

- Client :** Imprimerie Mirabel / Journal de Montréal
- Résumé du projet :** Diagnostic des besoins, élaboration, mise en œuvre et gestion d'un plan global de formation pour assurer le transfert avec succès des pressiers et autres employés en poste à l'imprimerie du Journal de Montréal, à la nouvelle Imprimerie Mirabel.. Changement technologique et culturel majeur, climat de relations de travail tendu. Formation et coaching des gestionnaires de production et superviseurs.
- Budget et échéancier :** Projet total de 400 000 \$ (honoraires seulement), démarré depuis novembre 2007
- Ressources SIM impliquées :** Martin Lapointe, directeur de projets
Martin Desaulniers, ing. ind., Formation et coaching des formateurs et superviseurs
Pierre Gilbert et Chantal de Lafontaine, développement de matériel pédagogique.
Maxime O'Shaughnessy, ing. ind., développement des procédés de travail.
Daniel Plourde, développement et implantation des processus de gestion et coaching.
- Objet de la demande initiale :** L'imprimerie Mirabel est à la fine pointe de la technologie mondiale. Pour Quebecor Media, la construction de cette imprimerie représente à la fois un investissement majeur en termes financiers, mais aussi un changement d'orientation en ce qui concerne la production du journal en tant que tel. Au lieu d'être produit dans sa propre imprimerie, celui-ci devient un des produits d'une usine conçue pour « rouler » 24hres/24 plutôt que strictement de nuit pour le journal. Cela implique un changement majeur au niveau de la culture organisationnelle et des pratiques de travail... sans compter tous les effets que cela peut avoir sur les conditions de travail et la convention collective. Or, la transition s'est faite dans un contexte de relations de travail difficiles, marquées par un arrêt de travail (grève et lock-out) de 40 semaines des pressiers du Journal de Montréal et le fait qu'une nouvelle convention devait être déterminée par un arbitre. L'usine a donc démarré avec des pressiers venant de diverses usines Quebecor, pressiers qui devaient ensuite assurer la formation du personnel en provenance du Journal. C'est dans ce contexte que la direction a fait appel au SIM, après que le transfert d'un premier groupe de pressiers du Journal se soit fait relativement difficilement pour les gens impliqués.
- Description du projet :**
- Adoption d'une approche aussi transparente que possible pour que la formation puisse se faire à l'abri des soubresauts prévisibles en relations de travail (comité de formation, approche participative...).
 - Élaboration des profils de compétences et outils d'évaluation pour les postes, afin de poser un bon diagnostic initial, faire un suivi approprié du cheminement individuel de chaque employé et procéder à une évaluation finale objective du niveau de maîtrise (contexte de réduction du nombre de postes disponibles/obligation de démontrer les qualifications et efforts de formation consentis).
 - Formation et coaching d'une équipe d'une vingtaine de formateurs internes (presses et expédition). Travail conjoint pour le développement des plans d'accueil et de formation.
 - Développement de matériel pédagogique (procédures, guides, aide-mémoires...). En collaboration avec les ressources internes et les manufacturiers d'équipement pour vulgariser les manuels techniques.
 - Formation et coaching des gestionnaires et superviseurs en gestion des compétences. Coaching lors de l'évaluation des besoins / des acquis.
 - Implantation de Cognibox GC, le logiciel en ligne de gestion des compétences du SIM.
 - Formation et coaching de l'équipe de superviseurs (nouvellement nommés) supervision, gestion des opérations, gestion des équipes de travail. Développement des principaux processus de gestion de la production et des indicateurs de performance.