



Centre syndical et patronal du Canada  
Canadian Labour and Business Centre

# Maintien en poste du personnel, roulement de la main-d'œuvre et transmission du savoir :

## Études de cas du secteur canadien des plastiques



Clarence Lochhead  
et Alex Stephens  
Avril 2004

## **Table des matières**

Résumé.....	1
I. Introduction.....	9
II. Méthode employée pour mener la recherche.....	11
III. Profil de l'industrie du secteur des plastiques .....	13
IV. Caractéristiques de la main-d'œuvre .....	15
V. Analyse documentaire : les pratiques exemplaires et le maintien en poste du personnel.....	16
1. Rémunération et avantages sociaux .....	23
2. Reconnaissance et récompenses .....	30
3. Formation, développement professionnel et planification de carrière .....	33
4. Recrutement et orientation .....	35
5. Programmes de santé et de bien-être au travail .....	37
6. Conciliation travail – vie privée.....	39
7. Conception des tâches et les équipes de travail .....	41
8. Communication et participation des employés.....	43
9. Évaluation et gestion du rendement.....	46
VI. Gestion et transmission du savoir .....	48
VII. ÉTUDES DE CAS .....	58
Baytech Plastics.....	59
Canadian General-Tower Limited .....	66
Huron Precision Plastics Inc.....	74
Innotech Precision Inc.....	81
Interquisa Canada s.e.c. ....	85
IPEX .....	92
Westbridge PET Containers.....	100
VIII. Conclusion et recommandations: La gestion des compétences .....	106
Annexe A. Cadre conceptuel pour la sélection des pratiques exemplaires .....	111
Bibliographie.....	122

## **Résumé**

### **Introduction**

Le Conseil canadien sectoriel des plastiques - Canadian Plastics Sector Council (CCSP) a déterminé que le roulement de la main-d'œuvre, le maintien en poste du personnel et la transmission du savoir constituaient des freins essentiels aux efforts entrepris par le secteur pour répondre à ses besoins prévus en effectifs. La capacité qu'ont les employeurs de faire face à la croissance de l'emploi et au renouvellement des effectifs dus au roulement du personnel et aux départs à la retraite s'accompagne d'un nombre croissant de défis en matière de ressources humaines. Le CCSP a décelé qu'il existait une forte demande, au sein tant du CCSP que d'autres conseils sectoriels, pour effectuer des recherches qui regrouperaient les « pratiques exemplaires » et des solutions disponibles pour résoudre ces questions.

Le présent rapport – exécuté sur la demande du CCSP et réalisé par le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC) – offre une analyse complète des pratiques exemplaires sur le plan des stratégies portant sur le maintien en poste du personnel et la transmission du savoir. Le rapport compte deux parties : 1) une analyse documentaire sur les pratiques exemplaires dans le domaine du maintien en poste du personnel et de la transmission du savoir, et 2) des études de cas sur les pratiques exemplaires au sein d'entreprises canadiennes de fabrication des plastiques. Prises dans leur ensemble, les sources documentaires sur ces pratiques exemplaires peuvent fournir des indices utiles et pratiques à d'autres entreprises confrontées à des défis similaires.

### **L'importance du maintien en poste du personnel et de la transmission du savoir**

Quand une entreprise perd des employés, elle perd des compétences, de l'expérience et une partie de sa « mémoire institutionnelle ». L'ampleur et la nature de ces pertes représentent un problème de gestion essentiel qui affecte la productivité, la rentabilité, ainsi que la qualité du produit et du service. Pour les employés, un taux de roulement élevé peut avoir des répercussions négatives sur les relations de travail, le moral et la sécurité sur le lieu de travail. Le coût pour remplacer un employé peut être élevé, les problèmes associés à la recherche et à la formation de nouveaux employés peuvent s'avérer considérables et les compétences et connaissances particulières, acquises sur le lieu de travail, qui quittent l'entreprise avec le départ de l'employé peuvent prendre des années à remplacer.

Le problème de roulement de la main-d'œuvre peut être envisagé à partir de diverses stratégies proactives de maintien en poste du personnel, à savoir les politiques et les pratiques de l'entreprise, qui renforcent l'engagement et la fidélisation de l'employé. D'autre part, les initiatives portant sur la transmission du savoir garantissent que les connaissances et l'expertise des employés d'une entreprise – sa « mémoire institutionnelle » – sont partagées par les employés de façon systématique et efficace.

Elles peuvent contrecarrer les effets négatifs du roulement du personnel, mais aussi s'efforcer de façon proactive à réduire le roulement du personnel en offrant des possibilités de développement de connaissances et de compétences aux employés – facteurs reconnus pour leur capacité à réduire le roulement du personnel.

Le maintien en poste du personnel et la transmission du savoir constituent deux éléments d'un problème plus global que l'on pourrait mieux qualifier sous le terme « gestion des compétences » – c.-à-d., tout ce qui a trait au recrutement, au maintien en poste et au développement des *combinaisons et niveaux de compétences nécessaires requis* pour atteindre les objectifs organisationnels et opérationnels.

## **Méthode employée pour effectuer les études de cas**

Les entreprises sélectionnées qui ont participé aux études de cas proviennent de cinq provinces, sont d'une taille variée allant de 26 à 1 900 employés, reflètent toute la gamme des produits des industries de l'emballage, de la construction immobilière, des composants électriques, de l'ameublement, du transport – notamment du transport automobile, et comprennent des milieux de travail syndiqués et non-syndiqués. Cette diversité délibérée a souligné un objectif de l'étude, qui consistait à explorer les formes qu'adoptent les initiatives en matière de maintien en poste et de transmission du savoir dans des milieux de travail extrêmement variés.

Les données ont été recueillies à partir d'entrevues téléphoniques et d'une analyse de documents appropriés. Pour chacun des profils d'entreprise, des entretiens téléphoniques ont été menés avec des représentants de sociétés, connaissant bien les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines et d'organisation (tels que des vice-présidents et des directeurs des ressources humaines, des présidents d'entreprises, des PDG et des propriétaires). Les entrevues ont été menées dans la mesure du possible avec des travailleurs ou, dans des milieux de travail syndicalisés, avec des représentants syndicaux, de façon à présenter la perspective de l'employé ou du syndicat sur les mesures de maintien en poste et de transmission du savoir et leurs répercussions sur le niveau de satisfaction, l'avancement professionnel et la fidélisation des employés.

## **Les pratiques exemplaires en matière de maintien en poste du personnel et de transmission du savoir**

- 1. Une rémunération concurrentielle et juste** constitue un point de départ essentiel dans la plupart des stratégies pour attirer et conserver les employés. Toutefois, de l'avis général, les niveaux de rémunération ne suffisent pas à eux-seuls pour garantir le maintien en poste des employés. Des pratiques exemplaires courantes comprennent l'utilisation d'études de l'industrie pour établir des repères et dégager des structures salariales et de rémunération afin d'être juste et concurrentiel. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).

2. **Des avantages sociaux adéquats et adaptés aux besoins** peuvent démontrer aux employés qu'une entreprise est juste et leur prête son soutien, et plusieurs éléments tendent à indiquer que les avantages sociaux figurent en haut de la liste des raisons pour lesquelles les employés choisissent de se joindre à une entreprise ou d'y rester. De nombreuses entreprises répondent aux besoins de plus en plus divers de leurs employés en introduisant un facteur de choix plus grand dans la gamme d'avantages sociaux dans laquelle leurs employés peuvent puiser. Un ensemble d'avantages sociaux qui s'adaptent aux besoins des employés peut augmenter le taux de maintien en poste du personnel, car il est porteur d'une réactivité accrue aux situations et besoins spécifiques de chaque employé. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
3. **Des pratiques et des systèmes de rémunération novateurs** peuvent avoir des répercussions positives sur le maintien en poste du personnel en stimulant le sentiment d'appartenance (engagement). Les systèmes de rémunération peuvent également influencer sur le partage et la transmission du savoir si le partage, le travail d'équipe et les suggestions sont récompensés et reconnus. Des systèmes de rémunération novateurs comprennent un régime de participation aux gains, une rémunération basée sur les compétences et divers types de plans de gratification. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
4. **La reconnaissance et les récompenses** comprennent une gamme étendue de mesures incitatives institutionnalisées ou non, financières ou non, octroyées à certains employés, ou encore à des groupes d'employés ou à l'ensemble du personnel. Celles-ci comprennent entre autres l'attribution du titre d'employé du mois, le parrainage d'équipes sportives et d'événements sociaux par l'entreprise, des prix, des vêtements, etc. La reconnaissance et les récompenses peuvent contribuer à une culture de travail fondée sur le respect et l'appréciation à l'égard des employés et à un travail de qualité, et, de ce fait, renforcer l'engagement de l'employé vis-à-vis de l'entreprise. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
5. **La formation, le développement professionnel et la planification de carrière** sont des moyens efficaces d'améliorer le maintien en poste des employés. La formation constitue un investissement visible de l'entreprise dans ses travailleurs, leur donnant de nouvelles compétences ainsi que des aptitudes plus vastes et une plus grande confiance en eux. La formation conduit souvent à exercer des tâches qui sont de nature plus gratifiante. Alliée à une communication effective sur la façon dont les efforts d'un employé en vue de développer de nouvelles compétences l'amènera à occuper des postes plus importants et présentant davantage de défis *au sein même* de l'entreprise, la formation encourage les employés à s'engager à plus long terme dans leur entreprise : elle leur permet d'entrevoir un avenir dans leur entreprise. *Toutes* les entreprises que nous avons interrogées sont très actives dans le domaine de la formation axée sur les compétences et du développement professionnel. Nombre d'entre elles ont

instauré des programmes de promotion interne efficaces qui permettent même à leurs employés non qualifiés et semi-qualifiés de progresser vers des postes de rémunération et de responsabilité supérieures à l'intérieur de l'entreprise. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).

- 6. Les pratiques en matière de recrutement et d'orientation** peuvent s'avérer d'une importance cruciale pour garder les employés à plus long terme. Le maintien en poste du personnel est améliorée en faisant en sorte qu'il existe une bonne adéquation entre la culture d'une entreprise particulière – la façon qu'elle a de mener ses affaires et les valeurs qu'elle prône – et les intérêts, le caractère et les motivations des personnes qui la composent. Les pratiques de recrutement qui mettent l'accent non seulement sur les qualifications reconnues officiellement (aptitudes techniques propres à un travail donné) mais aussi sur des types de qualifications et de dispositions plus généraux de la part de la personne embauchée peuvent être autant d'éléments d'une stratégie de maintien en poste du personnel efficace. Notre propre étude personnalisée a révélé que les employés de certaines entreprises, en particulier des plus petites, font davantage que travailler ensemble : ils partagent souvent des intérêts similaires et ont des rapports interpersonnels très forts, rapports qui, en retour, les aident à former un véritable esprit de corps. En effet, la qualité des relations interpersonnelles à elle seule peut contribuer de façon significative au maintien en poste du personnel. Une bonne orientation initiale de l'employé qui vient d'être embauché peut non seulement contribuer à l'intégrer plus efficacement à son nouveau lieu de travail, mais aussi l'aider à se sentir accepté et lui communiquer des informations sur la façon de traiter les demandes sur le lieu de travail et les problèmes potentiels qui pourraient surgir. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
- 7. Les programmes de santé et de bien-être au travail** prennent différentes formes, y compris ceux qui visent l'environnement physique au travail (propreté, sécurité, ergonomie, etc.); la santé (promotion d'un mode de vie sain, conditionnement physique, régime alimentaire, etc.); ainsi que l'environnement social et les ressources personnelles (culture d'entreprise, perception de maîtrise de son propre travail, programmes d'aide aux employés, etc.). Les initiatives visant un milieu de travail sain améliorent non seulement la santé et le bien-être d'employés particuliers, mais contribuent également à atteindre les objectifs relatifs au rendement des affaires, ce qui comprend le maintien en poste des employés. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
- 8. Les programmes de conciliation travail – vie privée** reconnaissent le fait que les employés ont des obligations familiales et extra-professionnelles importantes qui font concurrence à leurs engagements professionnels. Des pratiques telles que les congés de garde de personnes à charge, les subventions pour garde d'enfants, les programmes de services aux personnes âgées, le counseling et les recommandations et un horaire de travail souple permettent aux gens d'atteindre

un équilibre plus enrichissant et potentiellement moins stressant entre les obligations d'ordre professionnel et les obligations d'ordre privé. Les entreprises qui fonctionnent sur la base du travail par postes peuvent compter des employés qui ont beaucoup de mal à concilier leurs obligations familiales et professionnelles. Les employeurs qui font preuve de souplesse et de réactivité ont tout avantage à aider les employés à résoudre de tels conflits et à être plus productifs au travail. On compte parmi les politiques qui se sont révélées efficaces pour aider les employés à préserver l'équilibre travail – vie privée dans un environnement de travail par poste (i) la limitation des postes fractionnés (ii) l'annonce, suffisamment à l'avance, des changements de quart, (iii), la permission octroyée aux employés d'échanger leurs quarts de travail, et, surtout, la consultation des employés sur les besoins qu'ils ont afin de concilier le travail avec leur vie privée au moment de planifier les quarts. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).

- 9. La conception des tâches et les équipes de travail** peuvent renforcer les gratifications propres à un travail, en le rendant plus enrichissant, passionnant, intéressant et stimulant. Des pratiques telles que les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, l'établissement de ses propres horaires de travail et la rotation des postes de travail peuvent non seulement améliorer le maintien en poste des effectifs, mais se sont aussi révélées capables d'améliorer de nombreux autres indicateurs importants, comme la productivité, les accidents et blessures et la qualité du produit. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
- 10. La communication et la participation des employés.** La communication ouverte, réceptrice et bidirectionnelle est essentielle à un bon maintien des effectifs et devrait être considérée comme la pierre angulaire de toute pratique visant le maintien en poste du personnel. La plupart des stratégies et pratiques en matière de maintien en poste du personnel, sinon toutes, dépendent fondamentalement d'une démarche solide de communication avec les employés. Sans communication, nombre de ces pratiques seraient impossibles à mettre en œuvre de façon efficace. Les études de cas que nous avons réalisées ont révélé des efforts considérables visant à communiquer avec les employés, par des moyens divers incluant des enquêtes menées auprès des employés, des réunions de comités planifiées régulièrement, des bulletins d'information et des affichages officiels et des discussions individuelles. Plusieurs entreprises informent régulièrement leurs employés de leur rendement financier et entretiennent des politiques de communication ouverte. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).
- 11. Les pratiques d'évaluation du rendement** qui offrent une bonne rétroaction aux employés et qui leur donnent un aperçu de leur progrès sur le long terme au sein de l'entreprise – surtout en matière de possibilités de formation et de développement de carrière – constituent des moyens importants de renforcer

l'engagement de l'employé. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).

**12. La transmission du savoir – le transfert d'apprentissage, l'accompagnement de carrière et le mentorat, la retraite progressive.** Si les pratiques de maintien en poste du personnel visent à retenir les *travailleurs*, les pratiques de transmission du savoir visent, elles, à retenir les *compétences*, à la fois grâce à des exercices formels ou informels de partage de l'information et à l'établissement d'un savoir collectif. Le mentorat et l'accompagnement de carrière, la retraite progressive, ainsi que le transfert d'apprentissage et la rotation des postes de travail constituent des types de transmission du savoir qui couvrent en partie le domaine de la formation. La transmission du savoir comprend également l'utilisation d'outils technologiques – bases de données, intranet, logiciels de groupe – qui ont pour but d'appuyer le partage du savoir entre les personnes, de fournir des informations continues sur les connaissances qui sont essentielles au rendement de l'entreprise et de les préserver. (Exemples d'études de cas : hyperlien vers Baytech; Canadian General Tower, Innotech Precision, IPEX).

## Conclusions et recommandations

1. Nos recherches ont révélé de nombreux bons exemples d'entreprises prospères spécialisées dans le domaine des plastiques, qui possèdent un taux de maintien en poste du personnel élevé, un roulement de la main-d'œuvre faible et des employés dévoués. Nos études de cas laissent également supposer que les PME peuvent parvenir à garder leurs employés aussi bien que des grandes entreprises.
2. Dans les cas que nous avons étudiés, le faible roulement de la main-d'œuvre n'était pas nécessairement la conséquence d'une « stratégie de maintien en poste du personnel », ni d'une approche à « l'emporte-pièce » destinée à retenir les employés. Au contraire, de nombreuses entreprises avaient recours à leur propre savoir et créativité pour élaborer des méthodes, pratiques et programmes novateurs, adaptés à leurs propres environnement et circonstances. (c.-à-d. secteur d'exécution, taille de l'entreprise, caractéristiques et intérêts de la main-d'œuvre, etc.).
3. Il existe toutefois des principes ou des données fondamentales communs, à partir desquels sont bâties les pratiques de maintien en poste. Les entreprises que nous avons étudiées possédaient toutes une compréhension stratégique des compétences dont leur main-d'œuvre devait faire preuve, ont souligné l'importance d'avoir une communication réactive et ouverte, et portaient toutes du principe qu'il faut traiter les gens de façon juste.
4. En dehors de ces données fondamentales, nos études de cas ont révélé des différences considérables dans les démarches et les initiatives adoptées par diverses sociétés. Les démarches concernant les niveaux de rémunération et les systèmes de rémunération, ainsi que des avantages sociaux, la formation et le

développement de la carrière, la reconnaissance et les récompenses et les communications variaient toutes en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de la composition des compétences du personnel, etc.

5. S'il n'existe aucun ensemble de pratiques capable de garantir que celles-ci fonctionneront dans toutes les entreprises, il existe en revanche des « pratiques exemplaires » mentionnées dans les sources documentaires spécialisées en ressources humaines et dans nos études de cas, que les entreprises désireuses d'améliorer leur taux de maintien en poste du personnel et de transmission du savoir seraient bien inspirées de prendre en considération. Un grand nombre des entreprises dont le profil a été dressé dans le présent rapport ont développé leurs propres démarches novatrices à l'interne, et ces démarches ont évolué avec le temps pour devenir des stratégies efficaces.
6. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, toutes celles qui possèdent un faible taux de roulement ont estimé qu'il était important d'offrir une rémunération concurrentielle.
7. Le transfert d'apprentissage semble être une pratique communément utilisée parmi les entreprises canadiennes spécialisées dans les plastiques que nous avons étudiées; dans le cadre du présent rapport, il semble remplir deux fonctions intéressantes : (i) il apporte un facteur de souplesse au sein des effectifs qui peut s'avérer utile, dans les cas où le roulement du personnel est élevé, pour contrecarrer les effets négatifs de la perte de savoir qui résulte du départ des travailleurs, (ii) comme c'est le cas pour d'autres types de formation, le transfert d'apprentissage améliore le niveau des compétences, d'employabilité et les remises en question et, ainsi peut se révéler un outil précieux pour développer l'engagement des employés.
8. Plusieurs de nos études de cas suggèrent que si la rémunération, les possibilités de développement personnel et professionnel et d'autres mesures incitatives contribuent grandement à attirer les gens et à préserver leur niveau de satisfaction, leur décision de rester au sein de l'entreprise dépend en premier lieu s'ils se sentent en plein accord avec la façon dont leur entreprise mène ses affaires, dont elle traite ses employés, de ce qu'elle attend d'eux, et des rapports que les gens entretiennent au travail.
9. La conception ou l'utilisation de différents systèmes de rémunération, les types d'avantages sociaux offerts, les récompenses et reconnaissances, etc., devraient refléter les intérêts et les besoins des employés de l'entreprise. Nos propres observations portant sur les entreprises canadiennes dans le domaine des plastiques laissent à penser que la reconnaissance et les récompenses sont fortement liées à la « culture » d'un lieu de travail particulier – elles la renforcent et sont compatibles avec elle – que cette culture soit le produit d'une gestion consciente ou qu'elle soit générée directement par l'entreprise.

10. Un certain nombre d'entreprises déploient des efforts considérables pour communiquer avec les employés au-delà des objectifs qui leur sont immédiatement indispensables de connaître pour exécuter leurs tâches. Nos études de cas suggèrent que de nombreuses entreprises – en particulier les petites entreprises – possèdent peu ou pas de pratiques structurées en matière de communication, mais qu'elles sont néanmoins extrêmement efficaces pour parler avec leurs employés *et les écouter*.

**Maintien en poste du personnel, roulement de la main-d'œuvre et  
transmission du savoir :  
Études de cas du secteur canadien des plastiques**

**I. Introduction**

Le roulement de la main-d'œuvre constitue une préoccupation essentielle en matière de ressources humaines dans tous les secteurs de l'économie. Il affecte la productivité, la qualité du produit et du service, ainsi que le rendement. Le coût pour remplacer les travailleurs est élevé, la recherche d'employés qualifiés peut s'avérer difficile, et les investissements dans la formation plus incertains.

Dans le secteur de la fabrication de produits secondaires, qui comprend le sous-secteur de la fabrication des plastiques, le taux de roulement de la main-d'œuvre annuel total est passé de 15,6 % en 1999 à 19,2 % en 2001<sup>1</sup>. Le taux de roulement résultant de départs volontaires (retraites et démissions) a lui aussi augmenté, passant de 11,8 % à 15,7 %. Des données plus détaillées sur le secteur des plastiques ne sont disponibles que pour 1999. Celles-ci indiquent que le taux de roulement total et le taux de roulement résultant de départs volontaires étaient tous deux légèrement plus élevés pour le secteur des plastiques que pour l'ensemble du secteur de la fabrication de produits secondaires (16,3 % pour le taux de roulement total et 12,6 % pour le taux de roulement résultant de départs volontaires respectivement).

Toutefois, notre analyse du secteur des plastiques indique que l'on trouve des exemples d'entreprises qui réussissent très bien – elles sont rentables, en pleine expansion, utilisent les technologies à la pointe du progrès et gagnent des parts de marché – et qui possèdent aussi des taux de roulement inférieurs à la moyenne. Certaines des entreprises dont le profil a été dressé dans le présent rapport ont des taux de roulement tellement bas que la direction ne les surveille pas rigoureusement. Ce n'est pas la peine.

Entre novembre 2003 et mars 2004, le CSPC a élaboré une méthodologie pour sélectionner les entreprises spécialisées dans le domaine des plastiques qui possèdent des taux de roulement faibles. Notre objectif consistait à repérer, à interroger et à préparer des profils d'entreprises en matière de pratiques exemplaires qui pourraient être stratégiquement partagés parmi les partenaires du secteur des plastiques<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Données tirées de totalisations personnalisées de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés de Statistique Canada (EMTE). Les auteurs souhaitent remercier Statistique Canada pour l'aide apportée afin de décomposer davantage des données par sous-secteurs de l'industrie.

<sup>2</sup> Le projet a été réalisé par le Centre syndical et patronal du Canada, administré par le Conseil canadien sectoriel des plastiques et financé par Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

Le présent rapport expose ces études de cas, ainsi qu'une liste de conclusions et de recommandations à l'intention des entreprises qui cherchent à réduire le roulement de la main-d'œuvre, à conserver des employés essentiels et à transmettre et à gérer le savoir et les compétences. Le rapport débute avec un bref aperçu de l'industrie des plastiques, une analyse de documents choisis sur le maintien en poste et le roulement du personnel.

## II. Méthode employée pour mener la recherche

Des consultations ont tout d'abord été organisées avec des membres du conseil d'administration du Conseil canadien sectoriel des plastiques (CCSP) afin de préparer une analyse du contexte dans lequel on trouve des taux de roulement élevés. Les membres du conseil du CCSP ont également été invités à proposer des noms d'entreprises et de personnes-ressources qui, d'après eux, pourraient probablement constituer de bons exemples d'entreprises possédant un faible roulement de la main-d'œuvre. Nous nous sommes également adressés à des directeurs nationaux et régionaux de Manufacturiers et exportateurs du Canada<sup>3</sup>, et nous nous sommes grandement appuyés sur l'aide fournie par l'Association canadienne de l'industrie des plastiques (ACIP). Nous avons également parlé à John Margeson d'Industrie Canada, à David Alcock du Plastics Training Centre du Humber College, et à de nombreux directeurs administratifs de conseils sectoriels représentant différents sous-secteurs de la fabrication. D'autres liens ont été établis avec des représentants du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP)<sup>4</sup>. Les informations ainsi recueillies au cours de cette série initiale de consultations ont contribué à l'élaboration d'un cadre conceptuel pour la sélection des « pratiques exemplaires » et d'une liste de plus de 50 entreprises du secteur des plastiques qui demandaient un suivi. Le cadre conceptuel apparaît sous l'Annexe A du présent rapport.

Notre seconde étape a consisté à demander au CCSP de réexaminer le cadre conceptuel pour garantir que le CSPC choisirait les types d'entreprises dont l'approche organisationnelle et les pratiques ayant trait aux ressources humaines seraient utiles à partager avec le reste du secteur des plastiques et l'ensemble du secteur manufacturier.

Avec la liste des 50 entreprises dressée grâce aux consultations initiales, le CSPC a examiné les sites Web des entreprises respectives pour préparer les profils individuels préliminaires en se basant sur les informations mises à la disposition du public<sup>5</sup>. Nous avons ensuite communiqué avec les sociétés par téléphone et par courriel pour solliciter leur participation. La taille de l'échantillon que nous avons prévue était de 30 sociétés. Nous avons mené des entrevues téléphoniques relativement courts – de 40 à 60 minutes – avec des représentants de sociétés qui connaissaient bien les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines et d'organisation (comme par exemple des vice-présidents et des directeurs des ressources humaines, des présidents d'entreprises, des PDG et des propriétaires). Les résultats tirés de ces entrevues ont été retranscrits et ajoutés aux informations de base recueillies dans les profils préliminaires pour produire une série de profils d'études de cas.

Étant donné les contraintes de l'échéancier du projet, le CSPC a pu organiser 15 entrevues dans le cadre des études de cas. Ce résultat était bien en deçà de notre objectif

---

<sup>3</sup> Perrin Beatty, Président de MEC, est co-président (patronat) du Centre syndical et patronal du Canada.

<sup>4</sup> Brian Payne, Président du SCEP, est membre de longue date du conseil d'administration du CSPC. Ken Georgetti, président du Congrès du travail du Canada est co-président (syndicat) du CSPC.

<sup>5</sup> Il faut noter qu'il existe des variations considérables dans la quantité et le type d'informations affichées sur les sites Web des entreprises. Cette quasi enquête des sites Web du secteur des plastiques a clairement révélé que plus l'entreprise est grande, plus son site Web est développé.

initial de 30 pour deux raisons : 1) de nombreuses personnes-ressources dans les entreprises recommandées n'ont pas pu être jointes pendant notre première tentative par téléphone; 2) le suivi effectué comprenait dans certains cas des appels et des courriels multiples avant que l'on soit en mesure de déterminer si une entreprise allait participer. En effet, nous avons découvert que les entreprises spécialisées dans le domaine des plastiques que nous avons jointes étaient très occupées. Notre objectif de 30 entreprises était de toute évidence trop optimiste étant donné les circonstances. Nous avons toutefois été satisfaits de la qualité des exemples que nous avons pu documenter.

### **III. Profil de l'industrie du secteur des plastiques**

L'industrie des plastiques a été l'un des secteurs manufacturiers de l'économie canadienne en plus forte expansion depuis la période de l'après-guerre; c'est aussi l'un des secteurs manufacturiers les plus importants de l'économie canadienne. Des progrès accomplis au niveau des matériaux en plastique, rendus possibles en partie par une meilleure technologie de production, ont renforcé la tendance indiquant que les plastiques remplacent le métal, le verre et le bois dans des applications telles que l'emballage, l'électronique, les pièces automobiles et la construction. La hausse de la demande pour ces nouveaux types de produits en plastique garantira de forts taux de croissance industrielle de façon continue.

En 2002, on a estimé que les expéditions des transformateurs de matières plastiques canadiens dépassaient 19 milliards de dollars, soit une augmentation de 8,7 % par rapport à l'année précédente; cela surpasse à la fois la croissance de tout le secteur manufacturier et celle de l'économie dans son ensemble. Le taux de croissance annuel composé moyen de l'industrie en ce qui a trait aux entrants a dépassé de façon constante celui d'autres secteurs manufacturiers et de l'ensemble de l'économie; la période allant de 2000 à 2002 s'est accompagnée d'une croissance de 8,33 % pour les plastiques, par rapport à 2,63 % seulement pour tout le secteur manufacturier et à 2,23 % pour l'ensemble de l'économie.

Les matières premières de base utilisées dans la fabrication des plastiques sont le pétrole brut et le gaz naturel, qui sont raffinés et transformés en monomères – les éléments constitutifs de différents types de résines. L'industrie peut être divisée en trois principaux segments : la fabrication de résines plastiques (qui sont vendues sous forme de granules, de poudres et de liquides), la fabrication d'équipement et de moules destinés à transformer les résines en produits finis, et la transformation des résines pour fabriquer des composants ou des produits finis en plastique. Plusieurs entreprises canadiennes se spécialisent dans la fabrication de pigments, de fibres de renforcement et de stabilisateurs, qui sont utilisés pour conférer aux produits des propriétés spéciales telles la couleur, la solidité et la tolérance à la chaleur. D'autres, quant à elles, se spécialisent dans le mélange, ou le « compoundage », des divers ingrédients.

La gamme des produits de l'industrie se répartit comme suit :

- 40 % pour l'emballage – bouteilles, contenants, tubes et seaux, couvercles et bouchons, sacs, film étirable, mousse, matériel d'emballage, caisses, etc.
- 25 % pour la construction immobilière – vitrages, raccords de fenêtres, puits de lumière, panneaux et bardages, recouvrement mural, avant-toits, revêtements de sol, tuiles de tapis, plomberie, tuyaux, raccords et conduits, stratifié décoratif, pare-vapeurs et isolation, luminaires
- 5 % pour les composants électriques – douilles de lampes, connecteurs, relais, interrupteurs, prises de courant, revêtements, circuits, porte-puces, bobines, blocs de dérivation, montures, supports, boîtes de disjoncteurs, engrenages, gaines pour fils métalliques et isolation, enveloppes de téléphones et d'ordinateurs, etc.
- 10 % pour l'automobile et le transport – pare-chocs, calandres, pièces détachées, enveloppes, filtres, joints, raccords, joints d'étanchéité, tuyaux et conduites, attaches, revêtements extérieurs et intérieurs, rembourrage, sièges, tapis de sol, isolation et peinture
- 10 % pour l'ameublement – meubles, équipement pour la maison, articles de table, matelas, etc.
- 10 % divers – revêtements organiques, adhésifs, textiles, canalisations, systèmes d'irrigation, appareils médicaux, biomatériaux, implants chirurgicaux, jouets, articles de sports, valises, etc.

Les progrès continus en ce qui a trait aux applications contribuent à garantir une croissance du marché des plastiques. Par exemple, on utilise maintenant les plastiques pour des applications agricoles novatrices visant à supprimer les mauvaises herbes, à protéger les semis et à stimuler la croissance. Les fibres optiques et la technologie digitale ont révolutionné l'entreposage et la transmission de tous les types d'information. De plus, on peut trouver la présence de plastiques plus solides que l'acier dans la construction de ponts.

#### IV. Caractéristiques de la main-d'œuvre

La hausse constante de la production au sein de l'industrie a été accompagnée d'une forte croissance de l'emploi, qui a surpassé de beaucoup la croissance globale de l'emploi. Par exemple, entre 1997 et 2002, l'emploi dans le secteur des plastiques et des caoutchoucs a grimpé de 22,8 %, ce qui constitue presque le double du taux pour l'ensemble de l'économie (11,9 %). En effet, au cours des dix dernières années, les emplois dans les plastiques et les caoutchoucs ont augmenté de 59,2 %, alors qu'ils n'ont augmenté que de 20,8 % dans l'ensemble de l'économie<sup>6</sup>.

Il est intéressant de noter que cette croissance se reflète dans toutes les tranches d'âges. Par exemple, le nombre de travailleurs âgés de moins de 45 ans a augmenté de 18,6 % entre 1997 et 2002, alors que celui des travailleurs proches de la retraite (55 ans et plus) a augmenté de 74 % au cours de la même période. À l'intérieur de chaque tranche d'âge, la croissance de l'emploi dans le secteur a surpassé les taux pour l'ensemble de l'économie.

Si la main-d'œuvre dans le secteur des plastiques et des caoutchoucs reflète la tendance générale du vieillissement de la main-d'œuvre, elle reste relativement « jeune », puisque la proportion des travailleurs âgés de 55 ans et plus n'est passée que de 6,1 % à 8,6 % entre 1997 et 2001. Il faut tout de même noter que le pourcentage de travailleurs proches de la retraite dans le secteur des plastiques est encore un peu plus faible que celui de l'ensemble de l'économie (11,5 %).

Bien que le remplacement des travailleurs partant à la retraite ne constitue pas une préoccupation aussi importante, le secteur des plastiques semble avoir des taux de roulement élevés par rapport aux autres secteurs de l'industrie<sup>7</sup>. La capacité des employeurs de faire face à la demande en matière d'emploi pourrait être sérieusement compromise par les taux de roulement constamment élevés, ce qui ajoute des coûts en ressources humaines extraordinairement élevés au secteur.

Le problème du roulement de la main-d'œuvre semble être particulièrement grave dans les PME. Les données tirées de l'Enquête sur la population active indiquent que dans les établissements manufacturiers spécialisés dans les plastiques et les caoutchoucs et comptant moins de 100 personnes, 25 % des employés n'occupaient leur poste que depuis moins de 12 mois. Dans des établissements plus grands (500 personnes ou plus), seuls 8 % des employés n'occupaient leur poste que depuis moins de 12 mois. En d'autres termes, les statistiques portant sur l'ancienneté professionnelle peuvent indiquer des taux de roulement plus élevés dans les établissements de plus petite taille.

---

<sup>6</sup> Données tirées de l'analyse des fichiers de microdonnées de l'Enquête sur la population active.

<sup>7</sup> Prism Economics and Analysis, People in Plastics – Update 2001: A Report to the Canadian Plastics Sector Council, Avril 2001

## **V. Analyse documentaire : les pratiques exemplaires et le maintien en poste du personnel**

Une analyse des sources documentaires dans les ressources humaine laisse supposer que les ouvrages existants sur le maintien en poste du personnel peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

- Les articles, le livres et la documentation pour les exposés, de nature « pratico-pratique » sur le maintien en poste du personnel. De loin les plus nombreuses, ces sources tendent à être très normatives sans se pencher profondément sur les détails précis qui pourraient expliquer comment mettre en place des mesures de maintien en poste de la main-d'œuvre.
- Les études de cas effectuées par des entreprises particulières, qui font principalement état de ce qu'un établissement donné a fait en se référant parfois, mais pas toujours, à quelques sources plus générales dans la documentation spécialisée.
- Les travaux qui étudient plus attentivement et complètement des domaines spécifiques du maintien en poste du personnel. Les sources documentaires sur les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux, par exemple, sont assez considérables.
- Des sources documentaires théoriques et commerciales comparativement moins importantes, dans lesquelles diverses méthodologies de recherche sont utilisées dans le dessein d'établir un lien entre des initiatives particulières en matière de ressources humaines et des résultats mesurables sur le rendement, tels que la productivité, le roulement de la main-d'œuvre, etc.

Notre principale préoccupation en ce qui a trait à cette analyse documentaire consistait à établir une typologie des nombreux types d'interventions en ressources humaines qui sont associés, dans cette documentation, à un niveau de maintien en poste du personnel potentiellement bon. Cette typologie s'avérait déterminante pour développer un cadre conceptuel visant à désigner, sélectionner et enfin fournir des informations sur cette étude des entreprises ayant recours aux « pratiques exemplaires ». Les informations sur les pratiques ont été obtenues principalement à partir de sources de référence plus courtes, de type « pratico-pratique ». Toutefois, les études de cas et les travaux plus détaillés dans des domaines particuliers du maintien en poste du personnel se sont avérés utiles pour apporter des mises en garde, des nuances et des détails dignes d'intérêt à nos considérations.

À partir de notre analyse documentaire, nous avons élaboré une liste de pratiques de maintien en poste du personnel qui retient les principaux types d'interventions étudiés dans les sources documentaires en ressources humaines, comme indiqué ci-dessous :

- 1. Rémunération et avantages sociaux**
- 2. Reconnaissance et récompenses**

- 3. Formation, développement professionnel et planification de carrière**
- 4. Recrutement et orientation**
- 5. Programmes de santé et de bien-être au travail**
- 6. Conciliation travail – vie privée**
- 7. Conception des tâches et équipes de travail**
- 8. Communication et participation des employés**
- 9. Évaluation et gestion du rendement**

### **Ce n'est pas que pour l'argent...**

Si la rémunération et d'autres types d'avantages sociaux sont toujours des facteurs importants dans l'équation du maintien en poste du personnel, il convient de noter que les sources documentaires actuelles dans le domaine des ressources humaines considèrent qu'ils ne forment qu'un domaine possible du maintien en poste du personnel et qu'ils ne suffisent pas toujours à eux seuls à garantir un profond engagement de la part des employés. Au cours des derniers 10 à 15 ans, les ouvrages spécialisés qui traitent de la participation des employés, du bien-être sur le lieu de travail, de la conciliation travail – vie privée et d'autres sujets ont explosé, indiquant un profond intérêt et la reconnaissance de la façon dont d'autres aspects de la vie professionnelle influencent la décision des employés de rester au sein d'une entreprise ou de la quitter.

