

**COL  
LEC  
TIF**

Collectif des entreprises  
d'insertion du Québec

**mu  
tu  
elle**

Mutuelle de formation  
des entreprises d'insertion  
du Québec



**PROPULSIONS NOTRE  
INTELLIGENCE COLLECTIVE**

**Congrès annuel 2017  
Chaudière-Appalaches  
10 au 12 mai**

**JOURNÉE DE CODÉVELOPPEMENT  
11 MAI 2017  
RÉSULTATS DE L'ACTIVITÉ**



**Groupe Intervenants et  
Formateurs techniques**



**Groupe Gestionnaires**

## PROBLÈME.

Difficulté à évaluer les limites de notre intervention avec les gens avec ou prise avec un problème de santé mentale.

- Manque de ressources / connaissances
- Reconnaissance du trouble par le participant.

## Solutions

- \* Adapter les interventions selon les troubles.
- \* Créer un réseau de soutien / entraide.
- \* Sensibilisation de l'équipe et des pairs.
- \* Parcours adapté pour les jeunes avec de problèmes de santé mentale.
- \* Promouvoir des saines habitudes de vie.

## Problème

Difficulté de maintenir une motivation au parcours du début jusqu'à la fin.

- - Taux d'abandon élevé tardivement dans le parcours
- - difficulté au niveau du temps de l'intervention
- - le choix de l'entreprise / domaine
- - s'outiller pour mieux prévenir
- - motivation intrinsèque / extrinsèque (se questionner)
- - Le sens de l'intérêt à découvrir chez le participant

## Solutions

- Le tangible / renforcement + passer du temps sur le plateau de travail /
- plan d'action / évaluation avec intervenant + formateur + ~~part~~
- Intervenants fait son tour « Bonjour » chaque matin
- Réunion fin de la semaine par souligner les bons coups - accueil nouveau - assiduité - (15 min)
- Heure bonni par 2 semaines / certificat assiduité.
- Activité physique (cohésion groupe) 5 min à 9h et 13h de
- Réunion matinale avec les employés <sup>équipe</sup> formateurs
- En recherche d'emploi - ramener les plans de sélection à des <sup>équipes</sup> intrin
- Semaine des employeurs de rech. d'emploi
- postes sociaux avec programmes de sélection à l'heure



5

Problème

**DIFFICULTÉ DE COHÉSION dans les équipes pluridisciplinaires.**

- compréhension différentes de la mission, structure.
- Provenance de différents milieux de travail des membres du personnel de (plateau / entreprise gestion / insertion)
- Manque de formation adéquate de l'équipe.
- Manque de langage commun

---

Solutions

- Formation adaptée en lien avec la mission d'insertion (7 ateliers)
- Expliquer le mission et faire connaître et respecter le code de ~~conduite~~ <sup>d'équipe</sup> - réunions d'équipe hebdomadaires structurées
- Impliquer tous les membres du personnel
- Travailler en immersion <sup>accueillant les intervenants</sup> <sup>participatifs</sup> - les employés -

6

Problème:

Manque de cohésion au sein de l'équipe qui se répercute sur le parcours du participant

- + clarification des rôles (équipe permanente)
- + " " de la mission d'une entreprise d'insertion
- + éviter de travailler en silo

---

Solutions: \* Rappel de la mission + échanges sur le sujet

- - Présenter le problème au directeur
- - App direction nommer un responsable
- - partager l'expertise de chacun
- - s'entendre sur le partage des tâches et établir un "code"
- - rappeler le code, lorsque nécessaire
- - s'assurer ~~de la~~ <sup>que le</sup> code est toujours valide

Problème

Comment former des ressources humaines fixes dans des contextes de production variables? <sup>gérer</sup>

- Légitimité des mesures coercitives dans des contextes de basse productivité.
  - Garder le même niveau d'exigence
  - Formation incomplète
  - Sous rendement
  - Sous motivation
  - Niveau de tolérance trop élevé
- } Impact sur le placement

Solutions

- Limiter concrètement les plages horaires de production lors des périodes de basse productivité → Bonifier les ateliers de formation par compensation.
- Mettre en place des stages de mi-parcours pour sortir des participants des plateaux de travail.
- Inviter des employeurs à parler de leurs attentes

- Impliquer les jeunes dans la réflexion sur le problème et dans la recherche de solutions
- Inviter des anciens participants à succès à venir parler de leur post-parcours.

Volume d'affaires

2016 → 2017  
 +108  
 - Pour la Ress. mat.  
 - manque Ress. H.  
 - Comment équilibrer les objectifs

Sol'n Quelle capacité potentielle?

