nombreuses frustrations.

Il est donc devenu évident pour Kamik que ces travailleurs avaient besoin d'acquérir des compétences numériques. Elle a investi en formation. L'apprentissage a été tout un défi, tant pour les travailleurs que pour l'entreprise. D'un côté, les travailleurs n'avaient pas les compétences requises pour assimiler ces formations. D'un autre côté, l'entreprise a préféré prioriser le bien-être de ses employés, c'est-à-dire qu'elle refusait de congédier sous prétexte d'une lacune numérique. Le directeur a maintenu cette conviction, et ce, jusqu'au départ à la retraite des travailleurs avec le plus de lacunes, pour ensuite compléter son équipe grâce au recrutement de candidats ayant les compétences numériques souhaitées. C'est à partir de ce moment qu'il considère que le niveau numérique désiré a été atteint.

En bref, Kamik a observé une évolution positive de la perception de ses travailleurs. Bien qu'au départ, les changements technologiques étaient perçus négativement, c'est au fil de l'expérience et de l'accompagnement de l'entreprise qu'ils ont réalisé que les améliorations technologiques s'accompagnaient aussi d'une amélioration des conditions de travail. Ils sont maintenant plus ouverts aux changements, sachant que Kamik les appuiera dans le développement de leurs compétences numériques. Résultat : les travailleurs produisent maintenant dix fois plus, sans toutefois fournir un effort supplémentaire. Tout le monde en ressort gagnant!