### **Pourquoi choisit-on de partir ou de rester?**

Notre liste de politiques et de programmes sur le maintien en poste du personnel mise à part, il est clair que l'ensemble des sources documentaires sur les ressources humaines s'accorde sur les caractéristiques générales de *tout* programme éventuel en ressources humaines qui contribue à un bon maintien en poste du personnel. La plupart de ces caractéristiques ont directement trait à la création d'un environnement de travail satisfaisant pour les employés et, par voie de conséquence, à un bon niveau de maintien en poste du personnel. Ces caractéristiques, ou « facteurs motivants », incluent<sup>8</sup> :

- Un environnement de travail stimulant, qui fait appel aux compétences et aux connaissances des employés de façon efficace, leur laisse un certain degré d'autonomie pour effectuer leur travail, leur donne la possibilité de soumettre des idées et leur permet de constater de quelle façon leur propre contribution influe sur le bien-être de l'entreprise.
- Des possibilités d'apprendre et de développer de nouvelles compétences, et, par voie de conséquence, les promotions à des postes de responsabilité.

---

<sup>8</sup> Pour des exemples, consulter Beaugard & Fitzgerald, 2000; Butteriss, 1999; Dibble, 1999; Harris, 1996; RCRPP, 2001.

- Une communication efficace, ce qui comprend des canaux pour permettre une communication bidirectionnelle, la participation des employés aux décisions qui les concerne, une bonne compréhension de ce qui se passe dans l'organisation et une bonne compréhension des principales préoccupations de l'employeur concernant l'entreprise.
- Une bonne rémunération et un régime de prestation adéquat et adapté aux besoins des employés.
- La reconnaissance, de la part de l'employeur, que les employés ont besoin de trouver un bon équilibre entre leur vie professionnelle et privée.
- Le respect et l'appui des collègues et superviseurs.

Les entreprises qui ne font pas preuve de souplesse, ou dont la culture organisationnelle est caractérisée par une attitude dominatrice et autocratique, sont susceptibles d'avoir des employés mécontents, et ce, quelle que soit la qualité des mesures incitatives mises en place pour les encourager à rester (Ashby et Pell, 2001). Il peut arriver aussi que la période d'occupation de poste des employés risque d'être très sensible aux changements qui surviennent dans les mesures incitatives (habituellement monétaires) : de faibles variations dans la rémunération peuvent déclencher de nombreux départs. Il existe toutefois d'autres aspects de l'environnement de travail ou de postes précis qui peuvent agir comme de puissants « facteurs démotivants », et qui peuvent amener les employés à quitter leur emploi. Ceux-ci comprennent<sup>9</sup> :

- Un manque de maîtrise de son propre travail
- Le sentiment de s'ennuyer ou de manquer de défis, à cause de l'exécution de tâches répétitives
- Le manque de sécurité d'emploi
- Le manque de possibilités d'apprentissage
- Une meilleure rémunération ou un régime de prestations plus généreux offert ailleurs
- Des préoccupations relatives à l'avenir de l'entreprise.

Il est important de noter que plusieurs de ces facteurs démotivants peuvent survenir dans les meilleures entreprises ou peuvent résulter de forces qui trouvent leur origine dans un cadre extérieur à l'entreprise elle-même. Le fait qu'une description de travail comprenne des tâches répétitives et ennuyantes ne signifie pas nécessairement que l'employeur est indifférent, mais plutôt que c'est la nature même de ce type de travail qui est en cause. Le fait que des employés soient attirés vers d'autres entreprises ou secteurs d'activité par des

---

<sup>9</sup> Voir, par exemple, Beauregard & Fitzgerald, 2001; Dibble, 1999.

offres plus généreuses est en partie dû aux caractéristiques générales propres à une entreprise ou au segment de marché qu'elle occupe.

Néanmoins, comme le démontrent certaines de nos études de cas, il *existe* des entreprises qui parviennent à prospérer et à conserver leur personnel malgré ce genre de contraintes. Il arrive souvent que l'attention, la réactivité et le niveau d'ouverture de la communication de la part de la direction constituent des éléments d'une vision d'entreprise capable de maintenir un bon taux de maintien en poste du personnel, même dans des circonstances difficiles.

## **Culture d'entreprise et engagement personnel**

Il existe un intérêt certain envers le concept de « culture d'entreprise » ou de « culture professionnelle » et sa relation avec l'attachement qu'un employé ressent vis-à-vis de son employeur. Les auteurs spécialisés en ressources humaines soulignent de plus en plus la nécessité de garantir un bon niveau de maintien en poste du personnel en encourageant un « engagement affectif », c.-à-d., le désir qu'a un employé de continuer à appartenir à une organisation particulière *pour des raisons qui dépassent la simple rémunération ou obligation* (Meyer, 2003).

Une « culture de l'engagement » représente plus que la simple somme de politiques et initiatives particulières de maintien en poste du personnel en matière de ressources humaines. Elle s'applique plutôt à l'ensemble de la culture organisationnelle, c.-à-d., pas uniquement les programmes spécifiques mais plutôt la façon dont ces programmes s'insèrent dans les valeurs globales de l'entreprise, dont ils les communiquent à ses employés, mais aussi dont les employés *perçoivent* leur propre rôle au sein de l'entreprise et l'importance que celle-ci attache à leur contribution personnelle.

Étant donné que la culture d'entreprise dépend beaucoup de la manière dont les perceptions et les sentiments des personnes se conjuguent, il peut bien sûr s'avérer difficile d'indiquer précisément en quoi a trait une culture d'entreprise spécifique. Branham (2001) suggère que les cultures d'entreprises orientées vers l'engagement de l'employé sont fonction de plusieurs critères objectifs et subjectifs. D'après lui, les cultures d'entreprise qui s'appuient sur l'engagement :

- considèrent leurs employés comme des partenaires,
- reconnaissent les besoins humains de tous les employés,
- investissent dans les personnes en tant que première source d'avantage compétitif,
- communiquent clairement la mission, la vision, la stratégie, les buts et les objectifs de l'entreprise,
- s'engagent à suivre une stratégie à long terme, et s'engagent aussi auprès des personnes nécessaires pour la mener à bien,
- ont des systèmes de récompenses et des styles de gestion visant à appuyer la mission et la stratégie,
- préfèrent la « gestion de l'exécution du contrat » au contrôle des employés,

- récompensent la participation des employés pour contribuer à de nouvelles idées qui sont un facteur d'innovation,
- accordent plus d'importance aux résultats que de savoir qui récolte les honneurs,
- font suffisamment confiance à leurs employés pour déléguer, et
- tolèrent « l'erreur intelligente » et l'expérimentation

De même, Paré et al. (2000) confirment l'existence d'un lien profond entre « l'engagement affectif » des employés et leur intention de quitter leur emploi, étant donné surtout que cet engagement se bâtit à partir (i) des possibilités de développement de compétences, (ii) de systèmes qui permettent aux gens de reconnaître les contributions personnelles qu'ils apportent, et (iii) des systèmes qui encouragent une plus forte participation dans le processus de décision. Nous pouvons également ajouter à cette liste l'importance d'établir un bon niveau de confiance autour de telles valeurs, et ceci est particulièrement vrai pour les entreprises qui subissent des changements majeurs (Withers, 2001).

Toutefois, les documents étudiés soutiennent fortement la notion que les employés restent au sein de leur entreprise s'il existe une forte culture basée sur l'engagement. Au-delà de cela, néanmoins, il apparaît aussi clairement qu'ils sont plus susceptibles de rester si la culture de l'entreprise telle qu'ils la perçoivent – et quelle que soit la façon dont celle-ci est véhiculée – est en adéquation avec leurs intérêts, orientations et comportements personnels (Harris et Brannick, 1999). En effet, un certain nombre de nos études de cas dans le secteur des plastiques laissent à penser que si la rémunération, les possibilités de développement personnel et professionnel et d'autres mesures incitatives contribuent grandement à attirer les gens et à maintenir leur satisfaction à un niveau élevé, leur décision de rester au sein de l'entreprise dépend au premier chef s'ils se sentent pleinement en accord avec la façon dont leur entreprise mène ses affaires, dont elle traite ses employés, avec ce qu'elle attend d'eux, et avec les rapports que les gens entretiennent au travail.

### **Doit-on avoir une stratégie de maintien en poste du personnel institutionnalisée?**

Par opposition à la « culture », le terme « stratégie » s'applique à un système plus structuré et planifié de pratiques, qui sont liées à une vision, un ensemble de valeurs et une mission globaux (bien que la « culture » et la « stratégie » soient en quelque sorte interdépendantes). De nombreuses entreprises, en particulier celles de plus grande taille qui possèdent un département de ressources humaines à part entière, se livrent à des exercices de planification élaborés de façon à développer une stratégie cohésive et centralisée, afin de traiter du maintien en poste du personnel ou, de façon plus générale, de la gestion des ressources humaines (qui comprend souvent le maintien en poste du personnel comme l'un des objectifs), et met en œuvre des programmes ou interventions spécifiques faisant directement référence à un principe organisationnel global<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Voir, par exemple, Felix (2000), "The Canadian Tire Way"

En effet, parmi les sources documentaires spécialisées que nous avons étudiées, de nombreux experts soulignent l'importance de tels exercices et insistent sur le fait qu'un bon niveau de maintien en poste du personnel est davantage garanti quand les entreprises adoptent une approche stratégique sur le sujet. Pourtant, il est clair que l'adoption d'une approche stratégique dans le domaine de la gestion des ressources humaines peut demander des ressources considérables et peut s'avérer trop exigeante en terme de ressources pour les petites entreprises, surtout si celles-ci sont trop petites pour posséder un département consacré aux questions de ressources humaines, ou même pour avoir un cadre s'y consacrant exclusivement.

De telles entreprises peuvent-elles promouvoir un bon niveau de maintien en poste du personnel sans élaborer de stratégie explicite? Les entrevues que nous avons menées avec certaines entreprises canadiennes spécialisées dans les plastiques suggèrent que c'est le cas. Un grand nombre de ces entreprises sont très bien parvenues à retenir leurs employés sans disposer de telles stratégies institutionnalisées, et même sans avoir tenté de s'attaquer volontairement et explicitement à la question de le maintien en poste du personnel en tant que préoccupation de premier ordre. Un certain nombre de ces entreprises ont élaboré petit à petit de bonnes pratiques relatives à l'entreprise et au milieu de travail à partir de la simple observation des besoins des travailleurs et en étant conscientes de la valeur de leur contribution. En effet, vu leur taille, les petites entreprises peuvent tirer parti des rapports quotidiens beaucoup plus étroits entre les propriétaires et les employeurs d'une part et les travailleurs d'autre part; ceci peut expliquer pourquoi elles étaient aussi proches des besoins et intérêts de leurs employés.

Enfin, dans le même ordre d'idées, il faut noter que de bonnes pratiques en matière de maintien en poste du personnel n'ont pas besoin de découler d'un exercice stratégique unique. Elles évoluent souvent doucement au cours du temps, avec des programmes et des politiques mis en place en fonction des besoins et en réponse aux besoins ressentis par les employés ou de l'évolution des exigences en matières de pratiques commerciales.

### **Que disent les faits?**

Peut-on dire sans se tromper que certains types de pratiques ou de stratégies en ressources humaines contribuent à un bon niveau de maintien en poste du personnel? La partie des documents spécialisés consacrée au domaine académique et fortement orientée sur la recherche fait état d'un volume considérable de faits statistiques indiquant qu'il existe de fortes corrélations entre la mise en place de certains types de pratiques et indicateurs d'un bon maintien en poste du personnel, comme un taux de roulement et un taux de départs réduits, l'ancienneté professionnelle et une meilleure satisfaction des employés.

Étudions les conclusions d'un certain nombre d'études déterminantes :

- Après avoir comparé l'incidence de différents types de stratégies de gestion en ressources humaines sur plusieurs indicateurs de performance de l'entreprise, Leckie et Betcherman (1994) ont montré qu'il semblait exister une corrélation, dans les entreprises, entre les « bons » résultats de la main-d'œuvre (réduction des

licenciements, du taux de départs, des accidents et des plaintes) et les stratégies de ressources humaines qui mettent l'accent sur la participation des employés et les récompenses intrinsèques.

- Une enquête réalisée auprès de spécialistes canadiens dans le domaine des technologies de l'information par Paré et al. (2000) a démontré que les schémas relatifs au maintien en poste des spécialistes en technologies de l'information sont très sensibles aux pratiques de gestion de ressources humaines qui offrent un développement des compétences.
- Dans une enquête portant sur 1 000 employeurs, on a observé de meilleures pratiques commerciales auprès de ceux qui mettaient l'accent sur la responsabilité des employés visant à réduire les coûts et instaurer des améliorations (Wagar, 2003).
- L'adoption de pratiques de travail visant une « forte participation » des employés a été associée en grande partie à un meilleur rendement économique et à un plus grand niveau de satisfaction des employés, ainsi qu'à un plus faible niveau de conflit au travail (Wager, 2003).
- Dans une étude de recherche sur les spécialistes des technologies de l'information, Kaiser et Hawk (2001) ont conclu que la formation technique constituait la mesure la plus valorisée dans le domaine du maintien en poste du personnel.
- Des recherches ont également indiqué que la présence de pratiques liées au développement de carrière dans l'entreprise constituait souvent la meilleure variable explicative de l'engagement affectif des employés. De tels plans comprennent les plans d'avancement de la carrière, les promotions internes et un aperçu de carrière précis au moment de l'embauche (Meyer et al., 2003).

Ceci ne constitue qu'un échantillon des types d'études qui ont cherché à déterminer si de « bons » résultats concernant les employés pouvaient être associés positivement à certains types d'interventions en ressources humaines. Il faut noter qu'aucune de ces études ne couvre toutes les interventions potentielles que les entreprises ont trouvées. De plus, un bon nombre d'entre elles essaient de rechercher des corrélations en utilisant des *combinaisons* de pratiques, alors que d'autres estiment au contraire que la performance apparaît *plus* clairement quand de telles pratiques rentrent dans un système ou un groupe d'attributs particulier (Leckie et Betcherman, 1994).

Parallèlement, quelques études ont présenté des données révélant qu'il n'existe aucune corrélation que ce soit entre un taux de roulement réduit et la mise en place de pratiques en ressources humaines sur le lieu de travail « progressives », « novatrices », « alternatives » ou demandant un « engagement profond ». Morrissette et Rosa (2003) n'ont trouvé que très peu de corrélations existant entre les taux de départs et l'instauration de différents « groupes d'attributs » de pratiques de travail alternatives dans le secteur

manufacturier canadien, et les auteurs citent un certain nombre d'autres études qui avancent des conclusions similaires.

Que doit-on faire de ces données? Ou, peut-être devrait-on se poser la question plus familière : Peut-on revendiquer, du point de vue commercial, la mise en place de certains types de politiques comme moyen de réduire le roulement de la main-d'œuvre? Il est vrai que les données tendent à montrer que le maintien en poste du personnel est associée à *certain types* de pratiques en ressources humaines. Parallèlement, des données tout aussi fiables semblent prouver le contraire, ce qui indique peut-être que ce domaine de la recherche en matière de ressources humaines doit être développé.

Ce qui semble clair, toutefois, c'est qu'*aucune* des recherches ne parvient vraiment à établir que *toutes les combinaisons* possibles de pratiques ou de stratégies en ressources humaines qui sont mises en place par des entreprises se défendent du point de vue commercial, ni à établir le contraire. Aucune non plus n'a pu encore regrouper de façon fonctionnelle des éléments de nature aussi intangible que la qualité de la culture d'une entreprise donnée ou l'engagement affectif qu'elle suscite. De plus, comme le soulignent Leckie et Betcherman (1994), on a encore du mal à discerner si les pratiques qui fonctionnent bien génèrent un bon rendement, ou si un bon rendement génère les ressources nécessaires pour la mise en place de telles pratiques (Leckie et Betcherman 1994).

L'une des conclusions les plus importantes de ce rapport (comme nous le soulignerons ci-dessous), c'est qu'il n'existe aucun remède miracle ou formule établie pour garantir un bon niveau de maintien en poste du personnel. Dans le même ordre d'idées, rien ne semble indiquer clairement qu'il serait dans l'intérêt commercial des entreprises de mettre en place toutes les pratiques en matière de maintien en poste du personnel qu'elles ont pu sélectionner. Certaines des entreprises dont nous avons étudié les pratiques ont préféré comprendre le défi que représente le maintien en poste du personnel en étudiant les circonstances qui leur sont propres et, jusqu'à un certain point, la méthode du « tâtonnement » a transmis des informations essentielles expliquant avec quel degré de réussite elles conservent leur personnel. D'autres utilisent des pratiques visant un bon niveau de maintien en poste du personnel depuis longtemps et n'envisagent que rarement, voire jamais, de considérer le phénomène du maintien en poste du personnel comme un problème dont elles devraient se préoccuper. Il arrive que l'on entende: « C'est comme ça qu'on a toujours fait, c'est tout ».

## **Facteurs qui influent sur le maintien en poste du personnel : Observations tirées des sources documentaires**

### **1. Rémunération et avantages sociaux**

#### **A. Niveaux de rémunération**

La documentation spécialisée en ressources humaines qui traite de la rémunération constitue probablement la majeure partie des sources documentaires qui porte sur le maintien en poste du personnel. La plupart des sources consultées dans le cadre de cette

étude soulignent l'importance de la rémunération pour attirer et retenir les bons employés, en particulier ceux dont les compétences et les responsabilités sont uniques ou indispensables à l'organisation, ou ceux dans lesquels l'entreprise a investi des ressources considérables lors du recrutement ou en formation. Réciproquement, des auteurs comme Lawler (1990) font valoir que les stratégies prônant une faible rémunération peuvent convenir si le travail à effectuer est simple et répétitif et demande peu de formation. Ces distinctions sont de nature très générale et n'offrent pas nécessairement aux entreprises de règle claire en matière d'application. Les entreprises évoluant sur un marché local du travail hautement concurrentiel peuvent estimer qu'elles ont besoin d'offrir des salaires très concurrentiels – s'éloignant ainsi des normes industrielles ou géographiques établies – dans toutes leurs classifications de postes, même pour les postes semi-qualifiés ou non qualifiés<sup>11</sup>.

De plus, plusieurs commentateurs soutiennent que des régimes de rémunération concurrentiels peuvent indiquer un engagement profond de la part de l'entreprise, et peuvent ainsi provoquer réciproquement un engagement identique de la part des travailleurs. Toutefois, dans la mesure où elle contribue au maintien en poste du personnel, une rémunération concurrentielle est susceptible d'avoir des effets souhaitables aussi bien que non désirés sur le roulement de la main-d'œuvre : elle aide à retenir les travailleurs, quelle que soit la qualité de la contribution qu'ils apportent à l'entreprise.

Si, de l'avis général, une rémunération concurrentielle contribue grandement à retenir les employés, de plus en plus de personnes s'accordent à penser qu'une rémunération concurrentielle, voire généreuse, ne garantit pas à elle seule que l'entreprise pourra retenir ses employés les plus précieux. Il y a quinze ans, des spécialistes comme Lawler (1990) ont soutenu que le point essentiel dans le domaine du maintien en poste du personnel est le rapport existant entre la somme de la rémunération totale et les niveaux de rémunération relatifs offerts par d'autres organisations. Il écrit que « Les organisations qui ont des niveaux de rémunération élevés ont des taux de roulement du personnel moins élevés et davantage de candidatures leur sont adressées ». De plus, il ajoute que les entreprises qui offrent des salaires élevés peuvent créer une « culture d'excellence ».

Toutefois, pour revenir à notre évocation des « cultures basées sur l'engagement », il convient de se rappeler que la mise en place d'un « engagement affectif » (Meyer et al. 2003) comprend bien davantage qu'une bonne rémunération, et que le maintien en poste du personnel souvent le principe de « l'engagement basé sur la rémunération » dépend bien sûr des modifications qui surviennent dans l'entreprise sur le plan de la rémunération. Les employeurs qui établissent leur rémunération en fonction du principe de « l'engagement basé sur la rémunération » risqueront toujours de voir leurs concurrents offrir de meilleurs salaires et, ainsi, de voir leurs employés partir.

De même, Smith (2001) fait valoir que « l'argent attire les employés mais ne les retient pas ». Ashby et Pell classent l'argent dans la catégorie des « éléments de satisfaction », ce

---

<sup>11</sup> Toutefois, il n'est pas rare que des entreprises du secteur canadien des plastiques embauchent des travailleurs dans ce segment de la main-d'œuvre sur une base contractuelle, en fonction des besoins découlant des cycles économiques saisonniers.

qui signifie qu'il est un facteur nécessaire mais pas suffisant pour retenir les employés. Harris et Brannic (1999), quant à eux, s'accordent pour dire que l'argent n'est pas le premier facteur motivant pour les employés. En fait, de nombreuses entreprises sont très bien parvenues à conserver leur personnel sans avoir recours à des mesures incitatives de maintien en poste du personnel basées sur la rémunération. (Pfeffer, 1999).

Certaines entreprises étudiées dans le présent rapport ont bien réussi, en misant sur des niveaux de rémunération se situant dans la moyenne des normes salariales plutôt que d'offrir une rémunération supérieure à celle de leurs concurrents. Dans ces circonstances, un taux de maintien en poste du personnel élevé semble dépendre d'un grand nombre de facteurs. De toute évidence, l'existence d'autres pratiques en matière de ressources humaines constitue également un facteur clé dans le domaine du maintien en poste du personnel, et il existe une forte interdépendance entre la rémunération et ces autres pratiques.

De plus, on ne doit pas écarter la possibilité que certaines entreprises n'ont pas besoin d'offrir de hauts niveaux de rémunération, pour des raisons qui ne dépendent pas d'elles. Les travailleurs dans les grands centres urbains dans lesquels les établissements industriels sont concentrés peuvent être plus susceptibles d'aller travailler pour le concurrent d'à côté, même si la différence de salaire est minime. Les entreprises situées dans un environnement plus isolé savent que leurs travailleurs ont moins de chance de quitter l'entreprise pour de faibles augmentations de salaire. Une nouvelle fois, le message consiste à dire que les entreprises qui désirent mettre en place un plan de maintien en poste du personnel qui comprend une rémunération et un régime d'avantages sociaux doit toujours bien comprendre les caractéristiques et les circonstances qui leur sont propres.

Quelles que soient les circonstances, les entreprises qui intègrent une rémunération et des avantages sociaux à leurs efforts en matière de maintien en poste du personnel comprennent bien leurs objectifs et utilisent la rémunération comme un outil destiné à influencer le comportement de l'employé dans l'entreprise (Lawler, 1990). Par exemple, les pratiques et les systèmes de rémunération peuvent avoir des répercussions importantes sur le niveau de maintien en poste du personnel, car ils peuvent stimuler le sentiment d'appartenance (engagement) de l'employé. Les systèmes de rémunération peuvent également influencer le partage des informations et la transmission du savoir si le partage, le travail d'équipe et les suggestions sont récompensés et reconnus. Selon Branham (2001), la rémunération peut également induire un comportement basé sur l'engagement en :

- en véhiculant auprès des employés un message clair sur les types de résultats qui sont privilégiés,
- en reconnaissant et en renforçant les contributions importantes, de sorte que les employés se sentent valorisés,

- en communiquant un sentiment « d'appartenance émotionnelle » et un engagement plus profond, découlant de la possibilité que les employés ont d'être des acteurs à part entière,
- en maintenant ou en réduisant les coûts salariaux fixes et en allouant une rémunération variable à l'intention des employés que les entreprises souhaitent le plus attirer et garder.

Enfin, il est important d'établir une distinction entre ce qu'on pourrait appeler une rémunération normale – salaires, avantages sociaux, et. – et ce qu'on nomme communément une « rémunération fondée sur le rendement », c.-à-d. les formes spécifiques de rémunération qui sont versées aux travailleurs ou aux groupes de travailleurs qui atteignent certains objectifs essentiels à la stratégie globale d'une entreprise. La rémunération basée sur le rendement, encore appelée « rémunération au rendement », devient une forme de rémunération de plus en plus prisée, surtout parce que les formes variées qu'elle prend sont particulièrement adaptées aux objectifs spécifiques à l'entreprise, parmi lesquels le maintien en poste du personnel (Butteriss, 1999; Harris et Brannick, 1999).

## **B. Avantages sociaux**

Les avantages sociaux peuvent démontrer aux employés qu'une entreprise est juste et leur prête son soutien, et plusieurs éléments tendent à indiquer que les avantages sociaux stables figurent en haut de la liste des raisons pour lesquelles les employés choisissent en premier lieu de se joindre à une entreprise ou d'y rester (Dibble, 1999; Tompkins et Beech, 2002; Tillman, 2001). Toutefois, il arrive souvent que de nombreux employés ne réalisent pas la « valeur réelle » des avantages sociaux dont ils bénéficient (Meyer, 2003), et qu'ils ne soient pas toujours certains des raisons qui motivent l'employeur à les leur offrir. Le lien qui existe entre les avantages sociaux et l'engagement des employés est donc parfois ténu. Une communication adéquate avec les employés s'avère essentielle, comme c'est le cas avec la plupart des autres pratiques en matière de maintien en poste du personnel (Tillman, 2001).

La gamme des avantages sociaux offerts par les entreprises est trop vaste pour qu'on la mentionne ici, et les lecteurs seront déjà familiers avec les principales catégories : santé, plan dentaire, régime de soins de la vue, vacances, congé parental et familial, plan d'invalidité, retraites, programme d'aide aux employés (PAE), assurance-vie, congé prolongé, etc.

Les avantages indirects évoluent constamment, à mesure que la main-d'œuvre évolue elle-même et que les personnes établissent de nouvelles priorités. On peut par exemple noter un intérêt grandissant pour les primes de santé et les prestations de service aux personnes âgées, en réponse directe au changement de priorités personnelles et aux variations démographiques. De plus, l'industrie est de plus en plus préoccupée par l'augmentation des coûts des avantages sociaux associés à la santé et par l'ampleur des obligations concernant la retraite de la main-d'œuvre vieillissante. Par conséquent, si les

avantages sociaux ne figurent pas nécessairement en très bonne place, dans les ouvrages spécialisés, comme un secteur déterminant de l'innovation en matière de ressources humaines, ils constituent pour les employeurs et les travailleurs un facteur de préoccupation considérable, et il est important de faire quelques observations essentielles sur le maintien en poste du personnel.

Il convient de noter que l'importance relative des avantages sociaux varie en fonction des besoins spécifiques de chaque personne. Un employé accordera une importance beaucoup plus grande à un régime d'avantages sociaux s'il a des personnes à charge, surtout dans le contexte actuel, où les coûts qui y sont associés augmentent rapidement (Tompkins et Beech, 2002). Les entreprises dont la main-d'œuvre est plus âgée peuvent voir leurs efforts en matière de maintien en poste du personnel davantage récompensés par le biais de régimes d'avantages sociaux qui couvrent les dépenses associées à la santé, au soin de parents âgés, etc. Les entreprises dont la main-d'œuvre est nettement plus jeune trouveront peut-être que l'aide aux études ou la réduction des frais de scolarité favoriseront davantage le maintien en poste du personnel.

Les plus grandes innovations dans le domaine des avantages sociaux semblent porter sur le concept de souplesse. De nombreuses entreprises répondent aux besoins de plus en plus divers de leurs employés en introduisant un facteur de choix plus grand dans la gamme d'avantages sociaux dans laquelle leurs employés peuvent puiser. Par conséquent, l'instauration de régimes d'avantages sociaux souples peut s'avérer un élément essentiel pour assurer un bon niveau de maintien en poste du personnel, d'autant plus que ce type de régime accorde une plus grande sensibilité vis-à-vis des besoins et situations spécifiques de chaque individu (Smith, 2001).

Certaines entreprises sont devenues plus créatrices dans les types d'avantages sociaux qu'elles offrent à leurs employés, et nombre de ces initiatives sont établies dans le but de permettre aux employés d'atteindre un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. On peut citer parmi les nombreux exemples disponibles : le congé compensatoire, la garderie sur le lieu de travail, le congé de paternité payé, le congé sabbatique, le remboursement des frais de scolarité, etc. (Meyer, 2003). Dans le but de favoriser l'équilibre vie professionnelle – vie privée, Duxbury et Higgins (2001) conseillent aux employeurs de faciliter la transition du travail à temps plein au temps partiel et vice-versa, d'instaurer des prestations calculées au prorata pour les travailleurs à temps partiel, de garantir le retour au statut de travailleur à temps plein pour ceux qui choisissent de travailler à temps partiel, et de protéger l'ancienneté de l'employé pour passer du temps plein au temps partiel et vice-versa.

## **La rémunération fondée sur le rendement**

En général, l'objectif principal qui réside derrière la rémunération fondée sur le rendement est double. Ce type de rémunération constitue (i) un moyen de modifier le comportement des personnes en établissant un ordre afin de mieux adapter leurs activités aux objectifs particuliers à l'entreprise, et (ii) une façon d'influencer le développement de certains types de cultures organisationnelles (p. ex., la rémunération fondée sur le travail d'équipe peut conduire à une culture de travail d'équipe plus solide, alors que la

rémunération fondée sur le rendement ou la participation aux bénéfices peut contribuer à une culture de stabilité et d'engagement mutuel, etc., Meyer, 2003).

Même si la typologie des systèmes de rémunération de Lawler (1990) a plus de 15 ans, nous vous la présentons ci-dessous, car elle comporte les catégories essentielles que nous utilisons encore aujourd'hui quand on se réfère à la rémunération fondée sur le rendement.

- a. Rémunération au rendement :** les systèmes de rémunération au rendement versent des montants prédéterminés pour chaque unité produite (salaire à la pièce).
- b. Rémunération au mérite :** la rémunération au mérite alloue des augmentations fondée sur les performances d'un employé. Elle peut contribuer grandement à attirer et à garder des employés particuliers et peut générer un bon niveau de maintien en poste du personnel, mais aussi à un roulement intéressant; c.-à-d. que les employés méritants restent, alors que ceux dont les performances sont mauvaises partent.

Dans les environnements où le travail d'équipe constitue une grande partie de l'activité productive, le mérite individuel peut ne pas être aussi efficace. Comme c'est le cas pour d'autres types de rémunération fondée sur le rendement, la rémunération au mérite individuel peut générer une concurrence excessive pour bénéficier des mesures incitatives et peut induire un comportement contre-productif, comme par exemple retenir des informations importantes plutôt que de les diffuser dans l'entreprise, et d'autres formes de comportements « gagnant-perdant ».

- c. Régime de participation aux gains :** les gains financiers découlant des résultats atteints dans l'entreprise sont partagés avec tous les employés de l'établissement à partir d'une formule calculée d'avance par rapport à un point de repère historique. La participation aux gains s'appuie en général sur une méthode de gestion participative; par exemple, le système de suggestions, les comités d'entreprise, l'équipe autogérée de façon à renforcer la coordination du travail d'équipe et du partage des connaissances. La participation aux gains peut aussi se révéler très efficace dans les entreprises plus petites, c.-à-d. celles qui comptent moins de 500 employés.
- d. Participation aux bénéfices :** la participation aux bénéfices est liée au rendement financier global de l'entreprise. Elle diffère de la participation aux gains en ce sens qu'elle ne comprend pas nécessairement la gestion participative ni ne mesure le rendement financier sous le contrôle des employés ou lié à la productivité.

*Exemple :* Dans le régime de participation aux bénéfices de Canadian Tire, les employés à temps plein et les employés à temps partiel admissibles reçoivent une quote-part de 6,75 % des bénéfices avant impôt de l'entreprise. La participation

aux bénéficiaires a dévolu en moyenne 11 % des salaires de base dans les fonds d'investissement (Felix, 2000).

- e. **Régime actionnariat des employés (RADE) :** les employés des sociétés cotées en bourse sont rémunérés en partie par le biais de parts dans les actions de la société. Les dispositions portant sur les parts d'actions détenues par les employés peuvent inclure le régime d'option d'achat d'actions, le régime d'actionnariat privilégié et le régime actionnariat des employés.

Meyer (2003) cite plusieurs études différentes qui établissent un lien direct entre les RADE et l'engagement organisationnel. Toutefois, les recherches indiquent aussi que les RADE ne suffisent pas à eux seuls à augmenter « l'engagement affectif ». Ainsi, des mesures destinées à donner aux employés voix au chapitre sur la façon dont une entreprise est gérée pourraient être un bon moyen d'approfondir leur engagement (Meyer, 2003)

*Exemple :* 80 % des employés de Canadian Tire participent au régime d'actionnariat privilégié. L'employeur se charge de l'obligation de payer l'impôt sur le revenu pour cette contribution (Felix, 2000).

- f. **Rémunération fondée sur les compétences :** Dans le cadre de cette entente, l'employé est rémunéré en fonction de ses compétences et de son expérience, c.-à-d. que l'entreprise rémunère la personne elle-même plutôt que le poste qu'elle occupe. La rémunération fondée sur les compétences peut aider les organisations à répondre à leurs besoins en compétences en incitant directement les travailleurs à acquérir des compétences précises.

Le plus gros avantage de ce système de rémunération réside dans sa capacité à promouvoir une culture capable d'une grande souplesse. Les personnes peuvent exécuter des tâches multiples, y compris occuper des postes à la suite d'une période de roulement. La rémunération fondée sur les compétences peut aussi contribuer à réduire le roulement de la main-d'œuvre, puisque les personnes sont d'avantage rémunérées pour leurs connaissances et risquent moins de trouver une rémunération aussi intéressante dans des entreprises qui utilisent des systèmes de rémunération fondée sur le travail plus traditionnels.

Nous pouvons ajouter à cette liste d'autres formes de rémunération bien connues.

- g. **Plans de gratification :** ils ont l'avantage d'être souples et capables de cibler des comportements précis qu'une entreprise désirerait modifier ou promouvoir, sans augmenter les coûts fixes (Meyer, 2003).
- h. **Rémunération fondée sur le maintien en poste :** ce type de rémunération comprend des gratifications et d'autres formes de rémunération basée sur l'ancienneté professionnelle. Meyer (2003) remarque que les inconvénients potentiels de ce type de rémunération portent sur le fait qu'ils peuvent provoquer une perte de motivation possible de la part de l'employé, bloquer un changement de comportement et encourager l'aversion au risque; de plus, ce type de

rémunération revient souvent cher à l'entreprise qui possède beaucoup d'employés ayant une grande ancienneté professionnelle.

- i. Rémunération fondée sur le travail d'équipe :** Étant donné l'intérêt grandissant dans la participation des employés et dans le travail d'équipe, notre liste d'options de rémunération ne serait pas complète sans mentionner la rémunération fondée sur le travail d'équipe, qui offre une rémunération uniforme pour le rendement de l'équipe dans son ensemble. Là encore, la rémunération fondée sur le travail doit être adaptée à l'intention de promouvoir certains types de comportement. S'il est bien géré, ce type de rémunération peut renforcer la cohésion du groupe et générer un fort rendement de la part d'équipes de travail données.

Comme c'est le cas pour la rémunération fondée sur le rendement individuel, la rémunération fondée sur le travail d'équipe peut aussi générer des conflits et une forte compétition entre les équipes. De plus, plusieurs auteurs remarquent que ce type de rémunération soulève le problème des « parasites ».

Pour conclure, il est bon de faire quelques commentaires sur la rémunération fondée sur le rendement. Le premier concerne le fait que l'instauration de ce genre de rémunération ne doit pas constituer un type d'intervention isolé, en ce sens qu'il dépend – et en quelque sorte découle – d'autres stratégies de ressources humaines et stratégies commerciales. Ainsi, il ne sert pas à grand chose de mettre en place un système de rémunération fondée sur le rendement si l'employeur ne s'engage pas vraiment à offrir aux membres de son entreprise des possibilités d'apprentissage et de développement comme pratique de travail normale. De même, les gratifications ou la rémunération fondée sur le rendement individuel doivent être centrées autour d'une procédure officielle d'évaluation et de gestion du rendement des employés.

Ensuite, il faut noter que les syndicats rechignent souvent à épouser de gaieté de cœur le principe de rémunération au rendement. La rémunération au rendement introduit naturellement différents paliers de rémunération parmi les employés qui possèdent des classifications de poste similaires, et ceci est contraire à l'esprit dans lequel les syndicats négocient habituellement avec la direction les questions liées à la rémunération. Toutefois, Brosseau (2000) cite des cas dans lesquels les systèmes de rémunération au rendement ont obtenu l'accord du syndicat. Il remarque que la participation du syndicat à l'élaboration, à la mise en place et à la gestion des systèmes de rémunération au rendement est essentielle pour réussir à mettre sur pied un tel système dans un cadre syndicalisé. En effet, la participation du syndicat à ce niveau semble correspondre au besoin d'établir une communication ouverte, ainsi qu'à la participation des employés à plusieurs niveaux que revendiquent les sources documentaires.