- Mobiliser l'équipe au nouveau défi.
- Communiquer situation réelle
- Etude de rentabilité (vs coûts variables) + Investissement
- Développement services complémentaires
- Planification globale (cohesion tous les éléments ou votes)

8

# Résistance aux changements

SOUS THÈMES

- \*employés "réfractaires"
- \*mauvaises planifications

Problématiques:

- manque de planification face aux changements
- ancienneté du personnel
- Sabotage pour démontrer que ça ne marchera pas
- Leader négatif
- Démotivation
- Expérience du passé
- Peur de perte d'acquis
- Manque d'outils
- MANQUE de COMMUNICATIONS

## Résistance aux changements (suite)

Solutions:

- Se doter d'un plan clair
- Avoir une bonne communication
- consultation de l'équipe
- Gestion participative
- Mobilisation
- Chacun doit s'investir
- Comprendre les résistances
- Identifier les leader positifs

9

# PROBLÉMATIQUE

→ RÔLES ET INTERVENTIONS PSYCH.  
MAL DÉFINIS (QUI FAIT QUOI?  
QUAND? JUSQUE OÙ?)

- FORMATEUR TECHNIQUE VS INTERVENANT PSYCHOSOCIAL
- CONFIDENTIALITÉ DES DOSSIERS → PARTICIPANTS PARTAGENT LEURS PROBLÈMES AUX AUTRES, AU FORMATEUR
- BESOIN D'EN SAVOIR UN MINIMUM SUR LE DOSSIER DU PARTICIPANT MAIS SAVOIR QUAND ARRÊTER

## PISTES DE SOLUTIONS

- CONNAÎTRE ET PARTAGER LA PROBLÉMATIQUE DE CHAQUE PARTICIPANT (ET ASSURER CONFIDENTIALITÉ)
- RECADRER SANS DÉLAI DÈS QUE LES RÔLES S'INVERSENT (FORMATEUR TECHNIQUE FAIT DE L'INTERVENTION PSYCHOSOCIALE ET VICE-VERSA)
- CLARIFIER ET PRÉCISER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU PERSONNEL (DESCRIPTION TÂCHES)

## PROBLÉMATIQUE

→ LOURDEUR DE LA CLIENTÈLE  
(+ DE PROBLÉMATIQUES QU'AVANT)

- NOUVELLE GÉNÉRATION (18-25 ANS) → MANQUE D'ENGAGEMENT, ABSENTÉISME ÉLEVÉ, VALEUR TRAVAIL EST FAIBLE
- AVANT : PROBLÈMES DE COMPORTEMENT
- ACTUEL : COMPORTEMENT + AUTRES PROBLÈMES  
(EX. SANTÉ MENTALE, HANDICAP, TOXICOMANIE, ALCOOL)  
↳ MÉDICATION
- MODÈLE DE L'ENTREPRISE N'EST PAS ADAPTÉ
- BESOIN DE SPÉCIALISTES ET DE PLUS DE RESSOURCES PSYCHOSOCIALES MAIS BUDGET LIMITÉ

## PISTES DE SOLUTION

- JUMELAGE D'ORGANISMES (ÉCHANGE DE SERVICES) → COLLABORATION, PARTENARIAT
- UTILISATION DES RESSOURCES EXTERNES PUBLIQUES (EX. CLSC, HÔPITAUX, THÉRAPIE, AA, TRAVAILLEURS DE RUE)
- MIEUX DOCUMENTER LES DOSSIERS À LA SÉLECTION ET À L'EMBAUCHE (EX. PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE → MÉDICATION → SUIVI REQUIS VS PRISE DES MÉDICAMENTS)

## PROBLÉMATIQUE

→ DÉFI D'ASSURER LA RELÈVE AUX POSTES DE DIRECTION DANS DES ENTREPRISES D'INSERTION SOCIALE

- TRÈS DIFFICILE S'IL N'Y A PAS DE RELÈVE À L'INTERNE ET QU'ON DOIT ALLER À L'EXTERNE (VALEURS)
- TRANSFERT DE L'ADN DE L'ENTREPRISE (DEMANDE TEMPS ET COHÉRENCE)
- PROCESSUS DE RELÈVE AMORCÉ TROP TARD (BESOIN DE 3 À 5 ANS)
- RISQUE DE DÉPART D'EMPLOYÉS-CLÉS (CADRES, INTERVENANTS) SUITE AU DÉPART DE LA DIRECTION

## PROBLÉMATIQUE RELÈVE (SUITE)

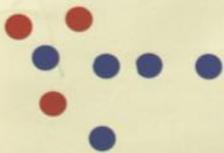
- Solutions*
- BESOIN DE PLANIFIER LE VOLET FINANCIER DU PROCESSUS DE RELÈVE
  - BESOIN DE MENTORAT ET/OU DE COACHING EN GESTION (ENCADREMENT DE LA RELÈVE)
  - GÉRER LE PERSONNEL À L'INTERNE QUI ASPIRE À PRENDRE LA RELÈVE MAIS QUI N'A PAS LES COMPÉTENCES (RISQUE DE DÉMOTIVATION, DE DÉPART)
  - NE PAS AVOIR DE PLAN D'URGENCE EN CAS DE RELÈVE NON-PLANIFIÉE (EX. DÉPART SUBIT POUR MALADIE OU DÉCÈS)

# 12

## Roulement de personnel et changement du marché du Travail.

- Méconnaissance main d'oeuvre
- Environnement de travail non-actualisé.
- Paradigme unidirectionnel ~~vs~~ relationnel ~~vs~~
- Absence de vision main d'oeuvre
- Manque de mesures indicatrices (taux rotation)

- Passer à un paradigme relationnel
- Se former et s'actualiser sur les besoins générationnels de la M.O.
- Possibilités d'émancipation / Défi
- Programme rétention personnalisé
- Sentiment d'appartenance (WOW!)