## **2. Reconnaissance et récompenses**

Rotundo (2002) fait valoir que les systèmes de récompenses devraient constituer une sphère d'innovation importante pour les employeurs. D'après elle, la diversité grandissante de la main-d'œuvre laisse présumer qu'il est nécessaire d'adopter des approches plus créatrices pour adapter les récompenses aux personnes. Toutefois, il serait impossible d'énumérer tous les types de reconnaissance et de récompenses que les

entreprises donnent de fait à leurs employés, et notre souci premier dans cette section consiste à présenter certaines des mises en garde les plus importantes dont les spécialistes en ressources humaines font part dans les sources documentaires. Néanmoins, il est évident que la reconnaissance et les récompenses – considérées comme des éléments faisant partie d'un effort plus complet visant à maintenir les travailleurs en poste ou à adopter de bonnes pratiques de travail dans l'entreprise – peuvent contribuer à une augmentation du niveau de maintien en poste du personnel.

La catégorie « Reconnaissance et récompenses » désigne en quelque sorte un terme fourre-tout qui comprend une gamme étendue de mesures incitatives institutionnalisées ou non, financières ou non, octroyées à certains employés, ou encore à des groupes d'employés ou à l'ensemble du personnel. On en trouve de toutes sortes : de petites récompenses pour l'employé du mois (p. ex., certificats-cadeaux, plaques de reconnaissance), le parrainage d'équipes sportives par l'entreprise, les fêtes de l'entreprise, des prix, des vêtements, etc. Ces récompenses sont souvent intégrées à une politique globale de l'entreprise en matière de ressources humaines, mais on les accorde aussi souvent en fonction des besoins et à la discrétion des directeurs de niveau intermédiaire ou des superviseurs d'équipe.

En général, et pour les besoins de ce tour d'horizon, les « reconnaissance et récompenses » couvrent toutes les mesures incitatives qui ne figurent pas sous d'autres catégories de mesures de maintien en poste du personnel décrites dans le présent rapport. Nous pouvons à ce propos risquer l'observation que si l'on ne les considère pas souvent comme des éléments essentiels pour garantir un bon niveau de maintien en poste du personnel, elles contribuent souvent à renforcer une culture de travail qui reconnaît la contribution de ses membres, tout en aidant à renforcer un comportement positif.

Pour fonctionner convenablement, les récompenses doivent être vraiment justifiées, tout le monde doit avoir la possibilité d'en recevoir et la récompense doit avoir de la valeur aux yeux de son bénéficiaire. Selon le Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement (CCRHIE, 2000)

Toutes les personnes qui contribuent à la productivité de votre entreprise méritent la part de récompenses, de nouvelles affectations intéressantes, d'honneurs et autres petits facteurs de motivation que vous distribuez et qui leur revient. Qu'il s'agisse d'employés à temps partiel, d'employés occasionnels ou de télétravailleurs, assurez-vous qu'ils ont tous été inclus. Le moral des employés va plonger s'ils vous perçoivent comme un employeur arbitraire, injuste ou faisant du favoritisme.

Harris et Brannick (1999) avancent, comme beaucoup d'autres auteurs, le principe selon lequel « tout travail récompensé est accompli », et ils insistent sur le fait que ce principe doit être lié à la culture centrale de l'entreprise. Notre propre étude des entreprises canadiennes du secteur des plastiques laisse entrevoir que la reconnaissance et les récompenses sont profondément liées à la « culture » d'un lieu de travail donné – elles la renforcent et sont compatibles avec elle – que cette culture soit le produit d'une gestion consciente ou générée directement par l'entreprise. Les récompenses doivent, en d'autres

termes, « cadrer » avec la perception que les gens ont de leur employeur et de leur entreprise. Dans des cadres de travail dans lesquels les relations entre les employés et la direction sont tendues ou dans lesquels les employés se méfient des intentions de la direction, les gens réagissent souvent avec scepticisme quand on instaure soudainement un système de récompenses.

Apportant la perspective de l'employeur, Susan Dibble (1999) inclut l'argent dans sa discussion sur les mesures incitatives financières, mais elle souligne également que l'argent n'est pas toujours une récompense appropriée. Dans un sondage qu'elle a réalisé, près d'un quart des personnes interrogées ont répondu qu'elles avaient quitté leur emploi précédent parce qu'elles ne s'y sentaient pas valorisées ou appréciées. Selon elles, témoigner de son appréciation « n'a rien à voir avec l'argent, des horaires de travail souples ou des possibilités de carrière. C'est plus personnel. »

Beauregard et Fitzgerald (2000) notent aussi les inconvénients de certains types de mesures incitatives. Ils écrivent :

Pour certains employés, les mesures incitatives destinées à les motiver peuvent en fait produire l'effet inverse si elles paraissent injustes ou trop difficiles à atteindre. Il arrive également que ces mesures provoquent une compétition malsaine entre les employés et les conduisent soit à parer au plus pressé, soit à saboter le travail de leurs collègues. Les programmes de motivation devraient être bien pensés avant d'être instaurés et utilisés avec précaution.

Enfin, Gregory Smith (2001), qui inclut également les récompenses et la reconnaissance dans sa liste de pratiques visant un bon maintien en poste du personnel, allègue également que les mesures incitatives et les récompenses peuvent se révéler contre-productives :

Je connais plusieurs entreprises qui ont tellement compté sur les mesures incitatives qu'avant d'entamer quelque action que ce soit, les employés demandaient : « Qu'est-ce que je peux en tirer? » Ils ont privé leurs employés de la motivation intrinsèque de la fierté et d'estime de soi – une maladie dangereuse dont il est difficile de guérir. Trop de « trucs » et trop de motivation provenant de sources extérieures finiront par porter atteinte à leur créativité et leur esprit d'initiative.

Smith cite également le travail d'Alfie Kohn qui, dans *Punished by Rewards*, dénonce fortement les mesures incitatives et les plans de gratification. Smith fait la mise en garde suivante :

Mal utilisées, les récompenses, la reconnaissance, les louanges et les gratifications peuvent agir de façon manipulatrice et dominatrice et s'élèvent à peine au-dessus du rang de pot-de-vin pour obtenir le comportement voulu. Dans de nombreux cas, ces techniques comportementalistes génèrent un effet inverse à l'effet recherché.

Il est vrai que les récompenses peuvent saper la motivation intrinsèque. J'ai vu des entreprises éliminer totalement l'esprit d'initiative et faire de leurs employés des chiens de Pavlov attendant gentiment que le prochain os leur soit lancé.

Smith conclut en soulignant que « la définition d'objectifs et la formation » devraient avoir plus d'impact sur la productivité que les récompenses et la reconnaissance, et cette conclusion tend à appuyer notre interprétation des documents que nous avons lus, à savoir que pour être efficaces, ces mesures doivent être renforcées par de nombreuses autres pratiques et structures.

### **3. Formation, développement professionnel et planification de carrière**

Nous traitons toutes les activités et tous les investissements de l'employeur ayant trait à l'apprentissage – ce qui englobe les questions relatives à la formation et au développement – comme étant peut-être le facteur de maintien en poste du personnel le plus déterminant parmi ceux qui sont traités dans le présent rapport. Gregory Smith (2001) déclare sans ambiguïté :

Ne vous y trompez pas : toutes les organisations parviendront mieux à conserver leur personnel en dépensant davantage de ressources dans la formation et le développement... Une entreprise qui dispense des études et une formation est plus concurrentielle et fidélise ses employés.

Le fait que la formation et le développement soient adoptés avec enthousiasme comme autant de facteurs déterminants pour garantir un bon niveau de maintien en poste du personnel est sans aucun doute attribuable au besoin croissant d'établir des programmes de formation bien élaborés, pour que la plupart des entreprises modernes continuent à survivre, et ce, quelle que soit l'importance que revêt pour elles le maintien en poste du personnel. Dans la mesure où des paradigmes opérationnels comme « l'organisation apprenante » ou « l'organisation fondée sur la connaissance »<sup>12</sup> continuent à gagner du terrain dans le monde des affaires contemporain, la formation devrait devenir toujours plus importante.

Quoi qu'il en soit, le maintien en poste du personnel reflète un désir de garder au sein de l'entreprise les *personnes* de grande valeur; tout autant que le fait de garder et de gérer les *compétences* qui lui sont nécessaires pour atteindre ses objectifs. Les dispositions prises en matière de formation constituent avant tout un moyen de développer ces compétences. Le fait que ces provisions finissent par devenir un avantage fortement apprécié des personnes qui en sont les bénéficiaires en font une approche très puissante pour faire des affaires.

Étant donné que la formation et le développement professionnel sont si essentiels à l'exploitation d'une entreprise, il paraît impensable de les considérer en premier lieu comme un outil de « maintien en poste du personnel ». Nous avons trouvé peu d'exemples dans lesquels le développement des compétences au travail était présenté de

---

<sup>12</sup> Voir Drucker (1998) et Garvin (1998).

façon délibérée comme un moyen de conserver le personnel. Néanmoins, de très nombreuses études tendent à confirmer le fait que qu'une part non négligeable du niveau de satisfaction ou de mécontentement des travailleurs est attribuable à des problèmes associés à leur développement professionnel. Une récente étude réalisée par Linda Duxbury et Chris Higgins, citée dans Beauregard et Fitzgerald (2000), a mis en évidence que plus de 40 pour cent des employés de petites entreprises étaient mécontents de la quantité de formation qu'ils recevaient. L'étude a aussi révélé une forte corrélation entre le mécontentement et les frustrations entourant le manque d'occasions de développer des compétences d'une part, et la décision d'un employé de démissionner et le taux d'absentéisme d'autre part. Dans le même ordre d'idées, un sondage Gallop réalisé en 1999 a désigné le manque de possibilités d'apprendre et de se développer comme l'une des trois principales causes du mécontentement des employés (*B.C. Business, 2002*), et d'autres études sont parvenues aux mêmes conclusions. De plus, les données tendent à confirmer que le lien entre la formation et le niveau de maintien en poste du personnel est encore plus fort chez les employés plus qualifiés (Kaiser et Hawk, 2001; Paré et al., 2000).

Meyer et al. (2003) suggère que l'apprentissage des employés – qui englobe la formation et le développement mais qui est aussi associé à la *socialisation dans le milieu de travail* – contribue au maintien en poste du personnel, car il (i) développe un engagement chez les employés en leur apportant un soutien, (ii) offre aux employés la possibilité de traiter les problèmes de stress associé au changement et aux exigences du poste, (iii) sert d'élément motivant pour inciter les employés à rester, et (iv) crée une culture empreinte de sollicitude. Par conséquent, la formation et le développement professionnel sont perçus comme des moyens de développer le niveau d'engagement des employés, en ce sens qu'ils leur permettent « d'entrevoir un avenir » au sein de leur entreprise et qu'ils leur fournissent l'aide nécessaire pour faire face aux changements qui se produisent constamment dans leur travail.

De nombreux employeurs soulèveront, comme c'est souvent le cas, le risque de voir leurs employés tentés de démissionner pour aller travailler ailleurs, après avoir reçu leur formation. Cette préoccupation est sans aucun doute partagée avec raison par de nombreux employeurs, en particulier dans les grands centres industriels du Canada où les travailleurs semi-qualifiés évoluent dans un marché du travail à forte demande. Ainsi, les entreprises ne sont disposées qu'à dispenser une formation au niveau le plus bas ou à une formation plus étendue sur les méthodes de production et l'équipement spécialisés. La situation peut être quelque peu différente pour les segments de la main-d'œuvre plus qualifiée, pour lesquels les employeurs semblent plus disposés à investir davantage.

Toutefois, notre étude des sources documentaires laisse supposer que l'employabilité accrue obtenue à partir d'une formation dispensée sous l'égide de l'employeur ne conduit pas nécessairement au départ volontaire des employés. Il est notamment peu probable que les employés dans lesquels l'entreprise investit des ressources en formation aillent travailler pour un autre employeur simplement à cause de faibles augmentations de salaire ou une faible amélioration des avantages sociaux qu'ils pourraient y trouver. Investir dans la formation peut être interprété comme un message fort indiquant que l'employeur reconnaît la valeur de l'employé et souhaite le garder dans l'entreprise. Dans

la mesure où les employés estiment que c'est effectivement le cas, et du moment que l'entreprise montre par son comportement que c'est bien le cas – « en investissant dans l'employé comme elle l'a promis » – La motivation suscitée par la formation est encore renforcée si elle rentre dans les plans en matière de développement professionnel de l'entreprise qui ont été bien définis et communiqués adéquatement.

Il existe une adéquation entre la formation et plusieurs autres pratiques en matière de maintien en poste du personnel, comme le développement et la planification de carrière, la rémunération basée sur les compétences, etc. Prises dans leur ensemble, de telles pratiques peuvent se compléter. La formation peut être un bon outil de maintien en poste du personnel quand on le combine avec des mesures destinées à permettre aux gens de se développer et de progresser à l'intérieur de l'entreprise (Butteriss, 1999; Meyer et al., 2003). Nous avons vu que de nombreux producteurs canadiens dans le domaine des plastiques ont instauré des programmes de promotion interne efficaces qui permettent même à leurs employés non qualifiés et semi-qualifiés de progresser vers des postes de rémunération et de responsabilité supérieures à l'intérieur de l'entreprise. De tels programmes sont inextricablement liés à l'offre de possibilités de formation financées par l'employeur qui appuient directement le développement personnel et professionnel. Là encore, ils envoient un signal puissant indiquant que les employés sont importants pour l'entreprise, et que celle-ci est disposée à effectuer des investissements réels pour les garder. De plus, l'avantage que procurent des mesures incitatives liées à la formation provient du fait qu'elles peuvent permettre aux entreprises de se consacrer particulièrement aux employés qui font preuve d'une bonne possibilité de progrès et qui peuvent apporter une contribution précieuse à l'entreprise.

De tels arrangements finissent par profiter aux deux parties. L'entreprise est en mesure de s'assurer les compétences dont elle a besoin et, en même temps, elle est à peu près certaine que les sommes qu'elle investit dans le développement des compétences génèrent les conditions qui permettront de garder ces compétences au sein de l'entreprise. L'employé, de son côté, augmente ses chances d'accéder sans danger à une meilleure rémunération et à des responsabilités plus stimulantes.

Le lecteur peut être déçu de constater que nous n'avons pas traité en profondeur des types de formation et de développement professionnel susceptibles d'être mis en place. Mais il ne faut pas oublier que la formation dépend toujours des situations rencontrées par chaque entreprise, et qu'il n'existe aucune formule capable de déterminer quel type de formation doit être dispensé ni en quelles proportions. Nous n'avons rien trouvé qui puisse suggérer que certains contenus ou formes spécifiques de formation généraient nécessairement un bon niveau de maintien en poste du personnel, ni qu'aucun type de formation générerait un maintien en poste des effectifs. Toutefois, il semble plausible que la formation, quand elle est alliée à des plans correctement communiqués visant l'avancement et le développement professionnel continu au sein de l'entreprise, peut aider les entreprises à garder les employés qu'elles estiment.

#### **4. Recrutement et orientation**

Notre étude des sources documentaires spécialisées en ressources humaines semble confirmer qu'un bon niveau de rétention implique davantage que les actions d'une

entreprise, une fois qu'elle a embauché et intégré un employé dans son sein. La façon dont les entreprises recrutent et offrent une orientation au cours des premiers jours peut s'avérer d'importance cruciale pour garder leurs employés à plus long terme. Si elles ne parviennent pas à recruter et orienter correctement les employés, cette situation peut finir par occasionner des frais importants pour s'en séparer et les remplacer. Smith (2001) attribue 60 % du roulement non désiré à de mauvaises décisions de la part de l'employeur concernant l'embauche. Ce genre de mauvaises décisions peut couvrir un certain nombre d'éléments, comme des procédures de sélection trop hâtives qui ne parviennent pas à garantir que le candidat possède réellement les compétences et les qualifications pour mener à bien le travail pour lequel il a été embauché.

La recherche que nous avons effectuée confirme également que le bon niveau de maintien en poste du personnel découle en partie d'une adéquation entre la culture d'une entreprise particulière – la façon qu'elle a de mener ses affaires et les valeurs qu'elle prône – et les intérêts, le caractère et les motivations des personnes qui la composent. Dans le domaine du recrutement, les entreprises devraient donc mettre l'emphase non seulement sur l'évaluation des qualifications reconnues officiellement, les aptitudes techniques propres à un travail donné, etc., mais aussi sur des types de qualifications et de dispositions plus générales de la part de la personne embauchée. Si le travail dans l'entreprise implique de faire partie d'une équipe très soudée, l'entreprise souhaitera peut-être recruter des personnes qui sont intéressées à travailler dans un tel environnement et qui en sont capables. Notre propre étude personnalisée a révélé que les employés de certaines entreprises, en particulier des plus petites, font davantage que travailler ensemble : ils partagent souvent des intérêts similaires et ont des rapports interpersonnels très forts, rapports qui, en retour, les aident à former un véritable esprit de corps. En effet, la qualité des relations interpersonnelles peut contribuer à elle seule et de façon significative au maintien en poste du personnel.

Il est également important que le candidat ait une juste possibilité de décider si l'entreprise lui convient ou non. Meyer et al. (2003) et d'autres auteurs ont insisté sur l'importance de fournir des « aperçus de poste réalistes » aux employés potentiels. Ces aperçus offrent à de nouvelles recrues possibles davantage qu'un simple coup d'œil superficiel sur l'exploitation de l'entreprise, offrant au candidat suffisamment d'informations pour lui permettre de décider si ce milieu de travail lui convient ou non. Harris et Brannick (1999) citent l'exemple de plusieurs entreprises qui

exposent simplement les aspects positifs et négatifs du poste et de l'entreprise de façon objective et non-discriminatoire et laissent le candidat décider si c'est une chance qu'il veut saisir... À longue échéance, l'authenticité accroît le degré d'ajustement entre le candidat et l'entreprise.

Il ne s'agit pas de minimiser l'importance d'autres méthodes de recrutement traditionnelles ou non traditionnelles comme les entrevues dirigées, les entrevues multiples ou individuelles successives, le dépistage avant emploi, l'analyse des antécédents, les simulations et les échantillons d'activités professionnelles; ce sont autant d'outils pouvant s'avérer utiles mentionnés dans les ouvrages spécialisés (Meyer, 2003). L'entreprise doit avoir à sa disposition les outils appropriés pour lui permettre d'effectuer

des évaluations assez fiables sur les types de personnes qu'elles sont susceptibles d'embaucher; et il existe un grand nombre d'outils d'évaluation qu'un employeur a à sa disposition. Nous désirons seulement suggérer que le fait de permettre aux deux parties du contrat de travail de prendre des décisions éclairées peut contribuer à garantir que la décision d'embaucher est la bonne. Bien sûr, l'hypothèse sous-jacente avancée dans les sources documentaires consiste à dire que les frais de recrutement compenseront de beaucoup les frais associés au roulement non désiré; bien entendu, chaque entreprise doit aussi se livrer à ces calculs.

Beaucoup d'entreprises canadiennes, y compris certaines des entreprises dont nous avons dressé le profil, accordent une grande confiance aux candidats qui leur ont été recommandés par des membres de leur propre entreprise; certaines encouragent même ce procédé en attribuant des gratifications aux employés qui recommandent un candidat que l'entreprise choisit en fin de compte d'embaucher (Kaiser et Hawk, 2001). Si elles sont de nature moins structurée, les recommandations d'employés semblent remplir les deux objectifs décrits ci-dessus. L'employé qui soumet la recommandation peut apporter au candidat un aperçu réaliste de ce que représente le fait de travailler dans l'entreprise, en s'appuyant sur son expérience et son observation personnelles. D'autre part, étant donné qu'ils connaissent en général assez bien la personne qu'ils recommandent et qu'ils hésiteraient probablement à recommander une personne dont les performances porteraient ombrage à leur réputation, les employés peuvent souvent fournir des renseignements essentiels que les curriculum vitae, les demandes d'emploi et les entrevues pourraient ne pas révéler.

Inclure ses employés dans le processus d'évaluation des candidats peut aussi être un moyen particulièrement efficace de maintien en poste du personnel dans les entreprises dans lesquelles le travail d'équipe est de mise (Meyer, 2003). Permettre aux employés de donner leur avis sur la personne qui travaillera avec eux, et leur demander leur aide pour évaluer si cette personne s'intégrera bien, peut aider à garantir que le candidat ne possède pas seulement l'expérience requise mais qu'il sera aussi un membre à part entière de l'équipe de travail.

Enfin, le fait d'offrir à la nouvelle recrue une bonne orientation initiale peut non seulement l'aider à s'intégrer plus efficacement à son nouveau milieu de travail, mais aussi l'aider à se sentir accueillie et lui fournir les informations sur la façon de faire face aux contraintes du travail et à tous les problèmes qui risquent de survenir (Dibble, 1999). Ces éléments peuvent grandement contribuer au processus de socialisation, et certaines entreprises passent au moins deux semaines à s'occuper de l'orientation, période au cours de laquelle elles offrent des informations sur l'entreprise, ses valeurs, sa structure, ses buts, ses objectifs, ses clients, ses habitudes et son histoire (Foundation for Enterprise Development, 1994).

## **5. Programmes de santé et de bien-être au travail**

De plus en plus d'éléments semblent indiquer que les initiatives en matière de santé, de bien-être et de sécurité sur le lieu de travail peuvent contribuer de façon essentielle au

rendement d'une entreprise et à une amélioration de la santé et du bien-être de chaque employé. Notre étude des sources documentaires en ressources humaines tend à appuyer cet argument, bien que la plupart des auteurs n'aient pas particulièrement approfondi cette question<sup>13</sup>. Des pratiques pour un milieu de travail sain peuvent prendre plusieurs formes, y compris celles qui visent l'environnement physique au travail (sécurité, ergonomie, etc.); la santé (promotion d'un mode de vie sain, conditionnement physique, régime alimentaire, etc.); ainsi que l'environnement social et les ressources personnelles (culture d'entreprise, perception de maîtrise de son propre travail, programmes d'aide aux employés, etc.).

De nombreux chercheurs en matière de « milieu de travail sain » sont de plus en plus convaincus que les organisations doivent également devenir plus sensibles aux conséquences négatives dues aux stress en milieu de travail et à d'autres facteurs psychosociaux. L'analyse, par Lowe (2003), des données tirées d'une étude portant sur quelque 2 500 travailleurs canadiens, indique que de nombreux travailleurs canadiens établissent un lien direct entre, d'une part, les facteurs psychosociaux, qui incluent les relations interpersonnelles, les relations avec les superviseurs et la possibilité d'accéder à d'autres formes d'aide et, d'autre part, la perception du milieu de travail comme un cadre sain. Une étude portant sur 16 PDG canadiens laisse également entrevoir que les dirigeants d'entreprise sont eux-aussi de plus en plus conscients de l'importance de réduire le stress au travail (*Report on Business, 2004*).

Par conséquent, dans la mesure où le bien-être émotionnel et mental contribue de façon importante à un bon niveau de maintien en poste du personnel et à d'autres indicateurs de leur rendement, les entreprises seraient bien avisées de tourner leur attention vers les facteurs de travail qui provoquent du stress. Des façons possibles de remédier à un environnement de travail malsain peuvent en fait provenir d'autres domaines de maintien en poste du personnel décrits dans ce rapport, p.ex., de bons avantages concernant les vacances, un horaire de travail souple, un bon équilibre entre le travail et la vie privée, une communication efficace et ouverte, un enrichissement des tâches, etc.

Le Centre syndical et patronal du Canada a réalisé récemment une série d'études de cas approfondies portant sur des entreprises possédant des pratiques solides pour un environnement de travail sain<sup>14</sup> et a découvert que toutes les entreprises étudiées s'efforçaient de mesurer l'impact de leurs initiatives de santé au travail sur la santé des employés, ou encore sur le rendement de l'entreprise. Les entreprises ont jugé que les initiatives en matière de santé et de bien-être au travail réduisent les frais associés à la santé et la sécurité, facilitent les bonnes relations employés-employeurs et améliorent la rentabilité et le niveau de satisfaction du client. Elles les considèrent également comme des facteurs essentiels influant sur le recrutement et le maintien en poste des employés.

---

<sup>13</sup> Voir pour exemple: Beaugard & Fitzgerald, 2000; Branham, 2001; Kaye & Jordan-Evans, 1999.

<sup>14</sup> Vous pouvez consulter les études de cas sur les pratiques portant sur la santé en milieu de travail auprès de 12 entreprises canadiennes sur le site Web du CSPC à l'adresse : [http://www.clbc.ca/fr/Research\\_and\\_Reports/Case\\_Studies.asp](http://www.clbc.ca/fr/Research_and_Reports/Case_Studies.asp)

## 6. Conciliation travail – vie privée

Les programmes visant l'équilibre entre le travail et la vie privée couvrent une grande variété d'interventions et comprennent des pratiques telles que les congés de garde de personnes à charge, les subventions pour garde d'enfants, les programmes de services aux personnes âgées, le counseling et les recommandations et un horaire de travail variable (Withers, 2001). Comme la liste le laisse supposer, le concept de « conciliation travail – vie privée » reconnaît le fait que les employés ont des obligations familiales et extra-professionnelles importantes, qui font concurrence à leurs engagements professionnels; les avantages qui peuvent être regroupés sous ce concept permettent donc aux gens d'atteindre un équilibre plus enrichissant et potentiellement moins stressant entre les obligations d'ordre professionnel et les obligations d'ordre privé.

Les documents que nous avons étudiés semblent indiquer que le concept « conciliation travail – vie privée » constitue un domaine qui suscite de plus en plus d'intérêt. Duxbury et Higgins (2002) remarquent que les années 1990 ont vu l'intensification des conflits travail – vie privée pour beaucoup de travailleurs canadiens. Ils remarquent que « les emplois sont devenus plus stressants et moins porteurs de satisfaction, et les employés montrent généralement un degré d'engagement moindre envers leur employeur et un taux d'absentéisme plus élevé ». Ils ajoutent que « l'accumulation des fonctions » et « les interférences entre travail et la famille » contribuent grandement à la frustration qui accompagne le recrutement et le maintien en poste du personnel pour les entreprises canadiennes.

Selon Harris et Brannick (1999), « L'avancement rapide a perdu une grande partie de son attrait ces dernières années », ce qui reflète une perception, que beaucoup partagent peut-être, selon laquelle nous sommes les témoins d'un changement de culture dans la façon dont les gens choisissent de vivre leur vie, et organisent leur carrière en fonction de cela. Dans une étude, portant sur 448 employés, mentionnée par Dibble (1999), la « souplesse de l'horaire de travail » est la troisième raison avancée par les employés pour expliquer pourquoi ils restent avec leur employeur actuel. Une étude réalisée auprès de 1 862 employés aux États-Unis, citée par Ashby et Pell (2001), a signalé que la plupart des travailleurs désiraient occuper un poste à horaire de travail souple qui leur permettait de s'occuper de leurs affaires personnelles, alors qu'un nombre assez élevé de travailleurs ont cité des raisons semblables pour expliquer leur préférence pour le télétravail. Parallèlement, *B.C. Business* (2001), signale que le montant de la rémunération et le nombre d'heures de travail que les travailleurs *sont prêts à perdre* pour atteindre un meilleur équilibre travail – vie privée a doublé.

Que nous nous trouvions au cœur d'une transformation culturelle ou non, de nombreux employeurs ont commencé à répondre à de telles demandes en mettant en place dans leur entreprise des initiatives de « conciliation travail – vie privée », en agissant selon la conviction que l'offre de tels avantages sociaux peut améliorer grandement la productivité, les recettes, ainsi que l'engagement et le maintien en poste du personnel (Withers, 2001). Dans un sondage réalisé auprès de 300 petites entreprises au Canada, le Centre for Families, Work and Well-Being (2000) a posé la question : « Quelles sont les stratégies de travail-famille qui permettent à de petites entreprises de réussir à atteindre

leurs objectifs opérationnels tout en offrant à leurs employés un bon cadre de travail? »  
Le sondage a révélé que :

- plus de 80 % des entreprises offrent au moins une forme de modalité de travail flexible pour les employés, et l'horaire variable constitue l'arrangement le plus utilisé
- 83 % offrent des congés pour prendre soin de membres de la famille malades
- 80 % offrent des prestations pour soins de santé
- 70 % offrent des congés pour les services aux personnes âgées
- 21 % offrent des PAE.

De telles modalités de travail se passent d'explications détaillées. Il convient en revanche de noter que certaines de ces pratiques – surtout celles qui portent sur les congés et des horaires de travail souples pour répondre à des besoins particuliers – n'ont pas besoin d'être intégrées à un programme d'avantages sociaux institutionnalisés. Nos recherches sur les entreprises canadiennes spécialisées dans le domaine des plastiques, particulièrement les entreprises de taille plus réduite – laissent supposer que le congé discrétionnaire est une pratique à laquelle on a régulièrement recours en fonction des besoins, comme l'est celle qui consiste à prévoir une mesure d'horaire souple dans les modalités de travail.

La clé de la réussite dans ce domaine semble résider avant tout dans l'existence de bons canaux de communication et une culture d'entreprise au sein de laquelle les employés se sentent à l'aise de demander des congés afin de répondre à des enjeux familiaux, et dans laquelle les employeurs sont disposés à reconnaître qu'accorder du temps de cette façon peut finir par contribuer à un engagement et une productivité accrues de la part de l'employé.<sup>15</sup> Duxbury et Higgins (2001) font valoir, dans le même ordre d'idées, que les employeurs peuvent contribuer à créer un cadre de travail plus favorable (i) en collaborant avec les employés pour déterminer et mettre en place les types d'aides dont ils disent avoir besoin et de mieux les informer des politiques qui peuvent déjà être à leur disposition, et (ii) en encourageant les employés à utiliser les aides qu'ils ont déjà à leur disposition et à faire en sorte que les employés qui ont recours à ces types d'aide ne craignent pas de voir par là même leur perspective de carrière menacée (Duxbury et Higgins, 2001).

Enfin, il faut noter que les entreprises qui fonctionnent selon du travail par quarts – en particulier les fabricants – peuvent compter des employés qui ont beaucoup de mal à concilier leurs obligations familiales et professionnelles. Là encore, les employeurs qui font preuve de souplesse et d'attention ont tout avantage à aider les employés à résoudre de tels conflits et à être plus productifs au travail. Duxbury et Higgins citent plusieurs politiques qui semblent s'avérer efficaces pour aider les employés à préserver l'équilibre travail – vie privée dans un cadre de travail par poste. Celles-ci incluent (i) la limitation

---

<sup>15</sup> Voir aussi Branham (2001).

des postes fractionnés (ii) l'annonce, suffisamment de temps à l'avance, des changements de quart, (iii), la permission pour les employés d'échanger leurs quarts de travail, et, surtout, la consultation des employés sur les besoins qu'ils ont afin de concilier le travail avec leur vie privée au moment de planifier les quarts.

## **7. Conception des tâches et les équipes de travail**

Notre débat sur le maintien en poste du personnel laisse jusqu'à présent supposer que les travailleurs restent au sein de leur entreprise pour des raisons autres que des raisons fondamentales, comme une bonne rémunération, de bons avantages sociaux et autres avantages divers. En ce qui a trait au maintien en poste du personnel, la documentation semble indiquer que les récompenses « intrinsèques » sont tout aussi importantes que les récompenses matérielles. On entend par là que les travailleurs apprécient leur travail non seulement quand ils sont bien rémunérés, mais aussi, souvent, parce que l'exécution même des tâches offre une expérience gratifiante – en d'autres termes, le travail est enrichissant, passionnant, intéressant et stimulant. Dans le même ordre d'idées, de nombreux ouvrages contemporains en ressources humaines reflètent un intérêt grandissant envers les pratiques qui mettent l'accent sur de telles récompenses intrinsèques, et une grande partie de cet intérêt s'est penché sur les pratiques entrepreneuriales qui délèguent un certain degré d'autonomie, de contrôle et de responsabilité entrepreneuriale aux travailleurs eux-mêmes. Des pratiques telles que les équipes de travail autonomes ou semi-autonomes, l'établissement de ses propres horaires de travail et la rotation des postes de travail peuvent non seulement améliorer le maintien en poste des effectifs, mais se sont aussi révélées capables d'améliorer de nombreux autres indicateurs importants, comme la productivité, les accidents et blessures et la qualité du produit.

Les ouvrages spécialisés semblent confirmer un enthousiasme grandissant pour un plus grand degré d'autonomie de la part des travailleurs. Le guide du CCRHIE sur la planification des ressources humaines, par exemple, souligne l'importance de permettre davantage d'établir ses propres horaires de travail et de renforcer l'autonomie des équipes de travail pour leur permettre une plus grande discrétion dans la prise de décisions. Gregory Smith (2001) mentionne en termes généraux la faculté qu'ont les environnements de travail à degré de participation élevé de retenir le personnel. Harris et Brannick (1999) citent le fait « d'accorder aux employés la liberté de maîtriser leur travail » comme une pratique exemplaire déterminante dans le domaine du maintien en poste du personnel, alors qu'Ashby et Pell (2001) signalent que « les taux de roulement du personnel les plus élevés sont ceux dont la culture organisationnelle est caractérisée par un rapport de force et une démarche autocratique, et un manque de souplesse ». Ils rendent également compte d'une enquête réalisée auprès de 3 000 employés américains, citée dans le numéro de mai 2000 de *Bottom Line Business*, qui énumérait les raisons pour lesquelles les employés choisissent de rester dans le poste qu'ils occupent, et les faits semblent indiquer que les récompenses intrinsèques d'un emploi qui exige beaucoup, y compris des bonnes relations avec les collègues, un travail intéressant, des activités en équipe et un degré d'autonomie, motivent souvent la décision d'un travailleur de rester dans son entreprise.

De plus, le CCRHIE (2000) souligne que les bénéfices qu'offrent le travail d'équipe d'avoir une plus grande autonomie dépassent le simple maintien en poste du personnel. Les objectifs de la promotion du travail d'équipe, d'après le CCRHIE, consistent à :

- utiliser les connaissances et les compétences conjointes d'équipes pour résoudre les problèmes,
- encourager la coopération parmi les employés,
- augmenter la productivité en partageant la charge de travail,
- motiver les équipes pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et
- *Augmenter le niveau de satisfaction professionnelle des employés.*

La plupart des commentateurs dans le domaine des ressources humaines sont prompts à souligner que *si* l'intention sous-jacente à la mise en œuvre d'équipes de travail consiste à permettre une plus grande marge de souplesse et d'autonomie pour prendre des décisions, alors les équipes de travail doivent aussi être investies d'un degré correspondant de responsabilité pour le travail qu'elles réalisent. Par exemple, les équipes doivent être disposées à voir leurs efforts mesurés et évalués dans le cadre de la responsabilité dont elles sont investies pour atteindre leurs objectifs (il existe diverses méthodes pour les calculer, p.ex., les recettes générées, les résultats de sondages effectués auprès des clients, etc. (CCRHIE, 2000)). Chaque membre de l'équipe doit aussi reconnaître qu'il exerce des responsabilités particulières à l'égard des autres membres, et qu'il existe aussi, par conséquent, une façon de mesurer la responsabilité individuelle *interne* par rapport aux résultats. De même, si l'équipe de travail autonome est importante pour l'entreprise, alors celle dernière devrait elle aussi être bien inspirée de récompenser et de reconnaître la valeur des comportements qui génèrent des résultats positifs grâce au travail d'équipe autonome.

Du point de vue du maintien en poste du personnel, le concept d'équipe de travail autonome compte parmi les nombreuses pratiques qui contribuent à ce que l'on appelle « l'enrichissement des tâches » (Kaye et Jordan-Evans, 1999), et que l'on peut définir comme les moyens d'organiser les tâches de façon à optimiser les bénéfices que retirent les employés des gratifications propres à un travail. En ce sens, les équipes de travail autonomes ne constituent qu'une forme d'enrichissement des tâches, et il existe beaucoup d'autres moyens de les enrichir, comme par exemple:

- Chercher à regrouper les tâches connexes sous une même description de travail façon à ce que la personne qui exécute ce travail ait un sens plus global de celui-ci.
- Effectuer des rotations parmi les employés au moyen d'affectations de façon à introduire un élément de diversité de tâche pour les travailleurs dont les affectations normales comprennent un degré de répétition élevé (Kay et Jordan-Evans, 1999).

Quoi qu'il en soit, si le fait de promouvoir un bon niveau de maintien en poste du personnel constitue l'un des objectifs permettant une plus grande autonomie au travail, mais aussi de présenter des défis plus intéressants ou d'augmenter la diversité des tâches,

alors l'exercice dans son ensemble doit clairement commencer par deux questions : « Comment peut-on concevoir cette affectation de travail ou ce poste précis de façon à la (ou le) rendre plus intéressant ou de nature gratifiante aux yeux de la personne qui l'occupe? » et « Quelles formes de conception de tâche ou d'organisation de travail sont appropriées pour l'entreprise? »

La réponse à la première question est évidente, mais la seconde question est essentielle pour traduire les intentions en un usage durable. Une entreprise ne se distingue pas vraiment de ses concurrents si elle se contente d'annoncer qu'elle prône le « travail d'équipe » ou que ses employés disposent de l'autorité suffisante pour contribuer à la réussite de l'entreprise – ce sont des arguments passe-partout qu'on peut trouver dans toutes les brochures ou publicités professionnelles. Nos études de cas portant sur les entreprises canadiennes travaillant dans le domaine des plastiques, toutefois, ont révélé clairement que le travail d'équipe et d'autres formes d'enrichissement des tâches conviennent à certaines entreprises mais pas à d'autres. De plus, il est évident de telles pratiques sont rarement adoptées uniquement à des fins de maintien en poste du personnel, mais plutôt parce que les entreprises estiment qu'elles conduiront à un meilleur rendement dans d'autres domaines, comme la productivité. Cela ne diminue en rien l'importance de revoir la nature et la portée du travail en vue de le rendre plus stimulant, intéressant et gratifiant. Mais nous souhaitons simplement suggérer que de telles pratiques ne se révéleront efficaces *et* durables que si elles sont intégrées aux méthodes de travail, après que leur impact sur l'activité économique a été soigneusement étudié.

## **8. Communication et participation des employés**

Notre discussion sur les pratiques exemplaires en matière de maintien en poste du personnel serait loin d'être complète si nous ne nous penchions pas sur l'importance de la communication. Une communication ouverte, réactive et bidirectionnelle semble être essentielle pour conserver le personnel. Selon Harris et Brannick (1999), « La meilleure façon de transformer un personnel hautement performant en un groupe de travailleurs mécontents et découragés consiste à ne pas les tenir informés des actions et décisions de l'entreprise ». Parallèlement, ils expliquent que le sentiment de se sentir « dans le coup » renforce le lien qui rattache l'employé à l'entreprise.

La plupart, sinon tous les autres types de pratiques décrits dans notre analyse des ouvrages sur les ressources humaines dépendent fondamentalement d'une solide démarche de communication avec les employés. Sans la communication, nombre de ces pratiques seraient difficiles à mettre en place, ou du moins à mettre en place avec l'objectif de conserver les employés. Nous pouvons examiner plusieurs exemples caractéristiques :

1. Les employés ne savent souvent pas exactement à quel point leur rémunération et avantages sociaux sont concurrentiels. Si l'employeur ne parvient pas à communiquer efficacement le montant total de la rémunération et des avantages sociaux, les employés peuvent ne pas disposer des informations nécessaires pour

- porter un jugement sur l'entreprise, et risquent au bout du compte de ne pas s'investir pleinement dans l'entreprise.
2. La nécessité d'établir une bonne communication est particulièrement importante dans le cadre des régimes de rémunération au rendement, si les employés doivent adopter un comportement de travail adapté aux récompenses et aux résultats attendus.
  3. Le développement professionnel et le cheminement de carrière doivent s'appuyer sur un fondement de communication solide pour permettre aux employés de comprendre leur place et leur avenir au sein de l'entreprise, et ce qu'ils ont besoin de faire pour suivre un parcours de développement.
  4. Presque tous les efforts que nous avons décrits dans notre section « Recrutement et orientation » portent principalement sur la communication avec des recrues potentielles ou nouvelles.
  5. Un bon système de recommandation d'employés s'appuie sur un cadre de travail dans lequel la direction accueille les suggestions venant d'employés et utilise des canaux de communication ouverts afin de s'assurer d'un retour d'information essentiel de la part de ses employés.
  6. L'incidence d'un niveau de stress élevé et des conséquences qui l'accompagnent sur la santé et le bien-être des employés est en partie due aux relations interpersonnelles sur le lieu de travail (qui forment un lien avec la communication et vice-versa) et à la présence de voies de communication ouvertes et éprouvées, qui peuvent contribuer à repérer les problèmes de santé potentiels avant qu'ils ne deviennent trop graves.
  7. La mise en place d'équipes de travail autonomes, de l'établissement de ses propres horaires de travail et de la rotation des postes de travail dépend de la faculté de se conformer de façon effective aux formes et aux normes de communication qui conviennent à de telles façons d'organiser le travail et qui les renforcent.

Cette liste est loin d'être exhaustive, mais elle renforce la conclusion que *la communication est l'une des pierres angulaires de toute pratique efficace en matière de maintien en poste du personnel*. Les ouvrages spécialisés que nous avons consultés insistaient sur la nécessité de tenir les employés au courant, et les études de cas que nous avons réalisées ont révélé qu'un certain nombre d'entreprises déploient des efforts considérables pour communiquer avec les employés au-delà des objectifs qui leur sont immédiatement indispensables de connaître pour exécuter leurs tâches. Par conséquent, beaucoup d'entreprises informent régulièrement leurs employés de leurs résultats de ventes. De plus, de nombreuses entreprises ont une politique d'ouverture totale qui tient les employés informés de leur rendement financier – qu'il soit bon ou mauvais – et sont tout aussi disposées à informer les employés de modifications apportées à la stratégie commerciale.

Kay et Jordan-Evans (1999) résumant le mieux l'argument en faveur d'une bonne communication :

La dissimulation manifeste d'informations peut provoquer des conséquences fâcheuses au sein de l'organisation. Quand les cadres dirigeants échangent les informations avec leurs cadres supérieurs et attendent qu'ils fassent de même avec leurs employés, ces derniers tendent à se sentir davantage inclus et leur confiance s'en trouve renforcée, ce qui conduit à des baisses de productivité plus faibles en période de crise. De plus, il arrive que des employés bien informés soient capables d'apporter des solutions à des problèmes qui resteraient sinon insolubles. L'échange d'information comprend : les orientations stratégiques, l'avenir de l'organisation et de l'industrie, les tendances émergentes qui pourraient affecter les possibilités de carrière, et d'autres réalités politico-culturelles qui affectent l'organisation. Ces types d'informations contribuent à soutenir le développement et l'avancement de carrière d'un employé.

En effet, plus les entreprises délèguent le processus de prise de décision, promeuvent l'innovation et la résolution créative de problèmes et font face aux problèmes qui surviennent sur le lieu de travail avant que ceux-ci n'empirent, plus elles doivent se montrer novatrices et attentives dans leur façon de communiquer avec les employés. Comme la citation extraite de Kaye et Jordan-Evans semble indiquer, une communication novatrice implique des procédés qui permettent aux employés de communiquer avec l'employeur, plutôt que l'inverse.

Là encore, il n'existe aucune formule magique en matière de communication efficace. Il est toutefois évident que le succès de toute pratique de communication s'appuie avant tout sur la décision de la direction de s'engager à mettre en place une communication bonne et ouverte et sur sa capacité à croire à sa valeur; autrement, le manque de leadership aboutira à l'abandon ou au manque d'adoption de ce type de pratiques comme éléments de la culture d'entreprise. Ainsi, la mise en place de pratiques en l'absence d'une volonté de communiquer – que ce soit sur des sujets positifs ou négatifs – ne contribuera probablement pas à un maintien en poste du personnel.

La communication, au bout du compte, est l'une des caractéristiques générales d'une culture d'entreprise et ne peut être réduite à des pratiques, systèmes ou interventions précis. Nos études de cas suggèrent que de nombreuses entreprises – en particulier les petites entreprises – sont extrêmement efficaces pour parler avec leurs employés et les écouter. C'est dans ces petites entreprises que nous avons observé des politiques de la « porte ouverte », qui encouragent les employés à se rendre dans le bureau du président ou du propriétaire pour parler d'un sujet de préoccupation et qui leur en donnent les moyens. Toutefois, les politiques de la « porte ouverte » fonctionnent bien surtout parce que les travailleurs ne ressentent en premier lieu ni appréhension ni peur ni gêne à l'idée de pénétrer dans le bureau du chef : et cela dépend en retour non pas de l'existence d'une politique de la porte ouverte mais d'une disposition essentielle qui permet, et même encourage, les personnes de tous les niveaux à parler ouvertement.

## 9. Évaluation et gestion du rendement

L'évaluation du rendement n'est pas rare dans les organisations canadiennes<sup>16</sup>. Toutefois, qu'on considère comme une évaluation ou une gestion du rendement varie grandement en fonction du niveau de sophistication et de l'organisation. Dans notre cas, nous cherchons à caractériser la « gestion du rendement » comme un type de pratique de gestion des ressources humaines qui peut aider efficacement une organisation à atteindre ses objectifs en matière de maintien en poste du personnel, en plus d'autres objectifs commerciaux importants. À ce titre, nous nous référons à un processus d'évaluation du rendement de l'employé qui est directement lié aux objectifs stratégiques, qui offre aux employés une bonne rétroaction, qui leur donne un aperçu de leurs progrès au sein de l'entreprise, et, enfin qui peut être accompagné de formation et d'autres possibilités de développement.

En règle générale, on peut dire que la gestion du rendement cherche à :

- développer une base objective pour discuter du rendement,
- faire connaître aux employés la différence entre des résultats jugés acceptables ou non,
- augmenter le niveau de satisfaction professionnelle en laissant savoir aux équipes qu'elles ont fait du bon travail,
- communiquer aux nouveaux employés les attentes portant sur le rendement du travail, et
- encourager une relation basée sur l'ouverture et la confiance avec les employés.

(CCRHIE, 2000)

Les évaluations du rendement fournissent des renseignements sur un certain nombre de décisions en matière de ressources humaines qui ont trait à la rémunération, à la formation, à la promotion et même à la cessation d'emploi. Toutefois, en tant qu'élément d'une politique en ressources humaines qui accorde de la valeur à la communication ouverte et à l'engagement des employés, les évaluations de rendement permettent aussi aux objectifs et aux valeurs d'être communiqués aux employés avec efficacité et peuvent garantir une rétroactivité constante et primordiale sur les procédés opérationnels (Rotundo, 2002). Quand elle est menée en parallèle avec une formation et un développement de carrière continus, la gestion du rendement peut être un bon outil de maintien en poste du personnel.

Selon Meyer et al. (2003), la gestion du rendement fait coïncider les objectifs propres à un employé et ceux de l'organisation à laquelle il est associé. Ceci demande que l'organisation dans son ensemble dispose d'objectifs stratégiques clairement articulés et correctement communiqués. La conception d'un système de gestion du rendement, d'après Meyer, comprend cinq éléments essentiels :

---

<sup>16</sup> Wagar (2003) signale que 64 % des organisations du Canada atlantique se sont livrées régulièrement à des évaluations de rendement.

- i. *Un plan stratégique.* Instaure par la direction de l'organisation, il sert de point de départ à l'établissement des objectifs par division, par unité, par équipe et par employé.
- ii. *Les objectifs individuels sont établis conjointement par les directeurs et les employés.* Les directeurs jouent un rôle important pour communiquer de quelle façon ces objectifs s'intègrent à ceux d'unités de plus en plus grandes dans l'entreprise. Les directeurs peuvent aussi contribuer à situer les objectifs de rendement par rapport aux préoccupations de l'employé vis-à-vis de son développement.
- iii. *La surveillance, la rétroaction et l'accompagnement de carrière.* Les directeurs sont indispensables pour aider les employés à surveiller leurs performances et leur développement et à effectuer des changements si nécessaire. La gestion du rendement requiert du directeur davantage qu'un rôle d'accompagnateur, et une plus grande participation de la part de l'employé. La formation est obligatoire pour apporter un soutien à ces deux fonctions accrues.
- iv. *Des examens de rendement officiels* devraient avoir lieu régulièrement et devraient s'appuyer sur les progrès effectués par rapport à la réalisation des objectifs prévus et à l'établissement des objectifs pour le cycle suivant.
- v. *L'évaluation.* Le système de gestion du rendement doit lui-même être sujet à une évaluation.

Comme c'est le cas pour d'autres pratiques en matière de maintien en poste du personnel, la perception que les employés ont du système d'évaluation du rendement peut avoir des répercussions importantes sur leur décision de quitter une entreprise ou d'y rester. Plus important encore, une gestion du rendement efficace requiert d'un système qu'il soit juste, et que les employés *l'estiment* juste, que ce soit au niveau de la procédure (p. ex., critères d'évaluation conséquents et bien communiqués) ou des avantages possibles qui peuvent se dégager de telles évaluations (p. ex., formation, développement professionnel). En effet, il est essentiel que le processus d'évaluation soit juste et transparent quand la gestion du rendement est liée à des récompenses spécifiques ou à de l'avancement.

## VI. Gestion et transmission du savoir

Le roulement du personnel est un élément normal et escompté dans une entreprise, quelle que soit la qualité des mesures incitatives pour rester. Il peut découler de départs à la retraite ou d'autres raisons qui ne sont pas vraiment du ressort de l'employeur. Pour une entreprise, la perte d'employés – quelles qu'en soient les causes – s'accompagne aussi une perte de leurs compétences, de leurs connaissances et éventuellement de nombreuses années d'expérience acquise en travaillant avec le matériel de l'établissement, les procédés de fabrication et les stratégies de l'entreprise, éléments qui sont importants pour l'entreprise – sans compter peut-être d'importants investissements financiers accumulés en formation. Les travailleurs qui les remplacent peuvent finir par atteindre le niveau d'expérience de ceux qui les ont précédés, mais en attendant ce moment, une entreprise peut souffrir de pertes de compétences et de connaissances, et ces pertes peuvent avoir un impact négatif sur le rendement de l'entreprise. Si le marché des travailleurs qualifiés est très compétitif ou si le roulement du personnel est élevé, le problème peut sérieusement se prolonger et se multiplier.

Parallèlement, l'amélioration de la sophistication technologique des processus de fabrication exige souvent des compétences plus grandes de la part des employés, des investissements toujours plus importants dans la formation de la part des employeurs et, dans certains cas, des efforts encore plus importants pour se tenir au courant de « qui fait quoi » dans une organisation donnée. Et beaucoup de fabricants estiment de plus en plus que rester concurrentiel sur le marché dépend de leur faculté d'employer le savoir, l'expérience et les habiletés uniques de leurs travailleurs de façon à rester novateur, résoudre les problèmes de façon créative, répondre aux besoins des clients, réduire les coûts et ajouter une haute valeur aux produits finis. Alors que ces priorités prennent de l'importance, de nombreuses entreprises estiment qu'elles n'ont pas d'autre choix que d'accorder une attention toute particulière aux connaissances que leurs employés détiennent, afin de dresser l'inventaire de ces connaissances et de les gérer efficacement.

Le concept de la gestion du savoir, c.-à-d. le procédé qui consiste pour une entreprise à recueillir la valeur des biens intellectuels et basés sur le savoir qu'elle a à sa disposition, cherche à faire face aux deux préoccupations importantes décrites ci-dessus. En tant qu'élément de la gestion du savoir, la *transmission* du savoir (encore appelée le transfert des connaissances), désigne plus particulièrement les procédés qui parviennent à échanger les connaissances de façon efficace entre des personnes, des unités opérationnelles, des départements ou même différentes usines de la même entreprise. Si les pratiques en matière de maintien en poste du personnel s'efforcent d'être de retenir des *personnes*, les politiques de transmission du savoir servent de politique de maintien en poste du personnel pour les connaissances et l'expérience (bien que ce ne soit pas son seul but, comme nous le verrons plus loin). La section suivante du présent rapport examine brièvement ces politiques.

## A. Gestion du savoir: survol des sources documentaires

« La connaissance est tacite – elle est détenue par l'individu si profondément qu'il est difficile d'en parler ou de la documenter. Si on peut trouver des façons de transmettre cette connaissance à d'autres personnes de l'entreprise, que ce soit par le biais d'une interaction personnelle ou d'enregistrement, alors cette connaissance devient... une source d'avantage vitale. »  
(Birkinshaw, 2001)

### 1. Comprendre la gestion et la transmission du savoir

Pour comprendre ce que les sources documentaires entendent par la gestion et la transmission du savoir, il faut tout d'abord saisir la distinction qui existe entre les connaissances *tacites* et *explicites*. Ces deux concepts ont d'abord été présentés dans les ouvrages commerciaux par Ikujiro Nonaka (1998), qui les explique de la manière suivante.

Les *connaissances tacites*, d'après Nonaka, sont les compétences techniques de nature non structurée, ou, du moins, « difficiles à structurer ». Elles sont également formées des « modèles mentaux, des croyances et des perspectives » d'une personne qui tendent à ne pas être articulés de façon explicite. En d'autres termes, les connaissances *tacites* sont composées de compétences et d'expériences qui ne sont pas toujours faciles à mettre en évidence ou à cerner, mais qui peuvent constituer des éléments importants de l'efficacité fonctionnelle. Les personnes qui possèdent de telles connaissances peuvent elles-mêmes se révéler incapables de les définir ou de les communiquer facilement à d'autres. Étant donné que les connaissances tacites sont si difficiles à cerner, il arrive souvent que les entreprises ne réalisent pas quelles personnes possèdent quelles connaissances, ni dans quelle mesure celles-ci contribuent au rendement de l'entreprise. Malheureusement, beaucoup d'entreprises ne finissent par s'en rendre compte qu'après le départ de certains de leurs employés et au moment où les problèmes de production commencent à émerger.

Les *connaissances explicites*, au contraire, sont objectives et quantifiables et recouvrent toutes les formes de connaissances ayant trait à l'exploitation de l'entreprise, et que l'entreprise a déjà pris la peine de recueillir et de documenter (Ednie et Mottola, 2002). D'une part, donc, les connaissances explicites peuvent constituer des éléments des évaluations du rendement, des résultats d'examen des compétences, des rapports de formation, des tests psychométriques, ou des certifications documentées officiellement (pour ne citer que quelques exemples). D'après Nonaka, on peut aussi trouver dans cette catégorie les connaissances *tacites* qui ont été précisées, enregistrées et expliquées à d'autres personnes avec succès. Au cœur de la gestion du savoir se pose la question de savoir comment il est possible de regrouper les connaissances explicites et tacites en une ressource unique capable de contribuer au rendement de l'organisation. La *transmission* du savoir est simplement le *procédé* par lequel différents types de connaissances sont transformés en connaissances utilisables.

Mais le plus important, pour revenir au centre du débat, c'est que la transmission du savoir désigne la façon dont l'échange de connaissances entre les *individus* peut être

augmenté et amélioré. Par conséquent, le point central de cette section du présent rapport porte sur les outils qui peuvent faciliter l'échange d'information entre les gens, que ceux-ci se trouvent à l'intérieur d'une organisation, en dehors, ou qu'ils se trouvent en période de transition entre les deux<sup>17</sup>.

## ***2. Politiques, programmes et pratiques en matière de transmission du savoir***

### L'importance des valeurs et de la communication

Pratiquer la gestion et la transmission du savoir exige en premier lieu d'une entreprise qu'elle possède une bonne idée du rôle stratégique que le *savoir* doit jouer dans son exploitation. En fait, plusieurs auteurs avertissent qu'il est souvent tentant pour les entreprises d'être appâtées par les nouvelles technologies de gestion du savoir, sans avoir passé suffisamment de temps à prendre en considération les valeurs de l'entreprise, les objectifs de la gestion du savoir et la communication avec les employés pour renforcer la valeur du partage des connaissances (Stantous et Surmacz, 2001).

Beaucoup, voire la plupart des auteurs spécialisés dans la gestion du savoir que nous avons consultés dans le cadre de cette étude, insistent sur l'importance de *reconnaître* la valeur conférée aux connaissances des employés et de *comprendre* quels objectifs commerciaux on peut renforcer en en faisant un meilleur usage. Quand on se réfère à ces ouvrages, on peut clairement remarquer l'importance de :

- comprendre le rôle des objectifs en matière de gestion du savoir, qui ont trait à des objectifs et stratégies plus vastes de l'entreprise, et offrir les ressources nécessaires pour les intégrer efficacement;
- créer une culture d'entreprise qui reconnaisse la valeur des connaissances tacites;
- créer une culture d'entreprise qui encourage les membres de l'organisation à échanger leurs connaissances et à collaborer;
- communiquer de façon ouverte avec les employés pour leur expliquer pourquoi leurs connaissances sont importantes et appréciées, et ce qu'on attend d'eux pour adapter leur comportement en conséquence;
- reconnaître le bon usage que certaines personnes font de leurs connaissances en les partageant avec d'autres<sup>18</sup>.

Il est important de souligner que le fait d'atteindre ces objectifs ne requiert pas que les entreprises déploient leur stratégie de gestion du savoir de façon officielle. En revanche, il semble avant tout que les entreprises doivent communiquer efficacement avec leurs employés sur ce qu'elle attend d'eux, et expliquer pourquoi elles accordent tant d'importance à leurs connaissances. L'une des études de cas examinées dans le cadre de

---

<sup>17</sup> La discussion de Nonaka sur la transmission du savoir a été grandement simplifiée dans un souci de faire court. Le lecteur peut se reporter à son travail dans ce domaine, cité dans la bibliographie.

<sup>18</sup> Cette liste est une combinaison d'idées apparaissant dans de multiples sources. Voir, pour exemple, Stantous et Surmacz (2001); Bontis (2003); Cameron (2002); Ednie et Mottola (2002); Birkinshaw (2001); Manasco (1996).

ce projet démontre qu'une bonne communication dans le domaine de la gestion du savoir peut être aussi simple que de laisser savoir à ses employés que leur employeur attend qu'ils partagent toutes les formations externes qu'ils ont pu recevoir avec leurs collègues.

Le fait de reconnaître les bonnes pratiques constitue aussi pour une entreprise une façon efficace de communiquer quelles sont celles qu'elle considère importantes. Qu'une entreprise veuille utiliser stratégiquement les connaissances organisationnelles pour innover, répondre plus efficacement aux besoins des clients ou éviter une perte de savoir due au roulement du personnel, elle peut aussi prendre des mesures utiles pour renforcer l'importance des pratiques en matière d'échange des connaissances en récompensant et en reconnaissant les employés qui y parviennent bien (Cameron, 2003). De nombreuses entreprises offrent donc des récompenses financières ou en nature aux employés qui imaginent des solutions aux problèmes commerciaux ou opérationnels, qui se distinguent en tant que formateurs ou transmetteurs de l'information, etc. Plusieurs entreprises intègrent des récompenses financières pour saluer le bon usage de la mise en commun des connaissances dans un système global de rémunération basée sur le rendement.

La communication doit également s'efforcer de se pencher sur les facteurs culturels qui pourraient mettre un frein à une gestion du savoir efficace. Pour que la gestion et la transmission du savoir soient réussies, les entreprises doivent encourager les personnes à travailler ensemble, à interagir et à partager des idées (Birkinshaw, 2001). Les environnements de travail dans lequel des équipes ou des départements individuels se livrent à une concurrence intense peuvent conduire à une dissimulation d'information et de connaissances pour acquérir un avantage concurrentiel par rapport aux autres unités opérationnelles. Pour s'assurer d'un bon échange des connaissances, une entreprise doit prêter attention à *la façon* dont les gens sont habitués à travailler au sein de l'entreprise et à prendre des mesures pour faire face aux facteurs qui conduisent à une dissimulation de l'information. Sinon, les différents départements ou unités risquent de développer des « zones » d'information isolées et protégées.

### Le mentorat et l'accompagnement de carrière

Le mentorat et l'accompagnement de carrière sont déjà connus de la plupart des entreprises en tant qu'outil de formation, mais ils sont également précieux pour transmettre les connaissances intangibles et tacites (Frank, 2002). Ils y parviennent en appariant les travailleurs expérimentés avec des travailleurs moins expérimentés pendant une période assez longue, pour permettre au partenaire moins expérimenté d'observer et d'absorber les actions du mentor ou du conseiller. Le mentorat et l'accompagnement de carrière sont également des outils efficaces de transfert des connaissances inter-générationnel et peuvent revêtir une importance particulière pour les entreprises confrontées au départ à la retraite d'employés essentiels (Frank, 2002). Frank mentionne également que le mentorat et l'accompagnement de carrière sont des moyens utiles pour les employés de partager les « leçons apprises », puisque le stagiaire a souvent la possibilité de tirer parti des erreurs et des échecs qui ont accompagné l'expérience de son mentor.

## La rotation des postes de travail

La rotation des employés à des postes différents et souvent dans des départements différents constitue déjà une pratique de formation et de développement couramment utilisée; elle permet à l'expérience et aux connaissances d'être échangées entre plusieurs départements d'une entreprise qui pourraient ne pas collaborer étroitement ensemble dans des circonstances habituelles. Par exemple, une rotation de poste dans laquelle des techniciens ou des ingénieurs dans le département de la fabrication d'une entreprise seraient affectés temporairement à des postes de ventes qui pourraient permettre une meilleure dissémination des connaissances entre ces deux départements et leur permettre de tirer parti de leurs savoirs respectifs. Dans notre exemple, le département des ventes pourrait acquérir une meilleure compréhension du produit fabriqué et du procédé utilisé (et par ce moyen améliorer sa faculté de communiquer avec les clients), et le département de la fabrication aurait de son côté la possibilité d'en apprendre davantage sur les attentes et les exigences des clients. De plus, chaque employé acquerrait un sens plus large des opérations de l'entreprise, qui pourrait ensuite être partagé avec leurs collègues.

Parallèlement, le transfert d'apprentissage (dans lequel, par exemple, les opérateurs à la fabrication sont mutés temporairement à des postes qui leur permettent d'acquérir des compétences en utilisant des machines et équipements autres) permettent une forme d'échange des connaissances plus limitée, en général à l'intérieur d'un cadre particulier à un entreprise (surtout la fabrication, dans le cas qui nous concerne). Il faut également noter que le transfert d'apprentissage offre l'avantage supplémentaire de développer une main-d'œuvre qualifiée de plus en plus polyvalente.

### La retraite progressive

La retraite progressive désigne « toute entente qui permet à l'employé qui approche de l'âge de la retraite de réduire ses heures de travail et ses responsabilités professionnelles graduellement jusqu'à atteindre la retraite » (Smolkin, 2001). La retraite progressive, en plus de constituer un outil utile de maintien en poste du personnel, peut constituer un outil efficace de transmission du savoir, en particulier pour les entreprises qui s'inquiètent d'une vague de départ à la retraite sur une courte période. La retraite progressive peut aussi octroyer un délai pour amener de nouvelles recrues, tout en conservant temporairement le savoir des travailleurs les plus expérimentés d'une entreprise. Le travailleur qui prend une retraite progressive voit une réduction de ses heures et de ses responsabilités, et plusieurs entreprises choisissent d'utiliser une partie du temps de travail qui reste à cette personne pour lui faire effectuer des activités liées à l'accompagnement de carrière, au mentorat et à l'offre d'autres types de formation. Ceci offre en retour davantage de temps pour transmettre le savoir et l'expérience d'une génération à l'autre.

### La communauté de pratique

La communauté de pratique est une forme de travail d'équipe en ligne, employée surtout dans les grandes organisations, qui peut contribuer à mettre l'expérience en commun et permettre à des personnes de bâtir une base de connaissance respectives. Elle est en règle générale élaborée à partir d'un système informatique qui permet de discuter et d'échanger des documents, la communauté de pratique rassemble des personnes possédant des compétences différentes et provenant de différents départements d'une même entreprise ou de différentes équipes de projet (parfois même de différents établissements de différentes régions), pour converger vers des sujets de préoccupation ou des problèmes particuliers devant être résolus (Ednie et Mottola, 2002). Les débats et les échanges d'idées sont en général très liés à un sujet ou à un problème précis, et les rôles et responsabilités individuels au sein de la communauté peuvent être définis rigoureusement (Hasani et al., 2000); mais même en faisant cela, la communauté de pratique peut aussi permettre à chacun de ses membres d'apporter son expérience personnelle au processus de résolution de problème collectif. De nombreuses entreprises offrent actuellement des applications logicielles pour accueillir et administrer des communautés de pratique.

### Documenter le savoir : le rôle de la technologie

Une très grande partie des ouvrages sur la gestion du savoir est consacrée aux discussions sur des types de technologie particuliers qui appuient la transmission du savoir. Ceci est peut-être dû en partie au fait qu'un bon nombre des études principales et bien connues sur la gestion du savoir portent sur des grandes entreprises, spécialisées en général dans la haute technologie, et que ces entreprises possèdent une expertise technologique considérable et de gros budget d'infrastructure technologique.

Dans quelle mesure les technologies examinées ci-dessous peuvent-elles être mises en place par des entreprises plus petites, c'est une question importante que chaque entreprise devrait étudier en fonction de ses propres capacités. Il faut remarquer toutefois que l'instauration de technologies de la gestion du savoir ne devrait jamais être considérée comme un substitut pour des interactions sociales, qui constituent le fondement de la transmission et de la mise en commun des connaissances (Birkinshaw, 2001). Ainsi, des pratiques comme le mentorat et l'accompagnement de carrière sont donc des façons efficaces de mettre les connaissances en commun, en fonction des caractéristiques et des besoins particuliers d'une entreprise.

La technologie joue ainsi un rôle important dans la gestion du savoir, mais son rôle est essentiellement limité à deux fonctions. Tout d'abord, la technologie joue un rôle de documentation, d'archivage et de mise à la disposition de dossiers qui « contiennent » des connaissances qui ont été rendues explicites. Elle offre un registre tangible et explicite des connaissances qui peuvent être détenues et utilisées par d'autres *de façon permanente*. Sa seconde fonction consiste surtout à servir de moyen écrit ou graphique pour échanger et développer des connaissances. Ceci peut être particulièrement utile quand il est impossible de regrouper des gens dans la réalité pour mettre leurs connaissances en commun (prenons comme exemple une entreprise qui veut promouvoir la mise en commun des connaissances parmi les employés dans des établissements dispersés à travers toute une région). Cette fonction peut également contribuer à enregistrer de façon permanente les échanges réels qui composent la transmission du savoir (p. ex., les discussions, les débats, les explications visuelles).

Actuellement, un grand nombre de fournisseurs se spécialisent dans la conception et la mise en place de technologies fondées sur le savoir, et les produits qu'ils vendent sont aussi divers que nombreux. Nous soumettons donc une liste abrégée des types d'outils les plus couramment utilisés.

- 1) Les bases de données : personnalisées pour les besoins de la tâche, elles offrent des moyens d'entreposer les connaissances enregistrées. Elles sont utilisées pour contenir tous les types de connaissances qui sont jugées dignes d'être retenues. Plus la portée des connaissances à compiler est vaste, plus il est important de les cataloguer dans un répertoire central à partir duquel elles peuvent être récupérées.
- 2) Les systèmes intranet fonctionnent en grande partie comme l'Internet, permettant aux gens de communiquer ensemble (courriel) et de mettre des documents à la disposition de tous par le biais d'un réseau d'ordinateur (un réseau interne). Les intranets sont utilisés par de nombreuses entreprises et peuvent contenir une grande diversité de ressources, y compris des documents de formation, des informations sur la gestion des ressources, l'établissement du calendrier, les informations sur les clients, les commandes de travail, etc. (en général entreposées dans une base de données liée). Des entreprises telles qu'Interquisa Canada (interrogée dans le cadre de la présente étude) utilisent leur intranet pour nombre de ces objectifs, mais aussi pour cataloguer les connaissances conservées. Dans le cas d'Interquisa, de tels documents contiennent aussi des informations sur la personne qui a créé le dossier ou rentré les données,

permettant ainsi à d'autres personnes de repérer les recueils de connaissances de personnes en particulier.

- 3) Les logiciels de groupe sont des logiciels qui s'appuient sur le Web, destinés à la collaboration en ligne qui « intègre le travail de plusieurs utilisateurs travaillant simultanément sur des postes de travail séparés.<sup>19</sup> » Les logiciels de groupe sont souvent l'environnement utilisé pour héberger les « communautés de pratique » (voir ci-dessus), mais offrent plus généralement des outils informatiques qui permettent aux gens de collaborer sur des projets, échanger les connaissances et créer un dossier permanent dans le processus.

---

<sup>19</sup> Cette définition apparaît sur le site [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), une sorte d'environnement coopératif en ligne (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Accueil> pour la version française, qui diffère quelque peu de la version anglaise)

## B. Transmission du savoir: Une stratégie de maintien en poste du personnel

Les sources consultées dans le cadre de cette étude laissent supposer que la plus grande partie des ouvrages sur la gestion du savoir tendent à ne pas offrir au lecteur des mesures ou des solutions immédiates qui pourraient être mises en place rapidement et facilement. La plupart des commentateurs ont tendance à souligner la nature hautement conceptuelle et abstraite de cette question et le fait que la gestion du savoir exige, à leurs yeux, une vaste réflexion stratégique sur les besoins, les possibilités et les ressources financières et intellectuelles de l'entreprise. Ainsi, la plus grosse partie des sources sur la gestion du savoir ont tendance à traiter de concepts et de directives de planification générales plutôt que d'étudier des solutions plus pratiques et immédiates. Nous avons donc essayé, autant que possible, d'isoler des exemples d'applications pratiques.

Bien que la gestion et la transmission du savoir soient rarement entreprises avec l'objectif unique de faire face aux effets négatifs du roulement du personnel, cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas d'effets positifs possibles sur le maintien en poste du personnel. Comme l'indique Bontis (2003), les pratiques en matière de gestion du savoir ont un effet profond et positif sur le maintien en poste du personnel. Elles reposent en principe sur une bonne communication, le développement des compétences au travail et sur la valorisation des contributions et des apports des employés. Notre discussion précédente sur le maintien en poste du personnel indiquait que de telles pratiques ne sont pas seulement importantes, mais souvent déterminantes pour développer un profond engagement de la part de l'employé, comme le soulignaient quelques-unes des études de cas réalisées.

Comme c'était déjà le cas pour le maintien en poste du personnel, de nombreuses entreprises dont le profil a été dressé dans le présent rapport n'ont pas de stratégies explicites de gestion du savoir; en effet, certaines d'entre elles ne connaissent le concept que vaguement. Concrètement, toutefois, beaucoup de leurs pratiques, surtout dans le domaine de la formation, parviennent effectivement à atteindre leurs objectifs en matière de transmission du savoir. Ce n'est pas surprenant, puisque la gestion du savoir et la formation partagent une base commune avec le concept plus vaste de « compétences » : quand les entreprises se lancent dans la formation, elles modifient le *niveau* des compétences de travailleurs particuliers (leur offrant de nouvelles connaissances par le biais de la formation), et quand elles se lancent dans la transmission du savoir (par exemple, en effectuant des transmissions de compétences entre les générations par le biais du mentorat), elles modifient la *distribution* des compétences.

Toute la question du maintien en poste du personnel tourne principalement autour de la préservation des compétences que les personnes possèdent, et du maintien en poste de ces personnes elles-mêmes. Après avoir examiné ces conclusions, il nous est apparu de plus en plus clairement que nos efforts tout au long de ce projet tendaient vraiment vers un concept global unique, qui d'après nous relève de la *gestion des compétences*, en d'autres termes : les pratiques mises en place par les organisations pour pouvoir utiliser de façon plus efficace les compétences qu'elles ont à leur disposition. Cela nous a aidés à comprendre que les nombreuses pratiques mises en place par les entreprises canadiennes

spécialisées dans le domaine des plastiques que nous avons étudiées font partie d'un objectif global unique.

## **VII. ÉTUDES DE CAS**

La présentation des entreprises étudiées dans cette section ne suit aucun ordre précis. Ces entreprises proviennent de divers secteurs de production et de différents types de marchés spécialisés, et elles reflètent, du moins en partie, la nature diversifiée du secteur des plastiques. Chaque profil débute par une présentation des informations de base sur l'entreprise, recueillies principalement à partir de son site Web. Les profils examinent ensuite la nature et l'ampleur du roulement de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise. Nous présentons ensuite les politiques, programmes et pratiques auxquels a recours chaque entreprise en vue d'améliorer son niveau de maintien en poste du personnel, et nous débattons de l'impact sur le taux de roulement que l'entreprise attribue à son approche stratégique.

**Les études de cas commencent à la page suivante.**

## **Baytech Plastics**

### **A. L'entreprise**

Baytech met sur pied, construit, apprête et assemble des composants plastiques sur mesure de haute qualité, destinés aux marchés national et internationaux. Située à Midland, en Ontario, Baytech exerce ses activités au beau milieu de la plus grande région productrice d'Amérique du Nord.

Baytech compte parmi ses nombreux clients des fabricants d'ameublement d'habitation, d'équipement de télécommunications, d'équipement électrique et électronique, de machines de bureau et de pièces automobiles. Baytech expédie ses produits dans l'ensemble de l'Amérique du Nord et dans le monde entier.