# 13

## Gestion de la Croissance et Défi De la Rentabilité.

Opportunité de dev écon dans un contexte très serré. (\$)

4M\$  
↓  
3M\$  
↑  
4M\$

- ⇒ Chang de culture
- ⇒ Chang productivité
- ⇒ probl mobilisation du personnel
- ⇒ tension chez les participants
- ⇒ Problème de timing dans l'adhésion des diff parties.
- ⇒ COMMENT MOBILISER autour de la problématique

## Partage de solution.

- Notion du plaisir partagé
- Mobiliser : expliquer la situation au personnel. + pourquoi du changement.
- Plan d'action STRATÉGIQUE EN TENANT COMPTE DES INDIVIDUS - leur adhésion ou réticence.
- Se donner un plan de dev clair
- EMBARQUER le CO.

## Redressement + Transition

- Comment compléter redressement
- Comment changer culture ?
- " Prévenir Nouvelle culture
- Structurer gouvernance
- (difficulté de réunir <sup>efficace</sup> compétences requises
- "habitudes" et résistance à l'innovation

### Solutions

- Définir missions - vision - valeurs.
- Trouver le ou les points d'adhésion au niveau de l'équipe
- Diversifier l'expertise du CA
- Définir et partager l'orientation et la culture d'entreprise
- Clarté de l'information versus les attentes, les orientations

Comment redresser une situation défavorable qui implique plusieurs volets/créneaux d'affaires

- Porte de client "vache à lait"
- Diversité = Sécurité = Focus dilués
- cycle de l'industrie
- changement abrupte / lourdeur aspects législatifs
- Défi de garder le cap Qualité - amélioration continue de plusieurs créneaux à la fois
- Arrimer le dér. aux réalités volet insol. (capacité, flexibilité, stabilité, personnel)
- Entreprise qui repose majoritairement sur main d'insertion

### Solutions

- représentation pour Ei ≠ Ensemble des Ei - D Cibler contrat par créneau d'activités
- Dév. des offres de services complémentaires pour ↑ revenus, ↑ fidéliser clientèle
- Être à l'écarte des clients en continue / Avoir cibles claires
- Dév. un outil de vigilance sur fins de contrats pour planification dév. des affaires en amont (outil 2 tableaux de bord Nicolas)
- Profil Identifié : être à l'affût des potentialités
- Assurer la com. à l'interne pour assurer culture d'amélioration continue

# 15

Comment s'assurer  
que l'argent  
N'INTERFERE PAS SUR  
NOTRE MISSION SOCIALE

PROBLÉMATIQUES:

- RISQUE de FAILLITE
- MANQUE de revenu - VENTES  
- subventions
- Difficulté R.H.  
(compétences?)

IMPACT SUR LES T.F.

Solutions:

- se recentrer sur une seule activité <sup>ECONOMIQUE</sup>
- Diversification des subventions
- Redéfinir LA MISSION (par la mission COMMUNAUTAIRE)
- DIMINUER LA PRESSION SUR LE PERSONNEL
- Se doter de NOUVELLES CONDITIONS de TRAVAIL

## Problème

① DIFFICULTÉ À ATTEINDRE LES CIBLES DE RECRUTEMENT DES EMPLOYÉS EN INSERTION

- Territoire Limité et éloigné
- Manques de Ressources humaines par le recrutement
- Visibilité / outils, Moyens de Promotion
- Clientèle changeante (Multi-éprouvée)
- Exigences d'emploi. Québec employer (cibler)
- Probl. accès / Transport

## Solutions

- \* Mettre en transport à partir du <sup>entrepreneur</sup> ~~mette~~ (bénéfice au transport) (ou placement)
  - Incitatif / bonbon. (au niveau du recrutement aussi)
  - Élargissement du territoire et négociation
  - <sup>être</sup> ententes avec EQ. (cibles) services informatiques ex: chèque
  - Actif <sup>et visible</sup> dans le réseau (table, collègues etc. réunions extra-emploi) et les médias
  - Journée - portes ouvertes / emploi - dans l'entreprise
    - ↑
    - \* Nouvelle au plus de remarques (employé) humaines
    - Parcours - Pii-Parcours pour les + éloignés du Marché du travail - Ten
- sure sécurité
- Pi dès début du parcours
  - ↑ ressources humaines
  - ↑ salariale (par participants)
  - diplôme métier semi-spécialisé = incitatif
  - Test de développement perso = prise de conscience
  - Partage d'utils entre Ei
  - Co-DEV + discussion cas. ● ● ●