Baytech Plastics a connu un succès remarquable depuis sa fondation en 1953 et s'est bien adapté aux fluctuations de la conjoncture du marché. Il y a environ quatre ans, Baytech a traversé une crise majeure, au cours de laquelle ses affaires ont périclité d'environ 30 %, à cause de la faillite d'un client. Dans les dernières années, toutefois, ses ventes ont doublé et l'entreprise s'est complètement remise de sa perte.

#### **Profil d'emploi stratégique**

Baytech emploie 260 personnes et possède deux usines à Midland, en Ontario. Les employés rémunérés à l'heure sont syndiqués auprès du Syndicat du vêtement, textile et autres industries (SVTI).

La recherche sur l'industrie de Baytech indique que pour les acheteurs de composants de plastiques sur mesure, le soutien d'ingénierie occupe la troisième place en ordre d'importance, après la qualité et l'exécution. C'est pour cette raison que Baytech emploie une proportion importante de personnel de soutien d'ingénierie par rapport à ses concurrents. En fait, l'accent que place Baytech sur les compétences signifie que le maintien en poste du personnel et la transmission du savoir constituent des éléments essentiels de sa stratégie commerciale, qui consiste à viser les marchés à créneaux à plus forte valeur ajoutée.

Pour ce qui est des salaires, le groupe des ventes de Baytech est composé de personnel technico-commercial, comme par exemple des technologues en génie mécanique possédant un diplôme collégial. Le groupe du génie est constitué de technologues spécialistes des procédés, de l'outillage et des programmes. Le personnel de bureau général, des ressources humaines et de supervision forment le groupe salarié. Le groupe horaire est composé des mouleurs, des techniciens, des monteurs, du groupe de la qualité, des techniciens de l'entretien et de l'atelier de moules. Tirant parti des possibilités de contrats saisonniers, Baytech a également augmenté son personnel de 50 personnes, qui travaillent entre juillet et décembre.

Le maintien en poste du personnel et la gestion des compétences sont essentielles pour développer un modèle de gestion. Au cours des dernières années, Baytech s'est orientée vers davantage d'assemblage et une meilleure valeur ajoutée. Dans certains cas, les produits sont assemblés à 90 % de leur forme définitive, car les clients trouvent ce service particulièrement rentable. Cette initiative visant à cibler les marchés à créneau à forte valeur ajoutée distingue Baytech d'autres mouleurs et a des répercussions positives sur les marges. Elle améliore également le niveau de maintien en poste du personnel, puisque le travail à valeur ajoutée est plus difficile à transférer vers des producteurs internationaux, en particulier ceux qui se trouvent dans des pays à salaires plus bas comme la Chine. Baytech est bien placée pour le savoir, puisque l'un de ses clients dans le secteur de l'électroménager a pris la décision stratégique de produire ses biens en Chine et qu'elle perdra ce contrat à la fin de l'année en cours.

Baytech estime que la décision de s'orienter vers les marchés à plus forte valeur ajoutée réduit le risque que cette situation se reproduise. En prenant en considération les tendances dans le domaine de la concurrence et du commerce international, la décision stratégique de Baytech s'est avérée beaucoup plus vitale que facultative. Baytech offre à ses clients davantage de compétences, la capacité de faire face à des besoins imprévisibles en approvisionnement, de l'adaptabilité, des produits et des services de haute qualité, autant d'éléments que, d'après elle, ses clients pourront moins facilement trouver ailleurs.

*Nous avons besoin d'augmenter le niveau des compétences. Il ne peut pas s'agir uniquement de travail, sinon le travail ira en Chine. Nous avons été forcés de reconnaître cette réalité.*

C'est pour cette raison que Baytech accorde une attention particulière aux types de compétences dont elle a besoin au sein de son organisation, ainsi qu'aux types de pratiques commerciales et de pratiques en matière de ressources humaines qui contribuent à gérer efficacement les besoins en compétences, notamment les pratiques visant le maintien en poste du personnel et la transmission du savoir. Pour le propriétaire et président de Baytech, Anton Mudde, la raison justifiant une telle démarche est évidente:

C'est juste une question de bon sens. Je ne pense pas qu'on pourrait survivre avec un taux de roulement élevé. S'il y a un fort taux de roulement, il ne peut pas y avoir d'adéquation entre la qualité du produit et le service à la clientèle. Et dans le monde d'aujourd'hui, c'est une obligation. On doit en partie notre réussite à notre choix de programmes, ce que n'ont pas fait d'autres personnes ou entreprises. Ils n'ont pas réussi à préserver le niveau de service à la clientèle, d'exécution et de qualité.

#### Le taux de roulement n'est pas un problème

Le taux de roulement du personnel de Baytech tourne autour de 1,2 à 1,3 pour cent, ce qui ne constitue pas un problème pour l'entreprise. La direction attribue ce bon résultat à

un certain nombre de facteurs, parmi lesquels la nature de l'environnement de travail de l'entreprise, son emplacement au sein d'une communauté de taille relativement réduite, et sa philosophie qui consiste à bien traiter les employés. L'entreprise n'a pas besoin de politique ou de programme de maintien en poste du personnel structurellement défini, mais elle dispose d'un certain nombre de pratiques qui permettent de préserver un bon niveau de maintien en poste du personnel.

## **B. Programmes et initiatives affectant le maintien en poste du personnel**

### Rétribuer le succès

Le groupe de ressources humaines de Baytech se tient au courant des niveaux de rémunération dans la région et dans le secteur des plastiques en particulier, grâce aux enquêtes de l'Association canadienne de l'industrie des plastiques (ACIP), afin d'avoir des références et d'offrir des salaires concurrentiels et supérieurs à la moyenne. L'entreprise dispose aussi d'un régime de retraite et d'indemnités de maladie et de soins dentaires.

Baytech a également instauré un type de système de gratification fondé sur la rémunération au rendement, intitulé « Rewards for success ». Ce système de récompense a été élaboré en interne et a évolué au cours des toutes dernières années. En collaboration avec le syndicat, Baytech a commencé par déterminer les données mesurables de la réussite, c.-à-d. les éléments importants aux yeux de l'entreprise et des employés. Une série de dix mesures de réussite comprend des éléments tels que la qualité, l'exécution, la rentabilité, les accidents causant une perte de temps et l'absentéisme. L'entreprise établit ensuite des objectifs à atteindre dans ces catégories, ainsi que des récompenses supplémentaires à attribuer si ces objectifs sont atteints. Aujourd'hui, les employés de Baytech peuvent gagner environ 1 000 \$ en primes s'ils atteignent ces objectifs. Baytech récompense également la réussite sous d'autres formes, grâce à un banquet annuel de remise des médailles avec des prix de long service, des prix d'assiduité au travail, etc.

### La formation, le développement et la planification de carrière

Selon Baytech, le faible roulement de la main-d'œuvre lui donne la possibilité et la confiance d'investir davantage dans la formation. En fait, l'entreprise paye généralement pour tout type de formation ayant un lien avec ses affaires. Dans le cas de programmes à plus long terme, Baytech paye la formation à condition que l'employé la termine et satisfasse aux exigences du programme en question. Actuellement, Baytech investit environ 1 000 \$ par employé par année en moyenne. Baytech dispose également de son propre programme de formation technique, qui comprend trois différents niveaux de spécialisation. L'entreprise tire aussi parti de son adhésion à Excellence in Manufacturing Consortium (EMC), une association de fabricants et d'exportateurs basée en Ontario,

dont la mission consiste à ce que ses membres mettent en commun des informations pour optimiser l'apprentissage, l'expertise et les ressources, afin d'atteindre un niveau de classe mondiale. Baytech utilise son affiliation à l'EMC pour étudier toutes les questions d'intérêt que l'entreprise partage avec d'autres fabricants, dans le but d'échanger des informations et de réunir des fonds destinés à la formation.

Baytech ne fait pas autant de communication et de planification de carrière au niveau individuel qu'elle le souhaiterait, mais la direction aborde les options de carrière et de formation avec des employés particuliers en fonction des objectifs. Suite à une analyse systématique des tâches relatives à un poste dans le cadre du régime d'équité, les employés connaissent les exigences requises pour une promotion.

### Un milieu de travail sain

Baytech tente de se montrer « raisonnablement souple » sur la question des horaires de travail; les employés peuvent intervertir les quarts de travail ou se porter volontaires pour un quart particulier. Pour ce qui est de la forme physique, l'entreprise parraine des personnes dans le cadre de programmes de conditionnement physique du YMCA. L'entreprise possède un groupe de forme physique et Baytech, dont elle règle l'adhésion. Les employés apprécient le programme, qui a aidé nombre d'entre eux à se sentir mieux dans leur peau.

Baytech aimerait améliorer sa performance en matière de santé et de sécurité. D'après son PDG, M. Mudde:

Notre performance en matière de santé et de sécurité n'est pas aussi bonne qu'elle le devrait. Nous avons deux ou trois accidents causant une perte de temps par année (pour cause de foulure). Nous travaillons actuellement sur plusieurs bons programmes avec l'EMC. L'objectif que nous visons, c'est aucun accident causant une perte de temps.

### La transmission du savoir grâce aux rotations des postes de travail, au transfert d'apprentissage et à l'appariement de l'emploi

Baytech a recours aux rotations des postes de travail pour que les employés continuent d'être intéressés et stimulés par leur travail. Dans leur service de montage cellulaire, ils tournent à l'intérieur de la cellule, toutes les deux ou quatre heures en fonction de la durée que les groupes d'employés ont eux-même déterminée. Cette pratique de travail autogéré par les employés, dans laquelle ceux-ci planifient et exécutent des tâches sous leur propre supervision, facilite la distribution et l'échange de connaissances et de compétences dans toute l'usine. Les travailleurs font l'objet d'un roulement pour occuper plusieurs postes et acquérir des compétences diverses. Les nouveaux employés participent au système de rotation des postes de travail et de mentorat au cours de leur phase d'orientation.

## La communication, la transparence et la participation

Baytech communique ouvertement avec ses employés. La direction veut que ses employés comprennent leur rendement aussi bien qu'elle. Bien qu'il s'agisse d'une entreprise privée, Baytech veut que tous ses employés soient au courant du montant des ventes et du rendement. En effet, les gains nets par employé constituent l'un des dix critères de réussite de Baytech – les employés peuvent comparer leurs propres gains nets à ceux que l'entreprise rapporte par employé.

Le directeur financier de Baytech soumet un rapport sur les résultats mensuels presque en temps réel – le premier jour du mois suivant. Le rapport des résultats mensuels, qui est produit rapidement, est distribué dans toute l'entreprise, de sorte que chaque employé connaît chaque mois le montant exact des ventes et des gains de Baytech. D'après M. Mudde, « c'est l'un des éléments qui motivent les employés ».

D'autres activités de communication continues comprennent des entretiens de suivi trimestriels avec tous les employés, des états mensuels affichés sur dix mesures de rendement, et des réunions mensuelles du comité entre la direction et le syndicat.

Chez Baytech, la communication, la transparence et la participation sont interdépendantes. Les « événements KAIZEN » illustrent bien cet exemple. Ces événements consistent en une procédure visant à étudier un projet ou un problème et à le résoudre dans une durée de temps limitée. L'un de ces récents événements a porté sur la réorganisation de l'entrepôt de Baytech. Un groupe de huit employés provenant de disciplines variées au sein de l'entreprise, rémunérés au salaire ou à l'heure, ont travaillé intensément pendant quatre jours et demi pour proposer un plan d'amélioration de la logistique de l'entrepôt. Grâce à cela, l'entrepôt de Baytech a été réaménagé et organisé.

## Les valeurs de l'entreprise

L'engagement de Baytech à communiquer se trouve au centre de son approche en matière de maintien en poste du personnel. Pour Anton Mudde, trois mots résument cette approche: « justice, communication et reconnaissance ». S'il est vrai que Baytech ne dispose pas d'une stratégie formelle de maintien en poste du personnel, ses pratiques en matière de ressources humaines sont, elles, toujours guidées par ces principes.

## **C. La perspective des employés et des syndicats**

Pour obtenir la perspective des employés de Baytech sur les questions de maintien en poste du personnel et de transmission du savoir, nous nous sommes entretenus avec Janice Ryan, une travailleuse par quart à salaire horaire occupant le poste d'opératrice sur presse à Baytech. Mme Ryan dispense également une formation en atelier à d'autres employés de Baytech dans les domaines de la Gestion de la qualité totale et du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). Travaillant

pour l'entreprise depuis seize ans, elle a siégé au sein de nombreux comités et a occupé des postes divers dans la section locale du syndicat (Syndicat du vêtement, textile et autres industries), y compris celui de vice-présidente, secrétaire-trésorière et déléguée syndicale.

Pour décrire le roulement du personnel chez Baytech, Mme Ryan reconnaît que peu d'employés quittent Baytech parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur milieu de travail. Selon elle, les employés de Baytech sont bien traités et elle attribue le faible roulement des employés et leur profond engagement à plusieurs facteurs:

- *De bons salaires et de bons avantages sociaux.* Un facteur « très important ».
- *Une bonne communication.* Elle pense que la direction écoute les employés et qu'elle les encourage à lui faire part de leurs idées, de leurs préoccupations ou de leurs solutions à des problèmes. Une bonne communication est essentielle pour pouvoir utiliser au mieux les connaissances des employés, ce qui augmente la valeur de l'entreprise. Les événements Kaisen constituent de bons exemples de communication et de participation au travail.
- *De bonnes relations entre la direction et le syndicat,* qui se caractérisent par une communication ouverte, un bon niveau de confiance et la participation des employés par le biais des comités. Mme Ryan admet qu'« on a des problèmes à régler de temps en temps », mais elle considère que c'est « normal », et que dans l'ensemble le syndicat joue un rôle important et constructif.
- *Une rétroaction de l'entreprise.* Des informations sur le rendement de l'entreprise et les éléments mesurables sont affichées régulièrement, permettant ainsi aux employés « de savoir ce qui se passe, dans quels domaines on s'améliore et dans quels domaines on doit encore s'améliorer ».
- *Un bon environnement de travail et un milieu de travail sécuritaire.*
- *Un bon niveau de satisfaction professionnelle.* Elle pense que les employés de Baytech sont fiers de leur travail et de ce qu'ils accomplissent, et qu'ils s'efforcent de toujours l'améliorer.
- *Les possibilités de formation.* Selon les employés, la possibilité de bénéficier d'une formation et d'un apprentissage au travail constitue un élément essentiel des bonnes pratiques en matière de maintien en poste du personnel. C'est ce qui permet aux employés de se sentir valorisés et d'avoir recours à leurs compétences et leurs connaissances au travail, que ce soit directement dans leur travail, ou encore en participant à des comités ou en qualité de membre d'une équipe dans usine. « Vous n'avez pas l'impression d'être un numéro, vous avez de la valeur, et ça c'est important. » Mme Ryan puise dans son expérience pour illustrer l'engagement de Baytech à l'égard de la formation et de l'éducation. Avec l'aide de Baytech, elle a obtenu son diplôme d'études secondaires et a suivi plusieurs cours au collège. « Baytech m'a soutenue tout le long, et ils ont aussi fait ça pour d'autres employés. »

Pour avoir dirigé des groupes de travail sur la Gestion de la qualité totale, Mme Ryan sait que les choses évoluent rapidement sur le marché de Baytech et qu'il est nécessaire de s'adapter au changement pour rester concurrentiel sur le marché. C'est pourquoi elle

estime que le fait d'écouter les idées des employés contribue en grande partie à l'innovation, à la fabrication de produits de la meilleure qualité et à la réussite de Baytech. De même, en communiquant et en écoutant les employés, Baytech leur permet de continuer à s'intéresser à leur travail et à s'engager vis-à-vis de l'entreprise.

## **Canadian General-Tower Limited**

### **A. L'entreprise**

La Canadian General-Tower Limited est une entreprise privée de produits polymères implantée à Cambridge, en Ontario. L'entreprise est un leader dans le domaine de la fabrication de tissus enduits pour l'industrie automobile et d'autres produits tels que les toiles de piscine et des enveloppes de sécurité, des matériaux de couverture pour les toitures, des matériaux pour terrasse, et des couvertures de classeurs pour le marché de la papeterie. Ayant pour principe commercial fondamental une « innovation constante », la société investit des ressources considérables dans la conception et l'élaboration de nouveaux matériaux destinés à des applications automobiles, comme son « Protein Leather » (cuir protéiné), conçu par son équipe de R&D à Cambridge; elle développe en permanence de nouveaux designs pour améliorer l'apparence de ses produits.

Quatre-vingts pour cent du chiffre d'affaires de l'entreprise provient du secteur automobile. La société le plus gros fournisseur de matériaux en vinyle pour les sièges de véhicules motorisés et elle possède des clients dans le monde entier. Les vingt pour cent restants de l'activité commerciale de la Canadian General-Tower Limited portent sur la production de toiles de piscine, et d'enveloppes de sécurité pour l'industrie et de nouveaux produits industriels pour les toitures.

La croissance de la Canadian General-Tower Limited est stable depuis les 3-4 dernières années. La dernière pointe de croissance importante de l'entreprise s'est produite en 1998-99 avec l'acquisition de Textileather Corporation, sa filiale de Toledo, en Ohio. On estime que le chiffre d'affaires consolidé de l'unité de production canadienne (Cambridge, en Ontario) et de la filiale américaine (Toledo, en Ohio) a dépassé 300 millions de \$ pour 2003.

### **L'innovation est vitale pour le succès**

L'innovation est une composante essentielle de la réussite toujours renouvelée de la Canadian General-Tower Limited. L'équipe technologique de l'entreprise basée à Cambridge, en Ontario, est chargée de développer les nouveaux produits ou matériaux de l'entreprise, comme le « Protein Leather », un mélange de cuir et de vinyle pour les sièges automobiles. L'innovation se conjugue également dans le domaine de l'exploitation, plus précisément au niveau de la conception; cela permet à l'entreprise de faire face aux demandes et aux goûts changeants concernant l'apparence, le grain et les motifs que l'on applique sur des produits comme les tissus en vinyle pour les automobiles et les toiles de piscines.

## Profil d'emploi

La Canadian General-Tower Limited emploie quelque 1 100 personnes, y compris la direction, réparties de la façon suivante : l'usine de Cambridge compte sept cent de ces employés, dont 500 sont syndiqués; la filiale de Toledo, elle, compte 400 employés, dont 300 sont syndiqués. Les travailleurs à l'usine de Cambridge sont représentés par les Métallurgistes unis. À de rares exceptions près, les effectifs de la Canadian General-Tower Limited travaillent à temps plein.

Les principales catégories socio-professionnelles représentées à la Canadian General-Tower Limited sont les suivantes: opérateurs (postes qualifiés), personnel d'entretien et employés semi-qualifiés (conducteurs de chariot élévateurs à fourche, découpeurs de matériaux, inspecteurs, etc.). À l'usine de Cambridge, quelque 50-55 personnes sont employées en qualité d'artisans (électriciens, mécaniciens, tuyauteurs) et 20-30 autres travaillent dans des domaines très spécialisés de la technique et de la technologie; enfin, 35 autres travailleurs se spécialisent dans la conception et le développement de produits.

## Un roulement de la main-d'œuvre faible

La société estime que le taux de roulement de la main-d'œuvre à son usine de Cambridge se situe autour de 4 % à 4,5 %, un chiffre que l'entreprise elle-même considère « moyen » par rapport à d'autres entreprises, mais qui en fait paraît assez bas par rapport à la moyenne dans l'industrie. Le roulement comprend quelques départs à la retraite d'employés de l'entreprise (l'âge moyen des effectifs est de 43-44 ans).

La Canadian General-Tower Limited attribue ce faible roulement en partie au fait que l'entreprise est un employeur assez connu dans une communauté relativement réduite. En fait, soixante-dix pour cent des employés vivent à Cambridge, alors que le reste des effectifs vit dans des municipalités avoisinantes. L'entreprise fait remarquer qu'il est très courant de voir plusieurs générations de la même famille travailler à l'usine de Cambridge.

De façon générale, donc, la Canadian General-Tower Limited estime qu'elle n'a pas de problème de roulement de la main-d'œuvre. L'entreprise est capable de combler les postes à pourvoir assez rapidement, et le roulement n'est pas concentré principalement dans un domaine professionnel précis. Toutefois, l'embauche de compagnons dans les métiers de la maintenance peut s'avérer plus difficile à pourvoir que d'autres domaines professionnels.

Néanmoins, l'entreprise souligne qu'un taux de roulement plus élevé *constituerait* un problème important, et elle se livre à des activités et programmes divers qui peuvent avoir des répercussions sur le maintien en poste du personnel. Par exemple, des analyses salariales externes sont fréquemment utilisées pour garantir que le salaire qu'offre l'employeur demeure concurrentiel.

## **B. Programmes et initiatives affectant le maintien en poste du personnel**

### Rémunération et avantages sociaux

L'étude des salaires est régulièrement entreprise pour garantir que l'entreprise offre à ses employés un salaire concurrentiel. La Canadian General-Tower Limited considère que ses propres niveaux de rémunération se situent dans la moyenne de l'industrie. De plus, des révisions de salaire *internes* sont aussi menées en vue de garantir une égalité salariale entre des emplois et des qualifications comparables au sein de l'entreprise.

L'entreprise ne participe pas activement à des systèmes de primes, sauf au niveau de la direction, et a éliminé graduellement son régime de participation aux bénéfices il y a longtemps. Toutefois, la Canadian General-Tower Limited dispose d'un système d'augmentation au mérite individuel. Les augmentations de traitement ou de salaire fondée sur le mérite individuel sont étroitement liées à la procédure d'établissement des objectifs de l'entreprise.

D'après la Canadian General-Tower Limited, le régime d'avantages sociaux des employés était avant-gardiste quand il a été instauré en 1991. Le régime est toujours complet et adaptable, ce qui permet aux employés de modifier leurs options d'avantages tous les ans, et il comprend également une provision de « régime à cotisations déterminées ». Les employés de 50 ans ou plus peuvent bénéficier de consultations d'orientation préparatoires à la retraite. L'entreprise dispose aussi d'un programme d'aide aux employés.

### La formation et le développement sont essentiels

La Canadian General-Tower Limited attache une importance considérable à la formation et au développement professionnel de ses employés. Elle croit profondément que de bons programmes de formation et d'amples opportunités de croissance professionnelle au sein de l'entreprise sont essentiels pour garantir que la Canadian General-Tower Limited parvienne à conserver son personnel. Les programmes offerts par l'entreprise comprennent:

1. *L'aide à l'éducation.* L'entreprise offre une aide à l'éducation à tous les employés, couvrant jusqu'à 90 % des coûts pédagogiques ou de formation, à concurrence de 1 500 \$ par année.
2. *La santé et la sécurité.* La formation de l'entreprise dans le domaine de la santé et de la sécurité est très développée et va bien au-delà des exigences provinciales en la matière.
3. *La formation polyvalente.* Le département de l'impression de l'entreprise dispose d'un programme de formation polyvalente structuré. Les employés ont la

possibilité d'acquérir une qualification pour exploiter de l'équipement et des machines d'impression divers.

4. *La formation en apprentissage.* L'entreprise parraine en tout temps deux apprentis en maintenance. Les membres du personnel intéressés sont sélectionnés en vue d'une évaluation au collège Conestoga, situé près de l'entreprise.
5. *Planification de la relève.* L'initiative formelle de l'entreprise en matière de planification de la relève vise à repérer des personnes possédant un fort potentiel parmi les employés et la direction qui constitueraient de bons candidats pour une promotion interne. L'entreprise se livre à des évaluations pour repérer des successeurs potentiels, déterminer la formation dont ils auront besoin s'ils sont promus, ainsi que la durée qui leur sera nécessaire pour être prêts à assumer leurs nouvelles responsabilités, et les perspectives de promotion les plus probables.
6. *Les plans de formation pour les employés salariés.* Les plans de formation pour les employés salariés sont formellement établis après les examens de rendement et l'entreprise effectue des suivis tous les 3-4 mois.
7. *Orientation et nouveaux employés.* Une formation initiale est offerte à tous les nouveaux employés, qu'ils soient salariés ou rémunérés à l'heure. Quand c'est nécessaire, les nouveaux employés reçoivent une formation « approfondie et complète » dans des domaines du développement technique, de l'ingénierie de la qualité, ainsi que de la santé et de la sécurité.

#### Les diverses options concernant les horaires des quarts de travail

Environ 80 personnes disposent d'horaires de quarts de travail adaptés. Dans le cadre de ce régime, les employés effectuent des quarts de 12 heures les samedis et dimanches et sont en congé du lundi au vendredi. Les employés qui ont opté pour cet horaire de travail gagnent l'équivalent d'une semaine de travail complète de 42 heures.

#### Le recrutement et la sélection

Pour les employés de l'entreprise rémunérés à l'heure, un système officiel d'affichage des emplois permet à l'entreprise de recruter au sein de ses propres effectifs. Les candidats sélectionnés pour un poste reçoivent la formation dont ils ont besoin pour assumer leurs responsabilités. Chaque poste qui devient vacant quand le nouveau poste a été comblé est affiché dans le système avec des provisions similaires pour tous les employés de l'entreprise qui souhaitent occuper le poste, créant ainsi une « chaîne » de postes. Le système interne d'affichage des emplois permet aux travailleurs rémunérés à l'heure de se porter candidats à des postes de supervision avant que l'entreprise recrute à l'extérieur. Cela représente un avantage supplémentaire possible pour l'entreprise, car ce système permet de réduire la durée de la formation et du délai de recrutement pour combler ces emplois.

La Canadian General-Tower Limited encourage aussi fortement les recommandations d'employés, celles-ci constituant les principales sources de nouveaux recrutements de l'entreprise. L'entreprise a fréquemment recours à ce système, qu'elle considère comme une alternative plus fiable que de placer des annonces d'emploi à l'extérieur.

### Les équipes de travail et la gestion participative

L'expérience de Canadian General-Tower Limited avec les équipes de travail autogérées a produit des résultats mitigés. La tentative de mise en place d'équipes autogérées dans l'installation de stratification sèche de l'usine a été abandonnée quand on a remarqué qu'elle ne s'accompagnait d'aucun résultat positif. Toutefois, l'entreprise exploite un petit centre de distribution à Brantford, en Ontario. Les employés du centre travaillent en équipes autogérées, et ce centre n'a fait état d'aucune plainte ni de roulement élevé.

Dans l'ensemble, l'entreprise admet qu'elle ne s'est pas rendue très loin dans le domaine de la gestion participative. Toutefois, de tels aménagements de travail sont susceptibles de se multiplier à la Canadian General-Tower Limited, depuis qu'elle a pris récemment la décision de mettre en place le système Six Sigma®.

### La communication

Bien qu'il n'existe pas de système régulier de bulletins d'information ou de communication, l'entreprise communique fréquemment avec ses employés en période de changements majeurs. L'entreprise a commencé à mettre en place le système de gestion de la Théorie des contraintes en mars 2002. En parallèle avec cette initiative, l'entreprise a distribué des bulletins mensuels et a organisé des réunions en petits groupes pour expliquer aux employés ce qu'elle prévoyait de faire.

L'entreprise élabore également des chartes pour des domaines de travail précis, dans lesquels on peut apporter des améliorations. Les chartes sont communiquées aux employés salariés concernés, puis utilisées pour établir des objectifs individuels avec eux.

### La reconnaissance et les récompenses

L'entreprise distribue des récompenses non monétaires pour états de service. Elle possède également un comité d'entreprise qui organise des soirées festival et des fêtes; il a mis sur pied, entre autres, des équipes de base-ball et participe à une course de canot Dragon annuelle.

## Autres initiatives

L'entreprise permet à ses employés de porter une tenue décontractée en tout temps pendant le travail.

### **C. La perspective des employés et des syndicats**

Les employés d'usine et les employés de la maintenance de la Canadian General-Tower Limited sont représentés par la section locale 862 des Métallurgistes unis. Le président en exercice de la section locale, qui travaille depuis 27 ans dans l'entreprise, dit que les relations entre les travailleurs et la direction de l'entreprise ont connu des hauts et des bas, mais précise que ces relations sont constructives depuis un certain nombre d'années.

Le représentant syndical estime que plusieurs facteurs ont contribué à un bon niveau de maintien en poste du personnel à la Canadian General-Tower Limited. Les employés sont avant tout satisfaits de travailler dans une usine de fabrication propre et bien organisée. Les travailleurs reconnaissent aussi que les salaires et les avantages sociaux sont très concurrentiels pour la région.

La politique de rechange en matière d'horaire des quarts de travail – baptisée « l'équipe de la fin de semaine » - est également très appréciée par de nombreux employés de l'entreprise. Celle-ci a été négociée il y a environ 17 ans à l'initiative du syndicat local; d'après le syndicat, si elle a survécu aussi longtemps, c'est parce qu'elle était perçue comme étant avantageuse tant pour les travailleurs que pour la direction.

#### Le syndicat soutient la formation

Si le représentant continue de penser que l'entreprise doit encore faire des efforts pour établir un programme de formation vraiment complet, il estime toutefois que les employés de l'usine sont de façon générale satisfaits du niveau de soutien offert en matière de formation. Il convient néanmoins de noter que les employés syndiqués sont en général chargés de dispenser la formation en interne. De plus, les employés sont fortement impliqués dans une « formation pédagogique ». Par exemple, des membres du comité conjoint sur la retraite participent activement à l'éducation des employés de l'usine en ce qui a trait à la planification de la retraite et à la façon dont leurs retraites sont investies.

Le syndicat a aussi apporté un profond soutien au programme de formation polyvalent de rémunération des connaissances, mis en place dans le département de l'impression de l'entreprise. Le programme confère des avantages mutuels à l'entreprise et à ses employés. Selon le syndicat, ce programme offre les compétences dont l'entreprise a besoin pour revoir ses objectifs à la hausse pendant les périodes de pointe et lui permet également de chercher davantage de travail qu'elle ne pourrait réaliser si elle n'avait pas

l'adaptabilité nécessaire déjà en place. En contrepartie, cet arrangement se traduit par une sécurité d'emploi accrue pour les employés ainsi qu'une meilleure rémunération.

### Une meilleure communication

S'il est vrai qu'il est possible d'améliorer encore la situation, le représentant syndical estime que la communication entre l'entreprise et ses employés est assez ouverte et qu'il existe un bon niveau de confiance entre les deux parties. Mais les choses n'ont pas toujours été ainsi. Il y a environ 15 ans, d'après le syndicat, les relations étaient à leur niveau le plus bas et il y avait beaucoup de récriminations mais peu de solutions apportées à des problèmes essentiels. Le PDG de la Canadian General-Tower Limited de l'époque prit les devants pour améliorer les relations et ouvrir les canaux de communication avec les employés de l'entreprise. Le syndicat et les représentants de l'entreprise ont même suivi une formation pour instaurer une culture basée sur une plus grande coopération.

Aujourd'hui, l'entreprise et le syndicat jouissent d'une communication très ouverte. Les réunions mensuelles conjointes demandent un degré élevé d'ouverture de la part de l'entreprise. Celle-ci partage les données financières et commerciales essentielles de temps en temps avec les représentants syndicaux, et les travailleurs sont généralement tenus bien informés changements importants qui se produisent au niveau de l'exploitation.

Les relations se sont quelque peu détériorées récemment à cause des difficultés auxquelles l'industrie fait face depuis les trois ou quatre dernières années. Mais même en ces temps difficiles, les travailleurs sont prêts à accepter – par une majorité de 89 % – une convention collective d'une année qui leur est assez peu favorable (alors que les conventions collectives sont en général négociées tous les trois ans). Le syndicat accorde en partie le crédit d'une telle situation au fait que les travailleurs de l'entreprise ont eu suffisamment d'informations à leur disposition pour mieux comprendre pourquoi l'entreprise traversait ces difficultés.

Bien sûr, la convention d'une année a prévu quelques augmentations de salaire minimales, mais la force réelle de la nature coopérative des relations à la Canadian General-Tower Limited réside dans le fait que les deux parties ont observé les bienfaits d'une relation de qualité et ont établi un niveau de confiance élevé au cours des nombreuses dernières années.

### Conclusion

L'entreprise ne dispose pas d'une politique de maintien en poste du personnel explicitement articulée ni ne cherche à intégrer ses nombreuses pratiques en matière de ressources humaines dans une vision stratégique ou des objectifs de rendement plus larges. En effet, elle demeure sceptique quant à la possibilité d'établir un lien entre les

résultats produits par ces diverses initiatives et les objectifs de rendement, de façon fiable et quantifiable. Néanmoins, l'entreprise semble posséder un excellent niveau de maintien en poste du personnel, que l'on peut attribuer à une bonne rémunération, une bonne communication, un programme de formation très élaboré qui offre à ses employés d'excellentes possibilités et un développement des compétences, ainsi qu'une relation coopérative et ouverte avec son syndicat.

## **Huronia Precision Plastics Inc.**

### **A. L'entreprise**

Huronia Precision Plastics Inc. est fournisseur multi-services d'assemblages et de composants de moulages par injection. Cette entreprise canadienne privée conçoit et développe des produits automobiles de haute technologie, à partir d'une machinerie de tonnage faible, afin de fabriquer des produits et des assemblages à forts volumes pour le marché mondial.

L'entreprise a toujours montré une croissance impressionnante. Il y a quinze ans, Huronia a démarré avec deux personnes seulement, qui exerçaient leur activité à partir d'un garage, et elle s'est agrandie depuis pour compter cent employés à temps plein, oeuvrant à partir de deux installations adjacentes dans le centre de l'Ontario. L'entreprise croit que sa perspective de croissance est toujours positive, en particulier si on considère qu'elle s'oriente stratégiquement vers le domaine de l'assemblage, qui possède une forte valeur ajoutée.

Huronia attribue une grande partie de sa réussite à ses données mesurables et objectifs essentiels, ainsi qu'à ses systèmes d'exploitation de la qualité, qui garantissent en tout temps un produit de qualité, une bonne exécution, un bon service à la clientèle et de bonnes conditions de travail pour les employés. Huronia honore ses certifications QS 9000 et TS 16949, parce qu'elle estime qu'il est juste de le faire, en non uniquement parce que ses clients l'exigent. D'après son propre énoncé de mission, l'entreprise s'efforce de fabriquer des composants de plastique de très bonne qualité à des prix concurrentiels et à aller au-delà des attentes de ses clients grâce au meilleur service à la clientèle possible, à des améliorations constantes, à la responsabilisation des employés et au processus de validation.

Huronia a été reconnue pour ses réussites dans le domaine de la qualité; ainsi, elle a récemment reçu le prix de fournisseur de l'année, attribué par l'un de ses clients, une multinationale automobile de première catégorie. Huronia figure en haut du classement auprès de chacune des divisions de son client, avec une moyenne générale de 98 % de satisfaction pour les biens produits à leur intention. Huronia fournit plus d'un million de composants et d'assemblages chaque année à des clients du monde entier; seule une pièce sur un million est rejetée et ses délais d'exécution sont respectés à 99,8 %.

### **Profil d'emploi et de compétences**

Les employés de Huronia travaillent dans l'un des divers départements, chacun d'eux possédant ses propres type, niveau et « combinaison » de compétences requises. Le département de la conception utilise une approche d'équipe pour apporter au client des solutions complètes relatives à la conception ou pour travailler en collaboration avec le propre personnel du génie du client. Une division de l'outillage comprend des fabricants de moules hautement qualifiés. Actuellement, Huronia emploie trois compagnons, deux

apprentis confirmés, un apprenti intermédiaire et cherche à combler un poste d'apprenti débutant. Une division de la fabrication fortement automatisée comprend des opérateurs d'assemblage et de production ainsi que six monteurs hautement qualifiés employés à temps plein, qui se chargent des modifications à apporter au moule en fonction des différents cycles de fabrication. Huronia possède sa propre division de transport, un département de la qualité qui compte des inspecteurs et un département de l'entretien qui comprend des mécaniciens industriels et des techniciens en automation.

Les cent employés à temps plein de Huronia constituent un groupe plus jeune de 20 à 39 ans, et la moyenne se situe autour de 35 ans. Seulement 5 pour cent environ des employés sont proches de la retraite. Les employés de Huronia ne sont pas syndiqués, ayant récemment voté de ne pas se syndiquer après une campagne organisée par les Teamsters.

### Le maintien en poste du personnel est essentiel

Étant donné la diversité et le niveau des compétences requises au sein de l'entreprise, le maintien en poste du personnel est essentiel au modèle de gestion de Huronia. Jane Robitaille, la directrice des ressources humaines de l'entreprise, décrit les répercussions qu'un taux de roulement élevé produiraient probablement sur la qualité et les objectifs de services de Huronia:

Si Huronia avait un taux de roulement de la main-d'œuvre élevé, on serait vraiment incapables d'accorder autant d'attention à la qualité et aux détails. Certains éléments commenceraient à en souffrir. La qualité s'en ressentirait. Faire en sorte que nos employés continuent d'être bien formés est crucial pour la compétitivité et la réussite de nos affaires.

L'importance que Huronia attache au maintien en poste du personnel s'étend à tous les employés, pas uniquement les plus qualifiés d'entre eux. Bien que certains postes au sein de l'entreprise soient relativement faciles à pourvoir, un taux de roulement élevé ayant trait à ces postes irait à l'encontre des objectifs de l'entreprise. Grâce à son adhésion à Excellence in Manufacturing Consortium (EMC)<sup>20</sup>, l'entreprise a été en mesure de poursuivre la sensibilisation concernant les objectifs en matière de santé et de sécurité. Mme Robitaille cite l'exemple des opérateurs de production et d'assemblage:

Ils sont dévoués à l'entreprise. Ils participent au programme 5-S<sup>21</sup> pour préserver la propreté et la sécurité de l'environnement de travail. Pour le moment, ils n'ont eu cette année aucun accident causant des pertes de temps. Si le taux de roulement était élevé, il n'y aurait pas le même

---

<sup>20</sup> L'EMC est composé d'échantillon représentatif de fabricants, dont l'objectif consiste à mettre en commun les ressources afin de faire face aux besoins en formation professionnelle de ses membres.

<sup>21</sup> Le programme 5-S est un programme visuel de direction de l'usine conçu pour garantir que l'usine reste propre et bien organisée; d'après Huronia, ce programme est indispensable pour produire des biens de qualité.

dévouement envers l'employeur, en ce qui a trait à la qualité et à la sécurité.

Ceci constitue un point important. Un taux de roulement élevé concernant des postes qui peuvent être pourvus par une grande partie des effectifs et qui requièrent relativement peu d'investissements en formation pourrait être perçu comme étant plus « acceptable » que s'il s'agissait de postes demandant des ouvriers plus diplômés et une formation spécialisée. Pour Huronia, cependant, ce n'est pas la bonne façon d'aborder le problème. La direction considère que chaque employé a un rôle important à jouer pour contribuer à la qualité et à la sécurité de l'environnement de travail, ainsi qu'à la production et l'exécution de pièces de qualité.

### Un faible taux de roulement

Le taux de roulement des employés à la production semi-qualifiés de Huronia se situe « dans la moyenne, voire un peu en dessous », comparé à une enquête portant sur les employeurs locaux; le taux de roulement concernant les travailleurs qualifiés se situe quant à lui « bien au-dessous de la moyenne ». L'entreprise signale que le roulement de la main-d'œuvre est bas depuis plusieurs années et ne pense pas avoir de problème avec le maintien en poste du personnel, à quelque niveau que ce soit.

Huronia n'a pas d'une « stratégie de maintien en poste du personnel » formelle, mais dispose d'un certain nombre de pratiques à la fois formelles et informelles qui contribuent au maintien en poste du personnel. L'entreprise a élaboré son propre programme d'apprentissage novateur, insiste fortement sur la communication et la participation de l'employé et offre un environnement de travail propre et sûr. L'approche de Huronia en matière de maintien en poste du personnel commence par une philosophie d'entreprise qui consiste à traiter les employés avec respect.

## **B. Programmes et initiatives affectant le maintien en poste du personnel**

### La communication est une priorité absolue

Chez Huronia, une communication efficace et constante est une condition de base pour assurer le maintien en poste du personnel. Selon la directrice des RH Mme Robitaille,

Traiter les employés correctement et avec respect signifie bâtir des relations par le biais d'une communication efficace. On ne peut jamais trop communiquer à propos d'un problème. Même quand la communication est bonne, on peut toujours l'améliorer. La plupart du temps, quand on a un problème, c'est qu'on est pas parvenu à bien communiquer.

Pour faciliter une communication efficace, Huronia se livre à diverses activités continues, y compris:

- Un Comité consultatif des employés (CCE), composé de membres de la direction et d'employés issus de tous les départements, se réunit régulièrement pour échanger des informations sur l'entreprise et discuter de problèmes divers, comme la rémunération et d'autres politiques de travail. La plupart des recommandations émises par le CCE sont communiquées directement par écrit à la direction générale pour y être débattues et reçoivent une réponse dans les 14 jours.
- Des enquêtes annuelles menées auprès des employés sont utilisées pour jauger le niveau de satisfaction des employés et pour établir des domaines prioritaires demandant une amélioration. L'enquête la plus récente menée auprès des employés s'est traduite par quelque 26 pages de commentaires rédigés sur les domaines que les employés jugeaient satisfaisants ou qui demandaient une amélioration et par des recommandations sur des améliorations à apporter.
- Un comité novateur baptisé la SWAT team (Survey Workplace Action Team, ou l'Équipe d'intervention sur l'enquête sur le milieu de travail), composé de représentants d'employés provenant de chaque département, organise des réunions mensuelles pour travailler sur les cinq ou six priorités qui ont été tirées de l'enquête. Le comité détermine quels points devraient être traités en priorité et émet des recommandations concrètes pour améliorer les domaines qui en ont besoin.

Huronia cherche à améliorer la réceptivité de ses communications en adoptant officiellement tous les mois des communications relatives à chaque département – offrir aux employés la possibilité de soulever un problème s'ils n'ont pas obtenu de réponse raisonnable à la requête qu'ils ont soumise à leur chef de département. C'est une initiative basée sur une recommandation du comité SWAT pour certains types de communications officielles à plusieurs niveaux.

Par le biais de ces efforts, ainsi que d'autres efforts formels et informels relatifs à la communication, la direction de Huronia pense que ses employés ont une voix dans le cadre de leurs fonctions de travail quotidiennes. On donne aux employés le pouvoir d'émettre des recommandations sur des changements de politiques qui peuvent amener des améliorations sur les plans de la qualité, de la productivité et de meilleures conditions de travail. D'après la directrice des RH de Huronia, « tout cela aide à conserver nos employés ».

### Des possibilités de formation et de développement

La direction de Huronia croit que le fait de dispenser une formation et d'offrir des possibilités d'apprentissage est nécessaire pour atteindre en tout temps ses objectifs en matière de qualité et de service, mais aussi que les investissements en formation

permettent aux employés de se dévouer à leur travail et à l'entreprise. Par conséquent, l'entreprise se livre activement à de nombreuses initiatives en matière de formation et de développement de carrière et attribue des ressources significatives à ces domaines.

#### Des programmes de formation élaborés en interne

Étant donné l'emplacement géographique de l'entreprise, celle-ci est incapable de compter sur le marché de l'emploi important dont bénéficient les grands centres urbains importants pour recruter leurs travailleurs qualifiés. C'est pourquoi l'entreprise s'appuie grandement sur ses propres programmes de formation interne pour développer les compétences dont elle a besoin. Dans ce but, Huronia a élaboré un programme d'apprentissage sur le moulage par injection qui utilise des vidéos de formation et des manuels de normes en pratiques exemplaires, qui ont tous été produits en interne par le personnel de Huronia. Les employés ont participé à la rédaction et à la production des vidéos et des manuels de formation. Tout l'équipement de studio utilisé pour produire les vidéos a ensuite été offert à une école secondaire locale. Le programme d'apprentissage est une initiative personnelle du président de l'entreprise, Ralph Belfort, qui a lui-même participé à la conception, à la mise en place et l'exécution du programme.

#### La formation externe et le programme de remboursement des frais pédagogiques

Huronia envoie des employés suivre des cours de formation qui couvrent tous les domaines, depuis la formation des superviseurs et des dirigeants jusqu'à l'acquisition de compétences en matière de résolution de conflits et de communication, en passant par des cours de formation spécifique, en programmation ou en électronique par exemple; cette initiative vient s'ajouter aux propres programmes de formation interne de l'entreprise.

Les employés qui suivent des cours liés à leur emploi se voient rembourser les frais encourus, même si la formation n'est pas obligatoire pour assumer leurs fonctions, à condition toutefois que les cours aient été achevés avec succès.

#### La formation polyvalente et la transmission du savoir

Les employés de Huronia ont aussi la possibilité de recevoir une formation polyvalente (également appelée formation réciproque ou formation par rotation de poste) en vue de remplacer des employés à des postes précis. Par exemple, les opérateurs de la production peuvent recevoir une formation pour remplacer des ouvriers au pied levé à l'étage de la fabrication. Les employés ayant reçu ce type de formation peuvent ensuite occuper le poste en remplacement des personnes en vacances ou en congé de maladie, ou encore dans les cas où il est possible d'effectuer des heures supplémentaires, et ils reçoivent pour cela une rémunération plus importante. Ce type de formation polyvalente produit une main-d'œuvre plus souple, améliore les compétences des employés et leur offre

davantage de possibilités de poser leur candidature pour occuper des postes permanents dans la fabrication, quand ceux-ci deviennent vacants.

### La planification de carrière

Huronia a instauré un système plus formel en matière de développement et de planification de la carrière avec les examens de rendement récemment revus de ses employés. Les examens de rendement annuels comprennent maintenant une série d'objectifs à atteindre dans deux domaines : les objectifs de l'entreprise ou du département et les objectifs individuels. L'examen donne aux employés la possibilité de discuter de la place qu'ils occupent après eux dans l'entreprise, des choses qu'ils aimeraient voir modifiées, des postes qu'ils pourraient envisager d'occuper et des types de formation professionnelle spécifiques dont ils aimeraient bénéficier. L'entreprise prend soin de noter que tous les employés ne sont pas nécessairement intéressés à suivre une formation ou un cheminement de carrière précis. Certains d'entre eux se satisfont de leur fonction présente et de continuer à exécuter leurs tâches correctement. Du point de vue de Huronia, il n'y a rien de mal à ce que des employés choisissent de continuer à occuper une fonction qui les satisfait, mais l'entreprise offre des possibilités à ceux qui souhaitent les saisir.

### La participation à des programmes de stages pour les jeunes

Huronia a participé d'assez près à des programmes de stage et de formation pour les jeunes, notamment dans le cadre de la stratégie d'emploi pour les jeunes de l'Ontario en milieu rural. L'entreprise a également parrainé des ateliers sur l'acquisition des compétences pour les jeunes de la région. En fait, deux des apprentis les plus confirmés actuellement en poste chez Huronia ont été embauchés dans le cadre d'un programme d'apprentissage pour les jeunes intitulé le SCYIAP, un programme qui offre aux élèves du secondaire un accès au groupe des métiers. La directrice des RH de Huronia décrit ces initiatives comme « un genre de pré-apprentissage auquel les jeunes de la communauté ont accès ». Ces initiatives de stages n'apportent pas uniquement une contribution importante à la communauté en aidant des jeunes à acquérir un métier, elles contribuent également au développement et au recrutement potentiel de métiers spécialisés à l'intérieur même de l'entreprise.

### La rémunération et les avantages sociaux

Les taux de rémunération de Huronia se situent dans la moyenne des entreprises possédant des types de postes équivalents. L'entreprise offre un ensemble d'avantages sociaux complet qui comprend les soins de santé, les soins dentaires et les soins de la vue, qu'elle prend en charge à 100 %. De plus, Huronia possède un régime de participation aux bénéfices et une prime d'assiduité. Tous les employés reçoivent une participation aux bénéfices, avec une prime supplémentaire pour les employés qui font preuve d'un taux de présence impeccable.

### La santé et la sécurité

Huronia se targue de posséder un milieu de travail propre et sûr; au cours des dernières années, elle a reçu des rabais de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail de l'Ontario pour ses initiatives en matière de sécurité. L'enquête que Huronia a menée auprès de ses propres employés révèle des niveaux de satisfaction élevés en ce qui concerne la santé et la sécurité.

En plus des pratiques plus traditionnelles en matière de santé et de sécurité au travail, Huronia a entrepris diverses initiatives pour promouvoir le bien-être sur le lieu de travail. Dans le passé, l'entreprise a fait appel aux services d'un massothérapeute et physiothérapeute local pour parler aux employés de cholestérol, de méthodes de levage sûr et même de « la façon d'améliorer son élan au golf ».

L'entreprise offre également un programme d'aide aux employés.

### La reconnaissance et les récompenses

Dans le cadre du Programme d'amélioration continue de Huronia, des équipes d'employés se penchent sur des idées et des suggestions visant à améliorer les méthodes de travail, l'environnement de travail, la sécurité, etc. Pour chaque idée mise en œuvre, on entre des noms en vue d'un tirage au sort annuel, à l'issue duquel plusieurs prix sont remis. L'entreprise offre un prix pour l'employé de l'année, une journée annuelle d'appréciation des employés et organise une série d'événements sociaux comme des réceptions de Noël et des barbecues en été. Les employés de Huronia ont une amicale qui organise des tournois de golf, de bowling et d'autres événements pour les collègues et leurs familles.

### Les valeurs de l'entreprise

La directrice des RH de Huronia, Jane Robitaille, estime que la capacité qu'a l'entreprise de conserver son personnel découle de l'engagement personnel du propriétaire, Ralph Belfort, consistant à bâtir des relations fondées sur le respect. Selon elle, cet engagement personnel est devenu une partie de la culture de travail de l'entreprise, qui utilise un système de communication continue pour s'efforcer de toujours améliorer tous les aspects relatifs au milieu de travail. Mme Robitaille reconnaît que les gens viennent travailler parce qu'ils ont besoin de gagner leur vie; mais ils restent dans l'entreprise parce qu'ils apprécient l'environnement de travail, et cela comprend les personnes avec lesquelles ils travaillent.

## **Innotech Precision Inc.**

### **A. L'entreprise**

Implantée à Scarborough, en Ontario, Innotech Precision Inc. travaille depuis plus de vingt ans dans la conception et la fabrication de moules à injection sur mesure, particulièrement le marché de l'industrie automobile. L'entreprise s'est aussi pourvue d'une usine de production de pièces à ses opérations et a maintenant ajouté à sa clientèle les industries médicale, électronique et électrique.

#### Profil d'emploi

Innotech est une petite entreprise qui compte 23 employés au total, y compris 6 nouveaux employés, qui ont rejoint l'entreprise quand elle a ouvert son usine de production de pièces. La plupart de ses employés ont reçu une formation spéciale et sont hautement qualifiés. La majorité des effectifs de l'entreprise sont composés de moulistes certifiés et le reste des employés comprennent des ingénieurs (2), des spécialistes du montage, des opérateurs de machine et le personnel de bureau. Innotech accorde une grande importance aux programmes d'apprentissage et aux programmes coopératifs pour le développement des jeunes.

#### Roulement de la main-d'œuvre

L'entreprise indique qu'elle n'a connu qu'un taux de roulement très faible, avec un seul départ depuis 2003. Toutefois, quand on lui a demandé quelles répercussions *pourrait* avoir un taux de roulement plus élevé sur l'entreprise, Innotech Precision a répondu sans détour et catégoriquement: l'entreprise ne pourrait pas se permettre de perdre ne serait-ce qu'un seul des employés qualifiés dans lesquels elle a investi autant en formation et en recrutement. L'entreprise compte fortement sur les gens de métier et les moulistes qualifiés, dont les qualifications, qui se font rares, sont tellement en demande sur le marché canadien. Le coût pour remplacer ces travailleurs – pour ce qui est du recrutement et peut-être de la perte de productivité – serait significatif.

### **B. Programmes et initiatives affectant le maintien en poste du personnel**

« Ce serait bien d'avoir un département des RH pour travailler uniquement sur ce genre de questions », annonce un représentant de l'entreprise. Mais avec seulement 23 employés, Innotech aurait du mal à justifier les dépenses nécessaires pour avoir un poste consacré exclusivement aux RH dans l'entreprise. L'entreprise n'a pas non plus de politique clairement articulée en matière de maintien en poste du personnel. Néanmoins, elle est particulièrement consciente du fait que ses travailleurs possèdent des compétences très demandées et étudie des moyens qui permettraient de conserver ces

compétences. L'approche de l'entreprise vis-à-vis du maintien en poste du personnel est simple et directe: « *Nous concentrons nos efforts sur notre travail pour faire en sorte que notre personnel soit content d'un mois sur l'autre, et d'une année sur l'autre.* » Ce principe simple, d'après l'entreprise, est essentiel si elle souhaite survivre *et s'épanouir*.

### Participation et communication

La communication constitue le domaine dans lequel l'entreprise estime qu'elle contribue tout particulièrement au maintien en poste du personnel. Là encore, si l'entreprise dispose de peu d'outils de communication formels entre la direction et les employés – à l'exception d'un tableau où sont régulièrement affichées les nouvelles de l'industrie et les évaluations des clients – sa taille réduite lui permet de s'assurer que tous les travailleurs ont la possibilité de faire directement part de leurs préoccupations à la direction.

Si l'entreprise a une « politique » de communication à proprement parler, c'est la politique de la porte ouverte. La direction de l'entreprise est consciente de la nécessité de créer et de préserver un environnement dans lequel tous les employés se sentent suffisamment à l'aise pour s'adresser au propriétaire et aux autres cadres supérieurs pour leur communiquer les préoccupations, intérêts ou problèmes qu'ils pourraient avoir. La politique de la porte ouverte fait davantage qu'instaurer une culture basée sur l'ouverture à Innotech. Elle offre aussi à la direction de l'entreprise un canal essentiel de rétroaction qui l'aide à faire face aux problèmes qui émergent avant que ceux-ci ne deviennent incontrôlables.

Pour ce qui est du maintien en poste du personnel, l'entreprise estime qu'en l'absence d'un environnement capable de promouvoir une communication ouverte – ou pire, qui est hostile à la communication – beaucoup d'employés choisiraient tout simplement de partir plutôt que de risquer un affrontement. La politique de la porte ouverte de l'entreprise contribue à empêcher de tels départs, et celle-ci a remarqué que de nouveaux employés possédant une expérience acquise antérieurement dans d'autres entreprises de fabrication ont été véritablement surpris de constater à quel point il était facile d'aller directement dans les bureaux des membres de la direction pour leur faire part d'un problème ou d'une préoccupation.

Quand on a demandé aux représentants d'Innotech ce que les entreprises du secteur pouvaient faire pour s'attaquer au problème des taux élevés de maintien en poste du personnel, ils ont insisté avant tout sur la nécessité d'établir une communication ouverte au sein de tous les secteurs et de tous les départements de l'entreprise, en particulier entre les travailleurs, leurs superviseurs et la direction.

### L'orientation

Innotech suit les normes ISO pour offrir à ses nouveaux employés la formation initiale appropriée au cours de leurs premières journées en fonction. L'entreprise estime que ses

orientations permettent de bien comprendre la nature de son travail et la façon dont les différents secteurs qui la composent fonctionnent, mais qu'elles ont aussi contribué à établir un degré d'aisance qui permet aux nouvelles recrues de mieux s'intégrer à l'entreprise.

### La formation et le développement

En règle générale, la main-d'œuvre d'Innotech est composée de commerciaux et de gens de métier qui comptent de nombreuses années d'expérience acquise tant au sein de l'industrie qu'à l'extérieur et qui ne demandent donc que peu de formation; quand c'est nécessaire, leur apprentissage est plutôt autodidacte. Toutefois, s'il s'avère qu'il existe un réel besoin en formation, l'entreprise assume tous les frais relatifs à la formation et au développement professionnel, y compris l'instruction hors de l'entreprise. L'entreprise établit également des normes salariales adaptées pour les employés qui ont réussi leur formation, en reconnaissance des compétences qu'ils ont acquises.

L'entreprise a également recours à la transmission du savoir de façon informelle en communiquant qu'elle attend des personnes qui suivent une formation à l'extérieur qu'elles reviennent et partagent leur savoir dans l'entreprise. Plus systématiquement, les employés qui reviennent d'une formation suivie à l'extérieur doivent remplir une évaluation de cours et, en fonction des résultats, l'entreprise demandera à la personne de fournir un rapport plus complet sur le contenu de la formation, de déterminer les écarts d'apprentissage possibles, puis de former d'autres personnes au sein de l'entreprise qui pourraient bénéficier des nouvelles connaissances.

De plus, l'entreprise tente d'embaucher un nouvel apprenti chaque année et envoie, également chaque année, deux personnes suivre une formation sur la santé et la sécurité et un entraînement à la réanimation cardio-pulmonaire (il n'y a eu aucun accident causant des pertes de temps).

### Les salaires, les avantages sociaux et les primes

L'entreprise établit ses salaires en fonction des enquêtes sur l'industrie remises par des organismes tels que l'Association canadienne de l'industrie des plastiques (ACIP) et fait en sorte que son système de rémunération soit concurrentiel par rapport à d'autres entreprises sur le marché. En reconnaissance du travail de haute précision demandé et des compétences requises pour exécuter ce type de travail, Innotech établit ses salaires au-dessus du salaire moyen. Elle offre les avantages sociaux courants après trois mois de services et un régime de retraite de l'entreprise, qui verse une contribution équivalente à celle versée par l'employé après deux années de service. L'entreprise verse également des primes fondées à la fois sur le rendement de l'employé et la rentabilité de l'entreprise.

### La gestion du rendement

L'entreprise effectue des examens de rendement des employés tous les ans, chacun de ces examens étant partagé avec eux et rempli par le superviseur direct et commenté par l'employé; l'entreprise tient aussi compte des requêtes des employés qui demandent des examens de rendement à d'autres moments de l'année. Au cours de cet exercice d'examen de rendement, l'entreprise attache une grande importance à la façon dont les employés communiquent avec les personnes dans différents secteurs de l'entreprise, en raison notamment de sa taille restreinte. L'entreprise s'efforce également de garantir que ces examens de rendement sont perçus comme étant justes et équitables.

### Conciliation travail – vie privée: les horaires de travail souples

L'entreprise est consciente du fait que les gens recherchent fréquemment un meilleur équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Innotech, si elle ne dispose pas de pratique officielle pour traiter les questions de conciliation travail – vie privée, est attentive aux besoins des travailleurs dans ce domaine et étudie ces questions au cas par cas. Un employé, par exemple, accumule ses heures supplémentaires pour pouvoir bénéficier de plus d'heures rémunérées qui viendront s'ajouter à son congé parental après la naissance de son enfant.

## **Interquisa Canada s.e.c.**

### **A. L'entreprise**

L'usine pétrochimique d'Interquisa Canada s.e.c. a commencé à produire en septembre 2003. Implantée à Montréal, l'usine est le résultat d'un partenariat entre la société pétrochimique espagnole CEPSA et la Société générale de financement du Québec. L'activité de l'usine porte exclusivement sur la production d'acide téréphtalique purifié (PTA), une matière brute employée dans la production de polyester et d'autres matériaux synthétiques.

Première de ce genre au Canada, l'usine possède une capacité annuelle de cinq cent mille tonnes métriques et exporte une grande partie de sa production de PTA vers les États-Unis, sur lequel son produit concurrence des producteurs majeurs tels que BP/Amoco, un acteur clé sur le marché des PTA en Amérique du Nord. En dépit d'un retard d'une année dans la construction de l'usine, Interquisa Canada s.e.c. prévoit une croissance significative dans la demande de son produit et elle a déjà rapidement atteint ses objectifs de production pour la première année.

#### **Profil d'emploi**

L'usine emploie 140 travailleurs, dont la plupart ont un contrat permanent à temps plein. La main-d'œuvre de l'usine est composée de quelque 15 ingénieurs et 85 technologues et techniciens. Le reste des effectifs est composé d'ouvriers qualifiés (tuyauteurs, soudeurs, etc.) et d'inspecteurs. Sous tous les rapports, Interquisa Canada s.e.c. a une main-d'œuvre hautement qualifiée.

Quelque 55 techniciens à la production sont membres du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier du Québec. L'âge moyen des travailleurs de l'entreprise est de 35 ans.

### **B. La gestion du savoir et des compétences chez Interquisa Canada s.e.c.**

Étant donné que l'exploitation d'Interquisa Canada s.e.c. est tellement récente, le roulement de la main-d'œuvre ne s'est pas encore révélé être un défi majeur pour les ressources humaines de l'entreprise, bien que celle-ci ait déjà dû faire face à quelques problèmes initiaux pour trouver suffisamment de travailleurs pendant sa phase initiale de recrutement. L'entreprise est néanmoins consciente des difficultés futures possibles pour conserver sa main-d'œuvre hautement qualifiée, à mesure que l'exploitation de l'usine progressera.

La question de la transmission du savoir est plus immédiate. Le principal défi d'Interquisa Canada s.e.c., le dernier arrivé sur le marché nord-américain pour la

production de PTA, consistait à apprendre rapidement à produire du PTA et à aligner la production. Ceci a posé de sérieux problèmes de gestion du savoir liés à l'installation initiale ainsi qu'aux activités en cours à l'intérieur de l'usine.

Initialement, l'entreprise a embauché des ingénieurs et des directeurs de la production possédant déjà une expertise en pétrochimie, puis les a envoyés dans la société mère d'Interquisa Canada s.e.c. en Espagne pour y apprendre à produire du PTA. Il leur revenait non seulement d'apprendre ces procédés, mais aussi de travailler avec un spécialiste en IT pour concevoir des outils d'apprentissage par ordinateur destinés au reste du personnel de l'entreprise, afin de parvenir à transmettre les connaissances voulues. Ce procédé a été appuyé par la coordinatrice de la formation de l'entreprise, qui avait la charge des sessions de « formation des formateurs » avec 35 personnes de l'entreprise, regroupant des ingénieurs, des technologues et des chefs d'équipe, y compris ceux qui avaient été envoyés en Espagne pour acquérir les connaissances sur la production.

De telles activités reflètent un engagement profond en matière d'apprentissage, que la coordinatrice de la formation elle-même résume parfaitement: « Quand on acquiert des connaissances au sein de l'entreprise, on se doit d'enseigner aux autres ce qu'on a appris ». Faire face à de tels défis requiert un profond engagement de la part de l'entreprise, afin de promouvoir une culture du savoir et de faire en sorte que tous les travailleurs de l'entreprise contribuent non seulement à préserver, mais aussi à tirer parti de cette culture. La transmission du savoir et les principes d'apprentissage ont fortement guidé les activités courantes de l'entreprise. Ceux-ci figurent en bonne place dans l'énoncé de valeurs de l'entreprise et sont communiqués aux employés dès que ceux-ci franchissent le seuil de l'usine pour la première fois. D'après le porte-parole avec lequel nous nous sommes entretenus dans le cadre de ce projet:

La façon dont nous nous y prenons est en fait la seule façon possible d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Si l'entreprise veut innover, avoir un procédé intégratif, casser les séparations entre les départements, il n'y a qu'une façon de travailler: apprendre à travailler et équipe et à mettre les connaissances en commun.

Il est important de remarquer que l'entreprise a investi des sommes importantes en nommant une coordinatrice à la formation embauchée à temps plein de façon permanente. Ce poste regroupe les principales fonctions qui garantissent que le savoir est bien acquis, disséminé et retenu dans l'entreprise de façon structurée et stratégique. L'objectif personnel de la coordinatrice en formation, quand elle s'est jointe à l'entreprise, consistait à mettre sur pied une organisation qui encourage l'apprentissage, et c'est avec ce mandat qu'elle a été embauchée. Elle continue à travailler sans relâche à la question fondamentale qui consiste à savoir comment bâtir l'expertise de l'entreprise.

Le développement d'Interquisa Canada s.e.c. en tant qu'organisation encourageant l'apprentissage est en partie dû à la vision de la coordinatrice en formation et à la cause de la transmission du savoir qu'elle défend passionnément. L'usine canadienne a dû

consacrer des efforts significatifs pour convaincre sa société mère espagnole que l'apprentissage basé sur les connaissances constituait la voie à suivre, mais les résultats semblent donner raison à cette approche. Par exemple, l'usine québécoise d'Interquisa Canada s.e.c. n'a besoin que de la moitié des effectifs habituels de sa société mère pour produire la même quantité de PTA.

#### Les valeurs chez Interquisa Canada s.e.c.

Les valeurs clés de l'entreprise sont la confiance, l'engagement, l'adaptabilité, le respect, la sécurité et la santé, ainsi que le travail d'équipe. De plus, l'entreprise insiste bien sûr sur l'importance capitale de l'apprentissage pour l'organisation. Interquisa Canada s.e.c. vante activement les mérites de telles valeurs à l'interne, et ce dès le premier jour de travail d'un nouvel employé. La formation initiale sur l'entreprise pour les nouvelles recrues comprend une explication détaillée de ses valeurs et objectifs. De plus, les énoncés de l'entreprise sur ses valeurs et la responsabilité qui revient aux employés de mettre en commun leurs connaissances sont affichés partout dans les salles de réunions et les zones communes.

#### Les activités de recrutement et d'orientation

L'entreprise donne des cours d'orientation à ses employés pour expliquer sa stratégie d'apprentissage. Pendant ces sessions de trois heures, la coordinatrice de formation communique les principaux défis de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage:

- Comment collaborer pour développer notre expertise respective?
- Comment bâtir notre expertise individuelle?
- Comment faire de l'apprentissage un aspect fondamental de notre vie professionnelle?

Grâce à ces orientations, l'entreprise véhicule le message que l'apprentissage est une pierre angulaire de la vie dans l'entreprise. Les nouveaux travailleurs apprennent que la formation et l'apprentissage sont des éléments fondamentaux de l'activité de l'entreprise et que l'on ne peut les séparer de la production.

Pendant la phase d'orientation, les nouveaux employés ont rencontré les employés de l'usine avec lesquels ils vont travailler en étroite collaboration et qui seront chargés de leur dispenser la formation initiale relative à la production. Les nouvelles recrues ont aussi la possibilité de rencontrer les membres du personnel IT qui ont la responsabilité d'administrer les logiciels de groupe et de gestion de documents pour l'entreprise. Celle-ci croit fermement que de telles sessions d'orientation intensives contribuent à instiller les valeurs culturelles et l'esprit qui sont indispensables à sa réussite.

L'entreprise a recours à plusieurs outils d'évaluation pendant sa procédure de recrutement et ceux-ci reflètent les valeurs fondamentales de l'entreprise visant à bâtir

une organisation basée sur l'apprentissage, grâce à la collaboration et au travail d'équipe. Par conséquent, les tests psychométriques et les tests faisant appel à la simulation cherchent non seulement à évaluer l'expérience et les qualifications, mais aussi à examiner en détail la faculté à travailler efficacement en équipe, la capacité d'apprendre, la qualité des communications interpersonnelles et l'empressement à mettre les informations en commun.

De plus, les employés en poste d'Interquisa Canada s.e.c. participent activement au processus d'embauche. Les nouveaux candidats sont habituellement interviewés par un grand nombre des techniciens, gens de métiers et autres professionnels avec lesquels ils seront très probablement appelés à travailler. L'entreprise estime que c'est une façon efficace d'établir une confiance mutuelle ainsi que des équipes de travail solides, tout en offrant des jugements précieux sur les employés potentiels qui finiront par être sélectionnés par la direction de l'entreprise. La participation au processus de sélection est une nouveauté pour de nombreux employés d'Interquisa Canada s.e.c. et l'entreprise offre également du soutien technique pour les aider à assumer ce rôle.

#### Des réseaux pour la mise en commun des informations

Concrètement, l'élément central de la stratégie d'Interquisa Canada s.e.c. en matière de savoir constitue l'investissement dans un certain nombre d'applications logicielles et dans une infrastructure électronique conçus pour faciliter la mise en commun des informations et du savoir.

Les services d'une société d'experts-conseils en génie, Dévonix, ont été retenus pour mettre en place un environnement visuel permettant à chaque employé de l'entreprise d'élaborer facilement des matériaux d'information et de formation et de les intégrer au système Intranet de l'entreprise. Le logiciel permet également aux membres du personnel de placer sur le système tous les documents descriptifs et de formation relatifs aux applications logicielles (p. ex., modules IFS, gestion des documents, bons de commande, gestion de projet) ainsi que la machinerie et l'équipement principal de l'usine. Par exemple, un employé qui désire savoir comment fonctionne le compresseur de l'usine peut simplement naviguer dans une zone de l'environnement visuel et y trouver toutes les descriptions, schémas, etc. liés au fonctionnement du compresseur. Interquisa Canada s.e.c. souligne qu'un des aspects essentiels de cette ressource informatique est qu'elle est conçue pour permettre aux utilisateurs de l'ensemble de l'entreprise de contribuer au savoir et à l'apprentissage. Le système est utilisé efficacement et régulièrement et cela est peut-être le résultat d'une communication constante à laquelle se livre Interquisa Canada s.e.c. avec ses travailleurs sur la nécessité de bâtir un savoir collectivement.

Dans certains cas, après l'acquisition de nouveaux systèmes et équipements, il arrive que les fournisseurs envoient un spécialiste qui montrera aux employés de l'usine comment utiliser la nouvelle technologie. Interquisa Canada s.e.c. a remarqué que ces spécialistes externes, même s'ils possèdent les connaissances techniques, n'ont souvent pas la capacité de former d'autres personnes à l'utilisation du nouvel équipement. Dans de tels

cas, les employés d'Interquisa Canada s.e.c. interviennent pour traduire tous les documents portant sur les nouveaux systèmes ou équipement et les transformer en ressources de formation accessibles, qui seront ensuite placées dans le système informatique global de l'entreprise.

Par conséquent, Interquisa Canada s.e.c. s'appuie fortement sur ses employés pour transformer le savoir en apprentissage. On attend de tous les employés une attitude proactive pour recueillir la documentation et l'adapter pour la distribution et on les encourage toujours à se poser la question: quelle information est utile pour les personnes dans l'entreprise qui en ont besoin?

L'entreprise a instauré une mesure supplémentaire qui consiste à demander que tout employé considéré comme expert dans un domaine précis (p. ex., bons de commande) et choisi pour former d'autres personnes dans ce domaine, entre également son nom dans les ressources en ligne de l'entreprise, à l'endroit où se trouve le document lié à son domaine d'expertise. Cette personne sert ensuite de personne-ressource quand d'autres employés ont des questions. Dans tout quart de travail, tous les travailleurs savent lequel des autres membres du même quart possède l'expertise sur des aspects précis du processus de fabrication.

#### La formation spéciale et les initiatives en matière de recrutement

Avant le début de la production dans la nouvelle usine d'Interquisa Canada s.e.c., l'entreprise a également sélectionné 15 bénéficiaires de l'a-e suite à un programme de recrutement rigoureux qui comprenait des entretiens d'embauche et des tests psychométriques. L'entreprise a ensuite réglé les frais relatifs à leur programme de technologie pétrochimique, d'une durée d'un an, au Collège Maisonneuve et les a par la suite intégrés à l'entreprise et leur a dispensé une formation interne supplémentaire. L'entreprise a tiré parti des retards dans la construction de son usine pour étendre son programme de formation collégiale. Les recrues ont été intégrées avec succès à l'entreprise et, jusqu'à présent, seule une d'entre elles a quitté l'entreprise.

#### En cours de conception...

Étant donné que l'usine est si récente, la direction doit encore mettre en place les genres de pratiques en RH qui contribueront à promouvoir la transmission du savoir et le maintien en poste du personnel à long terme. Toutefois, plusieurs initiatives sont actuellement en cours de conception :

- S'il n'existe pour le moment aucune reconnaissance ou récompense formelle pour les employés qui apportent une contribution exceptionnelle permettant d'améliorer le partage des connaissances, l'entreprise annonce qu'elle étudie la question afin de développer des pratiques et des programmes.

- Pour renforcer encore le partage des connaissances et le développement des compétences au sein de l'entreprise, Interquisa Canada s.e.c. s'intéresse présentement à un recours de plus en plus systématique aux rotations des postes de travail.
- Avec l'aide de ses employés, Interquisa Canada s.e.c. s'apprête à mettre la touche finale à des profils de compétences détaillés à l'intention de ses techniciens de production, d'entretien et de laboratoire. Cela permettra au bout du compte à l'entreprise de mettre en œuvre un processus qui recensera et suivra les dépositaires des connaissances dans l'entreprise.

Ces initiatives doivent encore être développées, mais il est clair que les efforts de l'entreprise jusqu'à date ont principalement porté sur la mise en route de l'usine. Néanmoins, le défi que représente le roulement de la main-d'œuvre pourrait bientôt se profiler. L'entreprise pense que nombre de ses ingénieurs et autres membres de son personnel hautement qualifié ont été fortement attirés par Interquisa Canada s.e.c., parce que celle-ci leur offrait une chance unique de participer au démarrage d'une usine. À mesure que l'exploitation de l'usine se développe et finit par atteindre sa vitesse de production normale, l'entreprise est consciente du fait qu'elle risque de perdre des travailleurs et des compétences essentiels. Toutefois, Interquisa Canada s.e.c. espère que ses pratiques en matière de gestion du savoir l'aideront à savoir exactement quelles connaissances et quelles compétences elle risque de perdre à cause d'un roulement potentiel de la main-d'œuvre. De même, il existe de fortes indications que la démarche de l'entreprise en matière de savoir et d'apprentissage constitue un aspect précieux du travail chez Interquisa Canada s.e.c.

### La participation syndicale

La direction syndicale de l'entreprise a été informée de l'exercice consistant à établir les profils de compétences. Cette information a suscité de l'intérêt et un certain nombre de techniciens syndicalisés aideront l'entreprise à compiler ces profils. De façon générale, le syndicat a bien reçu les initiatives de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage et cherchera probablement à négocier une prime salariale pour reconnaître les travailleurs qui apportent une contribution spéciale à l'apprentissage dans l'entreprise. Parallèlement, le syndicat s'inquiète de la façon dont l'entreprise gèrera le système de rotation des postes de travail envisagé. Dans l'ensemble, l'entreprise estime que le syndicat a bien reçu l'idée de la mise en place de rotations de postes de travail et qu'il s'est montré intéressé à participer à la conception du programme de rotation des postes de travail d'Interquisa Canada s.e.c.

### Observations finales

Interquisa Canada s.e.c. reconnaît qu'elle exerce ses activités dans un marché très concurrentiel et que ses produits doivent faire face à des producteurs très efficaces provenant de Chine, des États-Unis et d'autres pays. De plus, la plupart des producteurs

de PTS ont recours à des procédés et une technologie très similaires. L'entreprise estime que faire les choses différemment constituera la clé permettant de supplanter la concurrence dans un tel environnement; c'est à cette fin qu'elle a essayé de se positionner comme une organisation tournée vers l'apprentissage.

Pour ce qui est des employés, leur opinion semble indiquer qu'ils croient en la réussite d'Interquisa Canada s.e.c. Une enquête menée récemment par l'entreprise auprès des employés pour mesurer leur niveau de satisfaction a révélé que ceux-ci s'entendaient de façon unanime pour dire que les initiatives en matière de formation et de développement des connaissances de l'entreprise constituaient ses meilleurs atouts et qu'ils les estimaient précieuses; ceci comprenait les outils et les procédés particuliers employés, mais aussi la culture organisationnelle et l'environnement de travail dans leur ensemble.

Interquisa Canada s.e.c. a eu la grande chance d'être capable d'élaborer sa gestion du savoir et sa stratégie d'apprentissage et de l'intégrer à la structure de l'usine *à mesure que celle-ci était bâtie*; il n'y a pas eu à surmonter d'inertie occasionnée par des pratiques commerciales et des habitudes de travail déjà en place. Enfin, il convient de noter que l'objectif premier d'Interquisa Canada s.e.c. pour élaborer sa stratégie consistait à garantir un démarrage rapide et efficace. Toutefois, l'entreprise est d'avis que les valeurs, les systèmes et les pratiques qu'elle a développés petit à petit sont suffisamment ouverts, souples et inclusifs pour soutenir une production hautement efficace et l'amener à maturité.

## **IPEX**

### **A. L'entreprise**

IPEX conçoit et fabrique une gamme diversifiée de systèmes de canalisation thermoplastiques intégrés incluant des tuyaux, des raccords, des joints, des valves, des outils et composants auxiliaires. Ses produits sont vendus aux distributeurs et aux contacteurs pour les marchés de la plomberie, de l'électricité, mais aussi les marchés municipaux et industriels; ils sont utilisés par ses clients dans un grand nombre d'applications.

L'entreprise est née de la fusion en 1992 entre deux entreprises de tuyauterie canadiennes, Scepter et Canron. IPEX possède 19 usines, implantées dans tout le Canada et les États-Unis. Premier fabricant de tuyaux thermoplastiques d'Amérique du Nord, IPEX innove constamment au niveau des produits et investit des sommes importantes en R&D. C'est le producteur de tubes et de raccords pression PVC à plus gros diamètre au monde et sa capacité constante d'innover l'a aussi aidée à commercialiser un nouveau composite de branchement d'eau.

IPEX prend ses responsabilités sociales très au sérieux, considérant qu'elle est membre d'une communauté plus vaste qui s'étend bien au-delà de ses consommateurs, de ses fournisseurs, et de ses employés et leurs familles. L'entreprise travaille activement avec le gouvernement et les organismes de réglementation de l'industrie, ainsi qu'avec les organisations d'élaboration de normes et de codes. IPEX témoigne aussi d'une volonté sans cesse renouvelée de participer aux programmes Valoriser-Recycler-Réemployer en utilisant des quantités appréciables de plastiques recyclés dans ses produits. L'entreprise contribue également à soutenir plusieurs organismes charitables par le biais de son soutien à Centraide.

L'entreprise a connu une période de croissance soutenue pendant plus d'une décennie. Entre 1992 et 1995, ses ventes ont augmenté de 40 %, puis de 25 % entre 1995 et 1998 et de 50 % entre 1998 et 2000, pour une croissance totale de 160 % entre 1992 et 2003.

### **Profil d'emploi**

La croissance de l'emploi chez IPEX s'est elle aussi révélée assez significative. En 1992, l'entreprise employait 839 personnes. En 2003, les effectifs d'IPEX atteignaient 1 910 personnes, pour une croissance nette de plus de 125 % pour cette période de 10 ans.

L'exploitation canadienne de l'entreprise comprend actuellement 564 employés salariés et 1 152 travailleurs rémunérés à l'heure. Parmi eux, 686 travaillent dans la production directe, 120 dans l'entretien, 18 dans les ateliers de moulage, 341 dans la production indirecte, 161 dans l'administration, 230 dans le marketing et les ventes et 160 dans la distribution. L'entreprise estime qu'environ 30 % de sa main-d'œuvre entre dans la catégorie des travailleurs « qualifiés » ou « hautement qualifiés ».

Soixante pour cent du personnel d'IPEX est syndiqué, y compris certaines de ses principales usines. Les travailleurs d'IPEX sont représentés par quatre syndicats : le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, le Glass, Moulders, Pottery, Plastics and Allied Workers, le TCA et la Confédération des syndicats nationaux au Québec.

### Le roulement de la main-d'œuvre s'améliore

La situation concernant le roulement de la main-d'œuvre diffère quelque peu chez IPEX entre les employés salariés et ceux qui sont rémunérés à l'heure. Toutefois, l'entreprise remarque qu'elle a avancé à grands pas dans le domaine du maintien en poste du personnel au cours des trois dernières années.

Parmi les employés salariés, le taux de départs d'IPEX (roulement dû à des démissions) est passé de 7,8 % à 4 % entre 2000 et 2003, alors que son taux de roulement global est resté bien au-dessous du taux moyen de 22,1 % dans l'industrie pour les employés salariés. Parmi les employés rémunérés à l'heure, toutefois, le taux de roulement total dépasse celui de la moyenne de l'industrie, qui est de 26 %; mais il faut noter que ce chiffre s'est constamment amélioré au cours des trois dernières années. Le taux de départs parmi les employés rémunérés à l'heure, qui était de presque 27 % en 2000, a chuté à 17,8 % en 2003. L'entreprise surveille les taux de l'industrie pour jauger et évaluer ses propres tendances en matière de roulement du personnel.

L'entreprise précise que ses taux de roulement varient grandement d'une usine de fabrication à l'autre, chacune d'entre elle étant affectée par le marché de l'emploi local et régional ainsi que les conditions économiques. De plus, le roulement du personnel tend à être plus élevé dans le segment plus jeune de ses effectifs et parmi ses employés à « l'étage de la fabrication »; ceci résulte en partie des nécessités du travail par postes, mais aussi du fait que les taux de rémunération tendent à suivre la moyenne de l'industrie, qui offre des salaires bas à l'embauche aux employés de l'étage de la fabrication.

Dans l'ensemble, IPEX ne croit pas avoir de problème sérieux de roulement du personnel par rapport à d'autres entreprises de fabrication. Néanmoins, le maintien en poste du personnel et davantage de réductions sur le plan des départs volontaires constituent des éléments importants, particulièrement en raison du fait que 50 pour cent de sa main-d'œuvre est âgée de plus de 45 ans. Quand ces travailleurs prendront leur retraite, IPEX devra faire en sorte que les compétences et l'expérience nécessaires soient déjà en place pour continuer le travail. Le taux de roulement, un élément qui est tout aussi important, est considéré par l'entreprise comme une question particulièrement déterminante à traiter, parce que celui-ci occasionne des écarts dans la qualité des produits, imposer des coûts de

formation et de recrutement significatifs<sup>22</sup> et absorber une quantité de temps considérable du personnel d'encadrement pour traiter les problèmes qui en découlent.

Les taux de roulement de la main-d'œuvre réduits qu'IPEX a connus au cours des toutes dernières années sont en partie dus à l'attention accrue apportée à chaque exploitation. Une nouvelle fonction de services intégrés de RH a été ajoutée à son administration il y a environ trois ans, pour offrir des orientations et des directives sur la façon de traiter des défis en RH auxquels font face les nombreuses usines de l'entreprise et pour offrir aux cadres dirigeants les outils et la formation nécessaires pour y faire face. De plus, des améliorations apportées à la façon dont l'entreprise recrute, oriente, forme et communique avec les employés a des répercussions sur le maintien en poste du personnel.

## **B. Programmes et initiatives affectant le maintien en poste du personnel**

### S'organiser pour maintenir en poste le personnel

*Nous encourageons les promotions internes et un environnement dans lequel les gens peuvent apprendre et s'épanouir. Des employés nous disent souvent que notre environnement est rempli de diversité, de défis et d'une « autonomie méritée ». Cela signifie que si des personnes veulent participer à des projets stimulants, elles n'ont que l'embaras du choix.*

La direction d'IPEX a une approche stratégique en matière de roulement et de maintien en poste du personnel; de plus, elle incorpore quelques-uns de ses principes de maintien en poste du personnel dans son énoncé des objectifs d'exploitation, sa documentation sur l'orientation et la formation et plusieurs autres programmes. L'entreprise n'a pas de politiques rédigées en RH qui traitent précisément du maintien en poste du personnel, mais elle en possède en revanche sur le recrutement, l'orientation et la gestion du rendement, et elle prend soin de mesurer son efficacité dans ces domaines en gardant à l'esprit ses préoccupations globales en matière de maintien en poste du personnel.

Étant donné que la nature et le degré de roulement varient d'une usine à l'autre, la direction centrale estime que le pouvoir dont sont investis les directeurs de chaque usine d'IPEX, pour garantir un maintien en poste du personnel efficace, est bien employé. Cette orientation stratégique fait partie d'une approche plus générale qui vise à préserver un haut degré d'autonomie dans la prise de décision au niveau de l'usine. Les directeurs d'usine doivent établir leurs propres buts et objectifs dans les domaines de la productivité, de la qualité et de la gestion des matières, ainsi que de bonnes performances en matière de sécurité, des sondages d'opinion auprès des employés et un taux de

---

<sup>22</sup> L'entreprise estime que les coûts associés au départ d'un seul employé s'élèvent à environ 30 % d'un salaire annuel.

roulement faible. La vice-présidente des ressources humaines d'IPEX, Joanne Rivard, explique :

Pour équilibrer ces éléments, chaque directeur doit déterminer les programmes sur lesquels il doit se pencher et dans lesquels il doit investir le plus de ressources. Nous remettons chaque année un « prix des RH pour l'usine la mieux gérée » pour fêter les plus grandes réussites pour tous les facteurs liés au maintien en poste du personnel.

Dans le cadre de ce système, la direction centrale d'IPEX joue un rôle très actif pour soutenir les efforts de ses directeurs dans le domaine du maintien en poste du personnel, en leur offrant un accompagnement de carrière, de la formation et des consultations d'orientation et en concevant une variété d'outils auxquels les directeurs d'usine peuvent avoir recours.

#### La « carte de pointage en RH »

IPEX a élaboré un système de carte de pointage en RH original qui permet à l'entreprise de suivre de près les indicateurs dans divers domaines liés aux ressources humaines. Cet outil a été lancé selon le principe que « ce qui peut être mesuré peut être géré ». En fonction de ce principe, le système de carte de pointage recueille les réponses des directeurs à une série de questions et utilise une échelle d'évaluation pour mesurer à quelle fréquence ils exécutent des fonctions fondamentales liées aux ressources humaines. Le système permet à IPEX de mesurer les pratiques en RH pour chacune de ses usines, et ces pratiques sont regroupées en fonction de plusieurs thèmes centraux : le recrutement, l'orientation, la formation, la gestion du rendement, la rémunération et les avantages sociaux, le respect de la législation et la communication.

#### Les sondages d'opinion auprès des employés

IPEX attend également de ses usines qu'elles réalisent des sondages d'opinion auprès des employés, une procédure qui est fréquemment suivie pendant les heures de travail, par le biais du bureau du coordinateur de la paye de chaque usine. Les employés sont sondés sur quatre grands thèmes : la communication, les relations avec les employés, la formation et la motivation. Les résultats sont partagés avec les employés de l'usine.

Les informations qu'IPEX a reçues de ses employés révèlent des résultats très positifs – un niveau de satisfaction de 4,5 pour un maximum de 6 – et le traitement de l'enquête a révélé un taux de réponse très élevé (92 % des travailleurs ont répondu au dernier cycle de sondage). L'entreprise n'a pas été en mesure de trouver un lien entre l'augmentation du niveau de satisfaction des employés et d'autres indicateurs en RH, comme le maintien en poste du personnel. Toutefois, quelques résultats positifs inattendus ont été observés. IPEX a découvert que les travailleurs exprimaient souvent un intérêt pour le niveau de

satisfaction de leur usine par rapport aux autres usines, et ceci laisse supposer que la procédure elle-même a contribué à promouvoir un engagement positif.

L'entreprise se livre aussi à des enquêtes sur les départs et les résultats obtenus de ces études l'ont aidée à comprendre la nature de son taux de roulement. Une récente étude a par exemple indiqué que 40 % des personnes qui partaient le faisaient à cause d'un manque de possibilités d'avancement. L'entreprise pense que ces résultats reflètent la baisse de croissance récente qu'elle a subie en raison du climat économique, créant ainsi moins de chances de promotions que les années précédentes. L'entreprise estime qu'elle parvient assez bien à promouvoir ses employés en interne et continue à leur offrir des possibilités de formation et de développement de carrière et espère retrouver un bon rythme de croissance dans les prochaines années.

### La rémunération et les avantages sociaux

Étant donné le marché concurrentiel dans lequel évolue IPEX, la direction n'estime pas qu'elle est en mesure d'offrir des salaires supérieurs à la moyenne industrielle comme un moyen de conserver son personnel. Toutefois, IPEX croit fermement que la qualité de l'environnement de travail, les possibilités d'avancement qu'elle propose à ses employés et une bonne sécurité d'emploi sont des éléments importants et intéressants en ce qui a trait au maintien en poste du personnel.

IPEX estime que les avantages sociaux qu'elle offre sont très complets et concurrentiels. Le régime d'avantages sociaux collectif comprend une assurance-vie, un remplacement du revenu à court terme, une prestation d'assurance-maladie complémentaire, des prestations pour les soins dentaires et les soins de la vue, pour n'en nommer que quelques-uns. En dépit des récentes augmentations dans les primes d'assurance pour la couverture médicale, des médicaments, des soins dentaires et des soins de la vue, IPEX est parvenue à éviter de répercuter ces augmentations de coûts sur ses employés.

L'entreprise offre également un programme de REER, dans lequel un pourcentage des revenus d'un employé, calculé en fonction de ses années de services, est placé dans un compte-retraite et dans lequel l'employeur verse une somme équivalente. Le régime d'avantages sociaux comprend également un programme d'aide aux employés gratuit et confidentiel pour tous les employés de l'entreprise ainsi que leur famille.

Des programmes d'encouragement existent depuis de nombreuses années, tant pour les employés de bureau que pour ceux de l'usine. Ces programmes varient dans leur conception pour mieux s'adapter au groupe à qui l'encouragement est destiné. Par exemple, certaines usines offrent un programme de primes qui sont versées tous les trimestres quand elles atteignent certains objectifs liés à la productivité, à la qualité du produit, ainsi qu'à la santé et à la sécurité. La prime tient aussi compte du taux de présence de chaque employé. L'entreprise ne mesure pas les répercussions directes que de tels programmes ont sur le maintien en poste du personnel mais elle est persuadée,

d'après les témoignages des employés, qu'ils constituent un puissant facteur de motivation.

### Le recrutement et l'intégration

L'entreprise a récemment amélioré et perfectionné sa procédure de recrutement. Elle a beaucoup plus recours aux tests de sélection préliminaire et souscrit à l'idée que fournir des aperçus de postes réalistes à des candidats potentiels peut améliorer le degré d'ajustement entre l'entreprise et ses nouvelles recrues, réduisant ainsi les départs volontaires qui résultent d'une mauvaise adéquation entre l'environnement de travail et la personne.

Au cours des récentes années, l'entreprise a également concentré ses efforts sur l'offre d'une meilleure orientation et d'une formation pendant les premiers mois des employés chez IPEX.

### La formation, le développement de carrière et la gestion du rendement

Le département central des RH d'IPEX n'a pas encore établi de politique globale en matière de formation et de développement. Néanmoins, l'entreprise aide activement ses employés à s'épanouir dans de nombreux domaines et elle se targue de la qualité de sa culture de mentorat informelle. Les directeurs d'usine détiennent le pouvoir de décider quels travailleurs salariés ou rémunérés à l'heure peuvent recevoir une formation structurée, en fonction des résultats des évaluations de rendement et d'autres facteurs comme les promotions internes.

Dans le cas des travailleurs salariés d'IPEX, les décisions en matière de formation ne sont pas seulement liées aux évaluations de rendement mais aussi au plan de développement de la carrière offert par l'entreprise. Pour les postes de gestion des opérations, l'entreprise a conçu un programme de stage de deux ans qui fait passer des ingénieurs récemment embauchés par tous les éléments fondamentaux des procédures et de la culture d'IPEX. Une telle formation est étroitement associée à des cheminements de carrière clairement définis qui les voient passer de postes d'ingénieur stagiaires à ingénieur d'usine, à directeur de l'entretien puis à des postes de direction plus élevés. Les employés qui ne sont pas parvenus à obtenir une promotion sont évalués en vue d'une formation supplémentaire et reçoivent des informations expliquant en quoi le développement approfondi des compétences est lié aux objectifs à atteindre en matière de développement de carrière.

On offre aux travailleurs de l'usine une formation polyvalente sur différents types de machines et d'équipement. Si l'entreprise n'offre pas pour le moment de rémunération fondée sur les compétences aux travailleurs qui améliorent leurs compétences de cette façon, la participation dans la formation polyvalente augmente leurs chances de recevoir une promotion pour occuper des postes de responsabilité et de rémunération plus élevées.

Parallèlement, l'offre de formation polyvalente lui permet de développer l'adaptabilité de sa main-d'œuvre.

L'entreprise fait aussi activement la promotion des postes à l'étage de la fabrication au sein de son usine. Un opérateur type est en règle générale promu par le biais de trois ou quatre fonctions d'opérateur à des postes de technicien, puis à des postes de supervision. Cette mobilité est facilitée par la formation continue. Les employés ont également la possibilité d'aller travailler dans différents départements (p. ex., mélange, moulage) et ainsi de diversifier également leurs compétences.

### La santé et la sécurité

IPEX croit fermement que les avancées qu'elle a faites dans le domaine de la santé et de la sécurité ont des répercussions importantes sur sa capacité à retenir les employés. L'entreprise a investi des sommes considérables au cours des ans pour garantir que ses employés travaillent dans un environnement sûr. En 2003, elle a réduit les accidents causant des pertes de temps de 40 % par rapport à l'année précédente, pour atteindre un taux d'accidents de ce type inférieur à un pour cent. Trois de ses usines ont réussi à ne subir aucun de ces accidents en trois ans. Ceci représente une amélioration extraordinaire, si on compare ce résultat à la situation d'il y a cinq ans, quand l'usine avait un taux d'accident causant des pertes de temps cinq fois supérieur à son niveau actuel. De même, les sinistres invalidité ont eux-aussi chuté de 20 % au cours des deux dernières années.

## **C. La perspective des employés et des syndicats**

IPEX encourage fortement ses directeurs d'usine à parler tous les jours aux représentants de la section locale du syndicat afin de déceler des problèmes potentiels et d'y chercher des solutions. L'entreprise reconnaît également que le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) – qui représente les travailleurs d'IPEX dans plusieurs usines – a plusieurs fois joué dans le passé un rôle important pour rétablir un bon dialogue entre le syndicat et la direction quand les relations étaient devenues plus conflictuelles.

Pour obtenir la perspective des employés et du syndicat sur le maintien en poste du personnel, nous nous sommes entretenus avec Tom Harroun, employé depuis 14 ans et représentant syndical dans l'usine d'Edmonton d'IPEX.

Alors que l'usine d'Edmonton ne compte qu'un syndicat depuis les deux dernières années, Harroun estime que les relations entre les employés et l'entreprise se sont grandement améliorées. Les travailleurs syndiqués de l'usine se sont montrés particulièrement satisfaits des deux nouveaux directeurs de l'usine, qui, d'après eux, étudient les préoccupations des employés avec efficacité et tentent de résoudre les problèmes avec diligence. Les réunions mensuelles conjointes entre la direction et le syndicat parviennent à s'attaquer aux difficultés et aux problèmes dès qu'ils surviennent

et, de façon générale, le syndicat estime que la direction de l'usine a contribué à promouvoir un environnement basé sur l'ouverture, dans lequel les employés se sentent suffisamment à l'aise pour faire part de leurs préoccupations directement aux directeurs d'usine.

#### Les programmes de formation ont beaucoup de valeur

D'après Harroun, le représentant syndical, les programmes de formation d'IPEX ont beaucoup de valeur aux yeux des employés de l'entreprise. Il porte au crédit de l'entreprise le fait qu'elle offre les ressources nécessaires pour aider une nouvelle recrue semi-qualifiée à développer ses compétences dans plusieurs domaines (le représentant mentionne notamment la santé et la sécurité, le SIMDUT et l'exploitation de l'équipement). Le syndicat reconnaît également la valeur du programme de formation polyvalente d'IPEX, qui permet aux employés de travailler dans différents domaines de production et de développer une plus large gamme de compétences.

La section locale du SCEP d'IPEX se trouve encore dans son premier contrat d'une durée de quatre ans et demi et le syndicat local cherchera à apporter certaines améliorations au cours de la prochaine ronde de négociations, en particulier dans le domaine des avantages sociaux. Néanmoins, son représentant attribue en partie les bonnes relations entre la direction et le syndicat au leadership démontré par la direction de l'usine.

## **Westbridge PET Containers**

### **A. L'entreprise**

Westbridge Containers est une entreprise privée spécialisée dans la fabrication de préformes et de bouteilles en PTE pour les marchés de l'alimentation, des boissons et des soins personnels pour toute l'Amérique du Nord. L'usine de Calgary est en activité depuis plus de dix ans et elle utilise des mouleurs par injection Husky et des mouleurs par soufflage bi-orienté Cincinnati. L'installation de 80 000 pieds carrés est approximativement divisée à parts égales entre la production et l'entreposage et fonctionne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Environ 55 pour cent de ses ventes portent sur le marché américain, le reste portant sur le marché canadien.

La direction de Westbridge possède plus de 60 ans d'expérience et de connaissances accumulées dans l'industrie. Cette expérience a conduit à diverses innovations sur des produits et des procédés pour des marchés divers. Avec l'expertise interne en génie sur la conception de préformes et de bouteilles, Westbridge est bien placée pour offrir ses services sur le marché.

La faculté de machiner à faible coût des moules sur commande en 4 ou 5 semaines permet à Westbridge d'être bien placée pour réaliser des projets, couvrant toute une gamme de formes de bouteilles, destinés à une commercialisation rapide. La mission de l'entreprise consiste à « offrir la meilleure valeur possible à nos clients, nos employés et nos actionnaires grâce à un service et une qualité supérieurs dans la production de bouteilles et de préformes en PTE ».

### **Profil d'emploi**

Westbridge compte 55 employés à temps plein non syndiqués. Ce « groupe central », d'employés est complété par un « groupe à contrat », qui travaille entre avril et la fin de l'été pour profiter des possibilités d'affaires saisonnières, principalement sur le marché des bouteilles à boisson. Cette combinaison d'employés « centraux » et d'employés à contrat fonctionne bien pour Westbridge, car elle lui permet d'offrir au groupe central une assez bonne sécurité d'emploi, tout en tirant parti des possibilités d'affaires saisonnières grâce aux travailleurs à contrat. Le groupe de travailleurs à contrat constitue également une source de première main pour le recrutement d'employés. À mesure que l'entreprise se développe, Westbridge ajoute des employés au groupe central, en sélectionnant les employés à partir du groupe à contrat. Du point de vue de la direction, cette pratique de recrutement permet aussi de motiver les travailleurs à contrat pendant la durée que dure celui-ci, sachant que les meilleurs employés seront sélectionnés pour rejoindre le groupe de travail central ou permanent.

Parmi les 55 employés centraux de Westbridge, environ 40 sont des travailleurs d'usine, et environ 25 % des travailleurs de ce groupe sont considérés qualifiés – des personnes

ayant reçu une instruction ou une formation officielle (université, gens de métiers, cours sur les plastiques).

L'entreprise ne s'attend pas à beaucoup de départs à la retraite parmi les employés de l'usine dans les prochaines années, car la majorité d'entre eux sont âgés de 25 à 40 ans. Les données démographiques sur le milieu de travail sont plus problématiques pour les cadres supérieurs et l'entreprise reconnaît la nécessité de commencer, dans les cinq à dix prochaines années, à chercher des solutions pour amener des superviseurs et des contrôleurs en chef à occuper des postes de direction.

### Un taux de roulement très bas

La direction décrit son taux de roulement comme étant « très bas ». En effet, Westbridge ne voit que deux employés partir au cours d'une année type – cela se traduit par un taux de roulement inférieur à quatre pour cent. La direction a également l'impression que quand des employés partent, ce n'est pas parce qu'ils sont mécontents des conditions de travail.

La direction reconnaît que l'un des facteurs occasionnant ce taux de roulement faible est l'environnement concurrentiel favorable dans lequel l'entreprise est placée. Avec seulement deux concurrents dans la région, ainsi qu'un équipement et des processus de fabrication hautement spécialisés, les employés de Westbridge peuvent avoir du mal à trouver une autre entreprise.

*« Il est difficile de trouver des personnes possédant les qualifications et les compétences, mais aussi de l'expérience dans l'industrie. Nous voulons être sûrs de garder les gens que nous avons. »*

Néanmoins, Westbridge ne prend pas ces conditions favorables pour acquises. La direction est très consciente de l'importance de retenir les employés, en particulier les employés et les opérateurs expérimentés du groupe central qui sont essentiels pour assurer que la production s'effectue dans de bonnes conditions pendant les périodes de plein emploi en été. Et si Westbridge ne dispose pas de stratégie de maintien en poste du personnel formelle, elle se livre à plusieurs pratiques qu'elle considère essentielles au maintien en poste du personnel.

## **B. Programmes et initiatives affectant le maintien en poste du personnel**

### La rémunération et les avantages sociaux

Westbridge offre ce qu'elle considère être une rémunération et des avantages sociaux très concurrentiels, « très proches » de ceux des entreprises plus grandes possédant des

activités identiques. Les avantages sociaux des employés comprennent des régimes d'assurance-santé et d'assurance dentaire, un régime des soins de la vue, une politique en matière de port de chaussures de sécurité et un régime de REER dans lequel l'entreprise apporte la somme équivalente à la contribution des employés jusqu'à un plafond de 3 pour cent du salaire annuel. L'entreprise offre aussi un programme d'aide aux employés.

Westbridge dispose aussi d'un régime de primes novateur, qui tient compte de la participation aux gains, du rendement de l'usine (régime de participation aux gains : gestion efficace des déchets, des temps d'immobilisation et des plaintes des clients) et du rendement personnel (rémunération au rendement en fonction des heures supplémentaires et du taux de présence). Westbridge offre aussi une prime ponctuelle plus informelle aux employés quand les affaires marchent particulièrement bien. On compte parmi les exemples des vêtements, des déjeunes ou des événements sociaux.

### La rémunération fondée sur les connaissances

Westbridge a également instauré un système de rémunération fondée sur les connaissances. L'entreprise encourage les employés à se former à d'autres métiers et offre une prime à ceux qui obtiennent une qualification dans le nouveau domaine choisi (par exemple cinquante sous ou un dollar de plus par heure). Les employés ayant bénéficié de ce type de formation polyvalente reprendront leur travail habituel mais recevront le complément salarial quel que soit le poste dans lequel ils travailleront. Les travailleurs peuvent apprendre autant d'emplois que compte l'entreprise. Il existe toutefois certaines limitations au système, puisque Westbridge ne peut pas former simultanément un grand nombre d'employés à d'autres postes en même temps. En fait, si les employés doivent se plaindre de quelque chose, c'est qu'il n'y a pas assez de possibilités à leur disposition pour se former dans leurs domaines de prédilection.

Les employés apprécient ce système de rémunération fondée sur les connaissances. Un sondage réalisé récemment auprès d'eux a indiqué que les travailleurs d'usine de Westbridge se trouvaient unanimement satisfaits du système fondée sur la rémunération des connaissances (35 des 40 employés de l'usine se sont montrés « extrêmement satisfaits » et 5 « très satisfaits »).

Le système de rémunération fondée sur les connaissances offre à Westbridge au moins trois avantages fondamentaux. Tout d'abord, l'adaptabilité accrue de sa main-d'œuvre appartenant au groupe central et ayant reçu une formation polyvalente signifie que Westbridge peut traiter efficacement les demandes commerciales pendant les périodes de pointe de l'été quand moins d'employés du groupe à contrat sont appelés en renfort. Ensuite, les employés qui reçoivent des avantages salariaux pour leurs connaissances risquent moins de chercher du travail auprès d'autres entreprises fonctionnant avec des systèmes de rémunération des tâches plus traditionnels. Enfin, d'après la directrice des RH de Westbridge, ce système a stimulé le moral des employés, les rendant plus motivés pour accroître leur niveau de compétences.

## Possibilités de formation

Westbridge pense que la formation contribue fortement au maintien en poste du personnel. D'après elle, des travailleurs insuffisamment formés se montrent tout simplement insatisfaits dans leur travail. La direction avance l'argument que les travailleurs veulent être équipés pour faire leur travail correctement, produire des biens de qualité et se sentir à l'aise et en confiance pour travailler avec l'équipement et les machines à leur disposition. C'est pour ces différentes raisons que Westbridge a mis en place le système de rémunération fondée sur les compétences décrit précédemment et qu'elle finance aussi les employés qui désirent suivre des cours liés aux activités de l'entreprise. On compte parmi les exemples des cours de soudage ou d'électronique ou une formation d'apprentissage complète. Les employés de Westbridge sont constamment formés dans les domaines de l'exploitation d'équipement, de la qualité, de l'informatique, de compétences non techniques et, enfin, de la santé et de la sécurité.

Westbridge ne se soucie pas du fait qu'en investissant dans la formation, elle risque de voir ses employés quitter l'entreprise. D'après elle, s'il n'existe pas de possibilités et si les employés sont mécontents dans leur travail, ils partiront de toute façon. Au contraire, les possibilités de formation et le système de rémunération fondée sur les connaissances de l'entreprise se sont traduits par une puissante combinaison de développement des compétences en interne et de faible taux de roulement. La direction cite l'exemple d'employées d'usine qui ont commencé empaqueter des bouteilles et qui sont maintenant devenues des contrôleuses en chef.

## La communication et la reconnaissance des employés

Westbridge estime qu'une communication ouverte et efficace constitue un élément essentiel du maintien en poste du personnel. L'entreprise s'enorgueillit de sa politique de la « porte ouverte » en matière de communication, qui permet aux employés de se sentir libres de s'adresser directement aux directeurs à tous les niveaux. Les activités de communication prennent diverses formes chez Westbridge :

- Des réunions de la production au début de chaque quart pour informer les gens de ce qui s'est passé avant et de ce qui va se passer après;
- Des tableaux d'affichages avec des informations sur la sécurité, le programme d'aide aux employés, le rendement de l'entreprise et d'autres informations d'intérêt pour les employés;
- Des réunions mensuelles du comité sur la sécurité. Westbridge encourage les employés à y participer non seulement pour apporter leur témoignage mais aussi pour qu'ils repartent avec les informations et les partagent verbalement avec leurs collègues;
- Les superviseurs doivent remplir des rapports de fin de mois, dans lesquels les rencontres, bonnes ou mauvaises, avec les employés doivent être dûment consignées; cela permet aux cadres dirigeants d'aborder avec les employés la question d'un bon rendement;

- Toutes les deux semaines, la direction générale a des réunions sur la communication pour discuter d'une série de questions relatives à l'entreprise, y compris des activités importantes, des nouveaux produits, des modifications au régime d'avantages sociaux, etc. Les résultats sont affichés après chaque réunion pour que tous les employés puissent les lire;
- Les surveillants d'équipe ont une allocation discrétionnaire de 200 \$ par mois pour acheter de la nourriture ou emmener des employés déjeuner. Westbridge considère que c'est une façon de reconnaître le travail des employés, et ce principe est également important pour la promotion du travail d'équipe et la communication;
- Les employés ont droit à une journée pour « faire ce qu'ils veulent » à l'occasion de leur anniversaire. Les employés doivent venir travailler mais peuvent passer la journée à circuler librement dans plusieurs départements et s'adonner aux activités professionnelles qu'ils souhaitent. Le programme est conçu pour les personnes qui désireraient apprendre ou être exposées à des choses auxquelles elles ne pourraient pas avoir accès en temps normal;
- Les enquêtes réalisées auprès des employés sont utilisées pour jauger le niveau de satisfaction envers l'entreprise dans son ensemble et plus précisément des questions comme la rémunération ou la communication. Les enquêtes offrent à Westbridge des renseignements précieux sur les domaines qui pourraient être améliorés. Un récent sondage mené auprès des employés a révélé un niveau élevé de satisfaction globale vis-à-vis de l'entreprise, mais aussi la possibilité de s'améliorer dans le domaine de la communication, surtout en ce qui a trait aux travailleurs qui n'ont pas l'anglais pour langue maternelle. Les résultats du sondage ont indiqué que les communications écrites n'étaient pas toujours comprises et qu'il faudrait également communiquer oralement. À cette fin Westbridge tente d'améliorer sa communication verbale.

### L'intégration des nouveaux immigrants

Westbridge a un certain nombre d'employés qui sont arrivés récemment au Canada. Environ 25 % des travailleurs de l'usine sont arrivés au Canada dans les dix dernières années, en provenance de pays comme le Vietnam et l'Inde. Si les employés possèdent tous un niveau de base de compréhension de l'anglais, il existe de nombreux termes techniques spécifiques à l'industrie qu'ils doivent apprendre. C'est pourquoi Westbridge a souvent recours au système d'appariement de l'emploi, dans lequel un nouvel employé travail étroitement avec une personne du même milieu culturel.

### Une culture fondée sur le respect

La direction de Westbridge considère que ses employés sont l'élément le plus important de l'entreprise. La faculté de retenir les employés et leurs compétences est jugée de la plus haute importance pour la croissance stratégique de l'entreprise, et celle-ci devrait le devenir davantage encore à mesure qu'une machinerie plus complexe est introduite dans

l'usine. Tout en étant parfaitement consciente qu'il est dans son intérêt de maintenir en poste son personnel, Westbridge adopte une démarche davantage fondée sur une philosophie élémentaire, qui consiste à traiter les gens avec respect. Selon la directrice des RH de Westbridge, « On essaye de leur faire savoir que chaque employé est important ici, pas seulement pour faire des affaires mais aussi sur le plan personnel. »

### **C. La perspective des employés**

Pour obtenir la perspective des employés sur la question du maintien en poste du personnel, nous nous sommes entretenus avec un contrôleur en chef et également chef de section chez Westbridge. Possédant un diplôme collégial ainsi qu'un solide bagage technique, cet employé est membre du comité sur la santé et la sécurité et vient de terminer sa troisième année chez Westbridge. D'après lui, le faible taux de rotation de Westbridge est en grande partie dû à l'influence du propriétaire et à l'équipe de direction : « ils nous respectent beaucoup ».

De l'avis de cet employé, un juste niveau de rémunération constitue un facteur évident influant sur le taux de maintien en poste du personnel, mais ce n'est pas pour lui la seule raison justifiant le faible roulement de la main-d'œuvre ni le profond dévouement des employés : « il y a beaucoup de choses qui font de Westbridge un endroit agréable où travailler, ce n'est pas seulement une question de salaire ». Plusieurs raisons expliquant le bon niveau de maintien en poste du personnel ont été apportées :

- Une politique de la porte ouverte qui permet aux employés de se sentir à l'aise dans leur travail, mais aussi à l'aise à l'idée de s'adresser à la direction;
- Une bonne sécurité d'emploi;
- Un système de rémunération fondée sur les connaissances, qui encourage les employés à développer leurs connaissances et les motive, en leur « donnant une chance de réussir et d'aller de l'avant »;
- Des possibilités de formation, y compris la formation polyvalente, qui permettent au personnel d'apporter de l'aide et des encouragements aux autres employés et départements. La formation est considérée comme un élément qui stimule le moral du personnel, favorise le respect entre les employés et contribue à un travail d'équipe solide;
- La reconnaissance d'un travail de qualité;
- Les fonctions sociales de l'entreprise en dehors du travail, comme les fêtes organisées en été ou pour Noël, au cours desquelles les familles et les enfants sont invités;
- « Dans l'ensemble, un endroit où il fait bon travailler ».

## **VIII. Conclusion et recommandations: La gestion des compétences**

Le maintien en poste du personnel constitue un élément d'un problème plus global que l'on pourrait mieux qualifier sous le terme « gestion des compétences » – c.-à-d., tout ce qui a trait au recrutement, au maintien en poste et au développement des combinaisons et niveaux de compétences nécessaires requis pour atteindre les objectifs organisationnels et opérationnels.

Quand une entreprise perd des employés, elle perd des compétences. L'ampleur et la nature de ces pertes représentent un problème de gestion important qui affecte la productivité, la rentabilité, ainsi que la qualité du produit et du service, mais aussi bien d'autres sujets de préoccupation essentiels. Le coût pour remplacer un employé peut être élevé, les problèmes associés à la recherche et à la formation de nouveaux employés peuvent s'avérer considérables et les compétences et connaissances particulières, acquises sur le lieu de travail, qui quittent l'entreprise avec le départ de l'employé peuvent prendre des années à remplacer. C'est donc dans ce contexte plus vaste de la gestion des compétences que le maintien en poste du personnel prend une telle importance.

La présente étude a mis en évidence des exemples de pratiques exemplaires dans le domaine du maintien en poste du personnel, en s'appuyant à la fois sur des ouvrages spécialisés en ressources humaines et des exemples d'études de cas réels sur des entreprises canadiennes spécialisées dans le domaine du plastique. Nous souhaitons utiliser cette recherche pour présenter une série de conclusions et de recommandations dans deux domaines. Tout d'abord, nous soumettons quelques observations portant sur l'expérience que nous avons tirée de cette recherche sur les pratiques exemplaires. Ces considérations d'ordre méthodologique peuvent revêtir un intérêt pour les conseils sectoriels et les organismes qui les subventionnent. Ensuite, nous présentons plusieurs conclusions tirées de la recherche sur les études de cas et des recommandations sur les types de stratégies que les entreprises pourraient envisager pour pouvoir améliorer le niveau de maintien en poste du personnel.

### **A. Méthodologie et application de la recherche sur les pratiques exemplaires dans le secteur des plastiques.**

Pour mener à bien cette recherche, le CSPC a mis en lumière un certain nombre de préoccupations méthodologiques portant sur l'application et l'utilisation de la recherche sur les pratiques exemplaires. Nous avons découvert que le temps et les efforts consacrés pour trouver, joindre et interroger les cadres supérieurs dans le secteur des plastiques étaient importants. Bien que nous nous soyons appuyés sur un vaste réseau de personnes-ressources et de recommandations, la logistique pour planifier les entretiens s'est révélée difficile dans le laps de temps relativement court qu'a duré cette étude. Au-delà de ces considérations, toutefois, il nous est apparu évident que les personnes-ressources avec lesquelles nous avons besoin de parler dans plusieurs entreprises spécialisées avaient déjà un horaire de travail très chargé. Même une requête pour 45 minutes de leur temps afin de mener une entrevue téléphonique s'est révélée être une demande à laquelle ils n'ont pu accéder.

Pour cette raison, nous sommes d'avis que la recherche sur les pratiques exemplaires devrait être menée comme un objectif et une activité continue du Conseil canadien sectoriel des plastiques. En tant qu'activité continue, les chercheurs seraient capables d'offrir des possibilités de rencontre beaucoup plus souples aux entreprises pour organiser des entrevues, des visites sur les lieux, etc. Nous avons aussi appris que beaucoup des entreprises que nous avons jointes ne connaissaient pas vraiment le Conseil sectoriel des plastiques. La communication régulière de rapports augmenterait probablement la visibilité et l'utilité du CCSP auprès des entreprises spécialisées et de leurs employés.

## **B. Conclusions et recommandations**

1. Nos recherches ont révélé beaucoup de bons exemples d'entreprises prospères spécialisées dans le domaine des plastiques, qui possèdent un taux de maintien en poste du personnel élevé, un roulement de la main-d'œuvre faible et des employés dévoués. Dans les nombreux exemples d'études de cas présentés dans le présent rapport, le roulement de la main-d'œuvre était presque nul, ou se situait à un niveau bien inférieur à la moyenne industrielle. Nos études de cas laissent également supposer que les PME peuvent parvenir à garder leurs employés aussi bien que les grandes entreprises. Les entreprises devraient comprendre la nature et l'ampleur du roulement de leur main-d'œuvre, les raisons pour lesquelles celui-ci se produit, la façon dont il affecte les compétences requises pour atteindre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de rendement.
2. Dans les cas que nous avons étudiés, le faible roulement de la main-d'œuvre n'était pas nécessairement dû à une « stratégie de maintien en poste du personnel », ni à une démarche à « l'emporte-pièce » destinée à retenir les employés. Au contraire, de nombreuses entreprises avaient recours à leur propre savoir et créativité pour élaborer des méthodes, pratiques et programmes novateurs, adaptés à leur environnement et circonstances propres. (c.-à-d. secteur d'exécution, taille de l'entreprise, caractéristiques et intérêts de la main-d'œuvre, etc.).
3. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de principes ou de données fondamentales communes, à partir desquelles sont bâties les pratiques de maintien en poste. Les entreprises que nous avons étudiées possédaient toutes une compréhension stratégique des compétences dont leur main-d'œuvre devait faire preuve, ainsi que du rôle et de l'importance des compétences pour atteindre les objectifs commerciaux. Toutes ont souligné l'importance d'établir une communication réactive et ouverte et de comprendre les besoins et intérêts des employés. Toutes partent du principe qu'il faut traiter les gens de façon juste. Ces éléments essentiels peuvent paraître le fruit d'une méthode « douce » du maintien en poste du personnel, mais ils ont été cités de façon répétée au cours de nos entrevues comme les facteurs les plus importants affectant l'engagement de l'employé.
4. En dehors de ces données fondamentales, nos études de cas ont révélé des différences considérables dans les approches et les initiatives adoptées par

diverses sociétés. Les démarches concernant les niveaux de rémunération et les systèmes de rémunération, ainsi que des avantages sociaux, la formation et le développement de la carrière, la reconnaissance et les récompenses et les communications variaient toutes en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de la composition des compétences du personnel, etc.

5. S'il n'existe aucun ensemble de pratiques capable de garantir que celles-ci fonctionneront dans toutes les entreprises, il existe en revanche des « pratiques exemplaires » mentionnées dans les ouvrages spécialisés en ressources humaines et des exemples d'entreprises spécialisées dans les plastiques qui réussissent très bien, comme nous l'avons décrit dans nos profils. Les entreprises désireuses d'améliorer leur taux de maintien en poste du personnel ou d'améliorer leur gestion des compétences de façon plus générale pourraient envisager d'appliquer ces stratégies et ces initiatives et de les adapter à leur propre cas. De telles stratégies peuvent aussi être modifiées pour refléter la situation particulière d'une entreprise. Un grand nombre des entreprises dont le profil a été dressé dans le présent rapport ont développé leurs propres démarches novatrices à l'interne, et ces démarches ont évolué avec le temps pour devenir des stratégies efficaces.
6. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, toutes celles qui possèdent un faible taux de roulement ont estimé qu'il était important d'offrir une rémunération concurrentielle. Même si ce n'est pas l'unique facteur dans le maintien en poste du personnel, il constitue un point de départ important. Plusieurs des entreprises étudiées dans le présent rapport ont bien réussi, en misant sur des niveaux de rémunération se situant dans la moyenne des normes salariales plutôt que d'offrir une rémunération supérieure à celle de leurs concurrents.
7. Toutes les entreprises que nous avons interrogées sont très actives dans le domaine de la formation axée sur les compétences et du développement professionnel. La formation semble être un facteur de maintien en poste du personnel efficace, parce qu'elle constitue un investissement visible de l'entreprise dans le travailleur, et parce qu'elle offre de nouvelles compétences qui sont intrinsèquement gratifiantes. Alliée à une communication effective sur la façon dont les efforts d'un employé en vue de développer de nouvelles compétences l'amènera à occuper des postes plus importants et présentant davantage de défis au sein même de l'entreprise, la formation encourage les employés à s'engager à plus long terme dans leur entreprise : elle leur permet de percevoir un avenir dans leur entreprise. Enfin, la formation est adoptée avec enthousiasme comme mesure de maintien en poste du personnel parce qu'elle est en tout état de cause déterminante pour garantir que les entreprises manufacturières continuent à survivre dans un marché de plus en plus concurrentiel et mené par l'innovation.
8. Le transfert d'apprentissage semble être une pratique communément utilisée parmi les entreprises canadiennes spécialisées dans les plastiques que nous avons étudiées; dans le cadre du présent rapport, il semble remplir deux fonctions intéressantes : (i) il apporte un facteur de souplesse au sein des effectifs qui peut

- s'avérer utile, dans les cas où le roulement du personnel est élevé, pour contrecarrer les effets négatifs de la perte de savoir qui résulte du départ des travailleurs, (ii) comme c'est le cas pour d'autres types de formation, le transfert d'apprentissage améliore le niveau des compétences, d'employabilité et les remises en question et, peut ainsi se révéler un outil précieux pour développer l'engagement des employés.
9. Plusieurs de nos études de cas suggèrent que si la rémunération, les possibilités de développement personnel et professionnel et d'autres mesures incitatives contribuent grandement à attirer les gens et à préserver leur niveau de satisfaction, leur décision de rester au sein de l'entreprise dépend en premier lieu s'ils se sentent en plein accord avec la façon dont leur entreprise mène ses affaires, et traite ses employés, de ce qu'elle attend d'eux, et des rapports que les gens entretiennent au travail.
  10. La conception ou l'utilisation de différents systèmes de rémunération, les types d'avantages sociaux offerts, les récompenses et reconnaissances, etc., devraient refléter les intérêts et les besoins des employés de l'entreprise. Nos propres observations portant sur les entreprises canadiennes dans le domaine des plastiques laissent supposer que la reconnaissance et les récompenses sont fortement liées à la « culture » d'un lieu de travail particulier – elles la renforcent et sont compatibles avec elle – que cette culture soit le produit d'une gestion consciente ou générée directement par l'entreprise.
  11. Un certain nombre d'entreprises déploient des efforts considérables pour communiquer avec les employés au-delà des objectifs qui leur sont immédiatement indispensables de connaître pour exécuter leurs tâches. Nos études de cas suggèrent que de nombreuses entreprises – en particulier les petites entreprises – possèdent peu ou pas de pratiques structurées en matière de communication, mais qu'elles sont néanmoins extrêmement efficaces pour parler avec leurs employés et les écouter.

### **Remarque finale sur le maintien en poste du personnel, le développement des compétences et la concurrence internationale**

Les consultations que nous avons menées avec des partenaires clés du secteur des plastiques indiquent clairement que l'une des préoccupations majeures à laquelle fait face l'industrie est la concurrence avec des pays dont les coûts de production sont plus faibles. Un grand nombre des entreprises que nous avons étudiées cherchaient activement à orienter leur entreprise dans des marchés à créneaux et à plus forte valeur ajoutée, pour s'adapter aux tendances de production internationales qui émergent. Beaucoup estimaient qu'une telle réorientation stratégique constituait une façon de continuer à prospérer dans un contexte de concurrence fondée sur les bas prix et de saisir de nouvelles possibilités de croissance. En règle générale, la réorientation stratégique vers des produits et services à une plus forte valeur signifie également des compétences requises nouvelles plus élevées de la part de la main-d'œuvre. Pour les entreprises individuelles, le développement et la gestion de ces compétences requises, y compris les stratégies pour maintenir en poste le

personnel et transmettre le savoir, sont des éléments essentiels de cette réorientation stratégique.

## **Annexe A. Cadre conceptuel pour la sélection des pratiques exemplaires**

Le cadre conceptuel pour la sélection des pratiques exemplaires comporte trois dimensions centrales qui présentent de l'intérêt :

- (1) Quel processus devrait être utilisé pour déterminer les pratiques exemplaires en matière de *maintien en poste du personnel* et de *transmission du savoir*?
- (2) Quelles informations devrait-on recueillir une fois qu'une pratique exemplaire a été déterminée, de façon à en décrire et à en étudier les effets?
- (3) Comment ces informations devront-elles être organisées, analysées et présentées?

### **1) Processus de détermination des pratiques exemplaires**

Pour définir un processus de détermination des pratiques exemplaires, nous nous sommes penchés sur deux questions :

- A. En quoi consiste exactement une pratique exemplaire en matière de maintien en poste du personnel et de transmission du savoir? En d'autres termes, peut-on concevoir un processus détaillé qui permettrait à un observateur de juger l'admissibilité d'une initiative ou d'un milieu de travail précis pour les besoins du projet du CCSP?
- B. Dans l'éventualité où l'on parviendrait à définir un « système » ou des critères de sélection des pratiques exemplaires, quelles mesures conviendrait-il de prendre pour parvenir à une détermination possible de celles-ci? Quelles sources d'expertise faudrait-il exploiter pour y parvenir?

#### **A. Que rechercher?**

##### *i) Maintien en poste du personnel*

Une analyse documentaire indique qu'il existe une grande diversité de stratégies de maintien en poste du personnel possibles. En s'appuyant sur les sources secondaires consultées, les pratiques en matières de maintien en poste du personnel peuvent être regroupées dans les catégories suivantes<sup>23</sup> :

1. Les niveaux de rémunération et d'avantages sociaux
2. Les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux (p. ex, la rémunération fondée sur le rendement ou les compétences, etc.)
3. La reconnaissance et les récompenses
4. La formation, le développement professionnel et la planification de carrière
5. L'orientation et l'intégration

---

<sup>23</sup> Voir, par exemple: Gunderson 2000; Gouvernement de l'Alberta, 2003; Ministère de l'emploi de Singapour, 2000; CCRHIE, 2000.

6. Un milieu de travail sain ou des programmes de bien-être
7. La non-division du travail et les équipes de travail
8. La participation des employés et la communication
9. La formation des directeurs et la responsabilité
10. Les horaires de travail souples
11. La gestion de la diversité
12. La conciliation travail – vie privée
13. La gestion du rendement et la rétroaction
14. Autres

La diversité des domaines d'intervention saisis dans la liste ci-dessus semble venir renforcer le consensus auquel parviennent de plus en plus de spécialistes, à savoir que si les niveaux de rémunération globale sont un facteur important du maintien en poste du personnel (Lawler, 1990) celle-ci ne constitue pas nécessairement la seule possibilité existant pour optimiser les résultats en HR, ni n'est toujours suffisante – en elle-même – pour garantir un bon niveau de maintien en poste du personnel et de satisfaction des employés. Ainsi, Gunderson (2002) remarque que les formes de rémunération non salariales peuvent produire des résultats organisationnels positifs, alors qu'Anderson (1994) révèle qu'il existe de très fortes corrélations entre le maintien en poste du personnel et la productivité dans les systèmes de RH à fort degré d'engagement<sup>24</sup>. Ces conclusions sont également étayées par le rapport de Leckie et Betcherman sur une étude menée auprès de 700 établissements canadiens, qui a révélé que les systèmes de gestion des RH basés sur la participation (plutôt que la rémunération) sont davantage susceptibles de connaître des taux de départs plus faibles.

En outre, peu de données indiquent que le recours sélectif à ces outils, utilisés comme autant de politiques autonomes, génère des répercussions positives importantes sur le maintien en poste du personnel; d'autre part, la partie normative des documents étudiés sur le maintien en poste du personnel et les pratiques efficaces en RH recommandent clairement des approches en matière de planification des RH qui intègrent plusieurs de ces outils dans un plan stratégique plus vaste. L'approche consistant à intégrer une grande variété de pratiques de RH dans une stratégie en matière de maintien en poste du personnel est probablement le mieux résumée par Ware (2001), qui avance l'argument qu' « un maintien en poste du personnel réussie demande que les entreprises adoptent une approche multifactorielle [sic] qui comprend des éléments aussi divers que des systèmes organisationnels efficaces (c.-à-d. la rémunération et les avantages sociaux, etc.), le comportement des directeurs vis-à-vis de leurs employés ainsi que la responsabilité qui leur échée dans leurs taux de conservation ou d'abandon du personnel ». L'attention portée à la présence d'une stratégie globale en matière de maintien en poste du personnel (ou à une stratégie globale en RH qui pourrait inclure le maintien en poste du personnel parmi ses objectifs) est de toute évidence un élément important à prendre en considération.

---

<sup>24</sup> Les pratiques de travail incluant une forte participation comprennent des pratiques telles que le recours aux promotions internes, aux promotions basées sur le rendement (par rapport à l'ancienneté), aux rémunérations basées sur les compétences, à la formation polyvalente ou à l'utilisation polyvalente, aux programmes participatifs des employés, etc.

De plus, un plus large degré d'attachement organisationnel est cité comme étant essentiel à un « bon rendement » en gestion des RH. Un leadership fort, des valeurs organisationnelles clairement articulées et un suivi continu pour mesurer les effets d'interventions particulières constituent autant d'éléments stratégiques d'une gestion globale d'un établissement qui peuvent se révéler essentiels à l'instauration de stratégies de RH qui comprennent les pratiques sélectionnées à partir de la liste ci-dessus (MIT, 1997; Gunderson, 2002).

À la lumière des éléments ci-dessus, l'équipe de recherche du CSPC donnera une définition très vaste de ce en quoi peut consister une pratique exemplaire en matière de maintien en poste du personnel. La question pratique qu'il est important de se poser est de savoir quels critères seront employés pour sélectionner les entreprises adoptant des pratiques exemplaires en matière de maintien en poste du personnel. Le CSPC soutient que les pratiques exemplaires seront identifiées en ayant recours à l'un ou plusieurs des critères suivants :

1. Les entreprises qui possèdent un faible taux de roulement ou un niveau élevé de maintien en poste du personnel (par rapport au reste de l'industrie ou aux autres professions), ou encore des indicateurs présentant des tendances positives sur une période de temps relativement courte. En effet, un organisme possédant un taux de roulement relativement élevé mais qui a amélioré sa situation de façon significative dans une période de temps assez brève devrait être inclus.

Dans les cas où il n'existe pas de données quantitatives en matière de maintien en poste du personnel ou de roulement de la main-d'œuvre ou si ces données ne sont pas fiables, on aura recours à des indicateurs subjectifs du rendement, en tenant compte des réponses apportées par l'entreprise elle-même aux questions suivantes :

- Comment une entreprise mesure-t-elle son taux de maintien en poste du personnel à partir du moment où elle instaure sa stratégie, son plan ou son programme en RH?
  - Comment se situe le niveau de maintien en poste du personnel d'une entreprise par rapport à ses concurrents directs et comparables au sein de son secteur et par rapport à d'autres fabricants de sa région (marché du travail local)?
  - L'entreprise a-t-elle réalisé des sondages mesurant le niveau de satisfaction des employés, qui ont indiqué des améliorations à l'égard du comportement des employés ou de l'engagement organisationnel depuis la mise en place de sa stratégie, de son plan ou de son programme de RH?
2. Les entreprises qui possèdent une stratégie *explicite* en matière de maintien en poste du personnel, laquelle constitue une pièce centrale de sa stratégie commerciale et de sa planification globales dans le domaine des ressources humaines. Ce critère de sélection vérifiera l'existence de programmes et de

politiques rédigés précisément pour le maintien en poste du personnel, des éléments démontrant que la direction stratégique de l'organisme est liée au maintien en poste du personnel et des éléments démontrant l'engagement manifesté par les cadres supérieurs envers les programmes de maintien en poste du personnel.

3. Dans les organismes qui ne disposent pas d'une stratégie explicite en matière de maintien en poste du personnel *ou* de gestion des RH, la présence d'autres pratiques organisationnelles et d'autres pratiques dans le domaine des ressources humaines qui sont reconnues pour contribuer au maintien en poste du personnel (systèmes de rémunération au rendement, pratiques de travail non conventionnelles, etc.). L'absence d'une stratégie explicitement articulée en matière de *maintien en poste du personnel* ne signifie pas forcément une absence de *stratégie de gestion des RH* explicitement articulée qui peut se révéler efficace pour parvenir à un bon niveau de maintien en poste du personnel, *entre autres objectifs organisationnels*.

Il est peu probable que les entreprises qui ont recours aux pratiques exemplaires soient choisies en fonction d'un seul critère. Par exemple, une entreprise peut montrer un niveau peu élevé de maintien en poste du personnel, mais ce résultat peut être accidentel ou lié à des conditions ou des circonstances favorables qui sont en dehors du contrôle de la direction. De même, un organisme peut avoir une stratégie en matière de maintien en poste du personnel déjà en place, mais cette stratégie peut ne pas aboutir à un meilleur niveau de maintien en poste du personnel parce que (1) la stratégie n'est pas bien conçue ou n'a pas été bien mise en pratique, (2) la stratégie est trop récente pour qu'une période de temps suffisante se soit écoulée pour en étudier les résultats ou (3) des éléments en dehors du contrôle de l'établissement sont en grande partie responsables du taux de roulement.

Reconnaissant les nombreux points méthodologiques soulevés ci-dessus, il est clair qu'un certain degré de souplesse sera demandé dans l'application des trois critères de sélection précédemment décrits, de sorte que l'on n'établira pas un modèle qui rejetterait trop de cas potentiels importants. Néanmoins, on peut définir une pratique exemplaire en matière de maintien en poste du personnel de la manière suivante :

Un établissement qui possède une stratégie explicite en matière de maintien en poste du personnel déjà en place *et* qui présente, selon des indicateurs *à la fois* objectifs *et* subjectifs, un taux de roulement relativement faible ou un bon niveau d'ancienneté professionnel, par rapport aux critères existant au sein d'une industrie ou d'une profession, ou encore une amélioration marquée de ces indicateurs au cours d'une période de temps relativement brève.

Les établissements qui se conforment à cette définition devraient être considérés comme des cas idéaux. Si l'on reconnaît toutefois qu'il peut se révéler difficile de rencontrer de tels cas et que divers points méthodologiques peuvent compliquer jusqu'aux cas jugés

idéaux, il est possible d'élargir les critères de sélection petit à petit pour admettre des cas moins décisifs. On peut citer parmi les exemples :

- La présence des *seuls* indicateurs subjectifs en matière de bon niveau de maintien en poste du personnel
- La présence d'une stratégie explicite de gestion des RH *ou* d'autres pratiques reconnues pour avoir des effets sur le maintien en poste du personnel, mais *pas* une stratégie explicite en matière de maintien en poste du personnel
- La présence d'indicateurs objectifs ou subjectifs en matière de maintien en poste du personnel, mais ne présentant pas de corrélation évidente avec des pratiques mises en places.

## ii) *La transmission du savoir*

La première étape essentielle dans le processus qui vise à définir ce qui constitue une pratique exemplaire en matière de transmission du savoir consiste à définir ce qu'on entend exactement pas « transmission du savoir ». Dans le cadre de ce projet, il est préférable d'adopter une définition étroite qui se concentre sur l'échange des connaissances entre et parmi les employés<sup>25</sup>, dans le but de garantir que la mémoire collective d'un organisme, les compétences ou un bloc de connaissances sont mis en valeur et non diminués avec le départ volontaire des employés.

Dans le cadre de ce projet, on pourrait donc concevoir de définir les stratégies en matière de transmission du savoir de la façon suivante :

Les actions, programmes, systèmes ou initiatives concertés, conçus afin de conserver, partager ou transmettre des informations, des compétences et des connaissances parmi les employés au sein d'un organisme, ou entre des entités séparées d'un organisme à structure éclatée.

Si l'on se fie à la documentation existante, on peut alléguer qu'il n'existe aucun organisme de recherche majeur décrivant des pratiques précises en matière de transmission du savoir, telles qu'elles sont définies dans le cadre du présent rapport, ou encore établissant un lien entre des stratégies ou programmes de transmission du savoir et des résultats ou un rendement organisationnel positif. En vue de quoi, la typologie d'initiatives destinées à promouvoir et à soutenir un transfert efficace de connaissances présentée dans la proposition du CSPC offre un très bon point de départ pour délimiter des pratiques exemplaires possibles :

1. Démarches conçues pour appuyer la mise en commun des connaissances, des compétences et des informations :
  - Une stratégie commerciale articulée valorisant la création, le partage et la conservation du savoir

---

<sup>25</sup> Contrairement, par exemple, à la transmission du savoir sur une base individuelle, qui inclurait la formation et toutes les formes d'activités d'apprentissage personnalisé.

- Des positions organisationnelles formellement articulées sur l'ouverture et la communication
  - La reconnaissance des modèles de comportement ou des pratiques relatifs au partage des connaissances
  - Le mentorat, l'accompagnement de carrière et la formation mutuelle
  - Des communautés de réseaux en matière de pratiques et de connaissances intégrées dans le déroulement du travail, y compris les ateliers internes, etc.
  - L'emploi de la technologie (p. ex., bases de données, logiciels de groupe, internet/intranet, apprentissage en ligne)
  - La rotation des postes d'emploi et la formation polyvalente
2. Démarches conçues pour *conserver* le savoir et l'expertise :
- Les activités destinées à déterminer l'expertise et les connaissances essentielles devant être saisies et conservées, ainsi que les personnes qui les détiennent.
  - Les activités et les méthodes destinées à l'échange intergénérationnel de connaissances et de compétences, à savoir la retraite progressive, les programmes pour les post-retraités, etc.
  - Partager des pratiques exemplaires d'autres entreprises
  - Partager les leçons apprises
  - Documenter le capital de savoir
3. Démarches dans le domaine de la *planification de la relève* :
- Repérage précoce de la relève potentielle
  - L'apprentissage ciblé et les affectations de perfectionnement pour la relève
  - L'observation au poste de travail

En fonction de ce qui précède et pour les besoins du présent projet, on peut attribuer une pratique exemplaire en matière de transmission du savoir à un organisme qui a mis en place une ou plusieurs des approches mentionnées ci-dessus. On devrait aussi considérer en priorité les organismes qui ont été en mesure de démontrer un rendement ou des résultats organisationnels positifs ou, pour ceux qui n'y sont pas parvenus, qui ont à tout le moins mis en place un système pour mesurer un tel rendement ou de tels résultats.

Cette définition est intéressante, car elle ne place pas l'équipe de recherche devant l'obligation de démontrer les effets quantifiables des approches et les initiatives en matière de transmission du savoir. En l'absence d'un cadre conceptuel solide – ou de preuve empirique – de liens de causalité entre les activités de transmission du savoir et le rendement organisationnel, il peut se révéler plus difficile de déterminer objectivement les pratiques exemplaires en matière de transmission du savoir. Ainsi, dans ce contexte, les avis d'experts et les informations perceptives des parties intéressées essentielles acqueront une importance supplémentaire.

### *iii) Critères de détermination et de sélection supplémentaires*

Des entretiens menés auprès de sources clés du CCSP ont dévoilé une mine de renseignements sur la diversité des entreprises représentées au sein du secteur canadien des plastiques. Les entreprises spécialisées dans le domaine des plastiques possèdent un certain nombre de caractéristiques essentielles divergentes qui peuvent influencer, à un niveau ou un autre, le type d'informations sur les pratiques exemplaires qui seraient adaptées à la clientèle cible du CCSP. Il est particulièrement intéressant de noter cinq caractéristiques distinctives :

- i. *Le secteur d'activité.*** Le secteur des plastiques est composé de différents types d'entreprises – des fournisseurs de résines, des fabricants de machines et de moules, des entreprises de transformation (producteur captif, sur mesure ou sous licence), etc. Les combinaisons des compétences requises, le degré d'automatisation, les types d'emplois représentés dans une entreprise quelconque peuvent tous varier en fonction du type de producteur dont il est question.
- ii. *Le segment de marché.*** De nombreuses sources ont indiqué au CCSP que les pressions domestiques et globales peuvent varier en fonction du segment de marché ou de la catégorie de produit dans lesquels l'entreprise produit. Les entreprises qui fabriquent des produits hautement spécialisés ou « produits-créneaux » peuvent se trouver relativement plus protégées des pressions concurrentielles qui sont susceptibles d'entraîner fortement les prix vers le bas et, par voie de conséquence, les coûts. D'autre part, les producteurs dans le segment des produits de base (p. ex., sacs plastiques, gaines pour fils métalliques, etc.) font face à d'intenses pressions concurrentielles, qui les obligent souvent à exercer un contrôle agressif des coûts. Dans ce dernier cas, les primes ou les encouragements non financiers *peuvent* être particulièrement indiqués pour les aider à éviter un roulement non désiré.
- iii. *La technologie.*** Le degré d'automatisation et de nouvelles technologies employés dans les processus de fabrication varie grandement d'un établissement dans le domaine du plastique à l'autre, que celui-ci évolue sur le segment des produits de base ou des produits spécialisés. Ces différences peuvent influencer le type de compétences requises des employés ainsi que le type d'investissements en formation, en développement et en R&D auxquels l'entreprise doit se livrer. En contrepartie, ces conditions peuvent susciter différents besoins en matière de transmission du savoir et de maintien en poste du personnel.

Par exemple, des entreprises qui se modernisent rapidement peuvent être particulièrement intéressées par les pratiques exemplaires en matière de transmission du savoir si elles investissent des sommes importantes dans la formation, ou elles

peuvent être davantage susceptibles de repérer le segment hautement qualifié de sa main-d'œuvre qui constitue l'objectif principal des initiatives de maintien en poste du personnel.

- iv. ***La géographie.*** La diversité des endroits dans lesquels les entreprises sont implantées peuvent entraîner d'importantes différences au niveau de l'offre, de la demande et du profil de compétences des marchés de l'emploi locaux. Les producteurs implantés dans des régions à large concentration d'activités de fabrication (p. ex., la région du Grand Toronto) peuvent, d'une part, avoir accès à une importante source d'employés mais peuvent aussi avoir davantage de mal à les empêcher de passer d'un concurrent à l'autre ou d'un secteur à l'autre. Les producteurs implantés dans des zones rurales ou dans d'autres régions du pays peuvent exercer leurs activités à l'intérieur de marchés de l'emploi petits et relativement isolés. Une personne interrogée a remarqué que les producteurs de plastiques dans la région du Canada atlantique avaient moins de difficultés à trouver des travailleurs pour des contrats à court terme, étant donné la proportion plus élevée de la main-d'œuvre saisonnière. Par conséquent, les marchés de l'emploi locaux et les conditions économiques peuvent avoir des répercussions significatives sur les forces qui contrôlent le taux de roulement.
  
- v. ***La taille des effectifs.*** Dans sa DP originale, le CCSP désignait les PME comme un public cible pour le projet sur les pratiques exemplaires. En effet, les recherches réalisées jusqu'à présent laissent supposer que la taille des établissements font état de différences évidentes dans les types de stratégies de maintien en poste du personnel et de transmission du savoir qui peuvent s'avérer appropriées, ainsi que dans la capacité de les mettre en application. Il est possible, par exemple, que des PME qui n'ont pas de département de RH à proprement parler n'aient pas mis en place de stratégies de maintien en poste du personnel sophistiquées; toutefois, celles-ci peuvent adopter plusieurs pratiques de travail qui entraînent un bon niveau de maintien en poste du personnel.

Il est intéressant de noter que ces différences de caractéristiques ne reflètent pas nécessairement des différences de rendement. Il est néanmoins évident que ces caractéristiques reflètent *vraiment* des différences marquées dans la façon dont les établissements sont administrés au sein du secteur des plastiques. Si les recherches effectuées à date ne sont en aucun cas concluantes, elles laissent pourtant supposer que les types de stratégies de pratiques exemplaires recherchées peuvent se trouver concentrées de façon disproportionnée dans des entreprises très grandes, de haute technologie ou hautement spécialisées. L'expérience de ces établissements est-elle suffisante pour les besoins du présent projet? Traite-t-elle des capacités de production, du contexte du marché et des besoins en information de tous les publics du CCSP?

Afin de garantir que les informations sur les pratiques exemplaires que nous avons tirées de ce projet sont sensées et tiennent compte de la diversité de l'industrie des plastiques, nous proposons donc un principe supplémentaire visant à sélectionner les pratiques exemplaires. Dans la mesure du possible, l'équipe du projet s'efforcera de sélectionner les pratiques exemplaires – *une fois que celles-ci auront répondu aux critères propres au maintien en poste du personnel et à la transmission du savoir* – de telle façon que le recueil qui en résultera reflètera les différences entre les entreprises, en ce qui a trait à cinq critères de détermination supplémentaires : *le secteur d'activité, le segment de marché, la technologie, la géographie et la taille de l'établissement.*

## **B. Comment sélectionner les pratiques exemplaires?**

Deux domaines de recherche importants ont tout d'abord été définis comme contribuant à la détermination d'entreprises de fabrication canadiennes possédant des pratiques exemplaires dans les domaines du maintien en poste du personnel et de la transmission du savoir : (1) l'analyse documentaire et (2) les consultations avec les principales parties intéressées (25-30 personnes).

### ***1. L'analyse documentaire***

L'analyse documentaire a apporté au projet des éléments d'information déterminants sur la diversité et la gamme de pratiques organisationnelles applicables au domaine du maintien en poste du personnel et de la transmission du savoir. L'analyse documentaire a eu en revanche plus de mal à désigner des entreprises manufacturières canadiennes spécifiques, en particulier dans le secteur des plastiques, qui ont été citées comme possédant des pratiques exemplaires ou novatrices en matière de maintien en poste du personnel et de transmission du savoir.

Néanmoins, le CSPC a été en mesure de compiler plusieurs sources entrant dans la catégorie des « meilleures entreprises pour lesquelles travailler », p. ex. le *50 Best Companies to Work for in Canada* de R.O.B./Hewitt. Ces listes contiennent suffisamment d'informations détaillées pour compiler une première sélection d'entreprises manufacturières qui seront vérifiées après avoir reçu des commentaires et des recommandations par le biais des consultations avec les parties intéressées.

### ***2. Les consultations avec les parties intéressées***

Des **consultations** seront menées auprès des principaux protagonistes du secteur des plastiques et de la fabrication en s'appuyant sur un guide d'entretien structuré qui comporte principalement des questions ouvertes.

Les consultations seront menées auprès de plusieurs personnes ou représentants d'organismes tels que :

- Des conseils sectoriels qui représentent des segments du secteur manufacturier

- Des associations industrielles et professionnelles
- Des syndicats industriels
- Des représentants de divers corps professionnels des RH
- Des éditeurs de périodiques industriels spécialisés (p. ex., *Canadian Plastics*, *Plastics in Canada*)
- Des consultants en gestion, en RH ou en affaires, spécialisés soit dans la gestion des RH, soit dans les industries canadiennes des plastiques et de la fabrication.
- Des chercheurs universitaires ou professionnels.
- Des propriétaires ou des représentants d'entreprise possédant une connaissance approfondie des points à traiter (si cela s'avère approprié et nécessaire).

Alors que les consultations continueront à rechercher des informations utiles sur des questions spécifiques au maintien en poste du personnel, au roulement de la main-d'œuvre et à la transmission du savoir en fonction des divers emplois ou professions, elles chercheront avant tout, à cette étape, à repérer les établissements potentiels utilisant des pratiques exemplaires au sein des secteurs des plastiques et de la fabrication. De 15 à 20 entretiens brefs seront menés au total avec des personnes sélectionnées à partir des groupes mentionnés ci-dessus, et les chercheurs du projet se chargeront du suivi nécessaire.

### **3. Les entretiens avec les membres du CCSP**

En plus de fournir des informations importantes sur le secteur des plastiques et les défis déterminants auxquels il est confronté actuellement, les entretiens que nous avons menés au début du projet auprès des membres du CCSP se sont révélés une source d'informations préliminaires très utile sur les entreprises susceptibles de disposer de pratiques exemplaires au sein du secteur canadien des plastiques. Ces entretiens ont permis de dresser une liste d'environ 30 entreprises, qui servira de base pour conduire certaines des recherches préliminaires sur les pratiques exemplaires dans le secteur des *plastiques*; on comparera dans la mesure du possible ces informations à celles qui ont été obtenues par le biais des entretiens avec les parties intéressées.

Les consultations avec les parties intéressées, les recherches sur les « meilleures entreprises pour lesquelles travailler » et les pistes préliminaires communiquées par les membres du CCSP offriront des données suffisantes pour dresser une liste finale des établissements utilisant des pratiques exemplaires. Une sélection supplémentaire sera effectuée à partir de cette liste s'il s'avère que celle-ci contient trop de candidats potentiels. Dans le cas des pratiques exemplaires en matière de maintien en poste du personnel, les chercheurs du projet raccourciront la liste en se servant des critères décrits dans la précédente section du présent rapport. Trois critères supplémentaires seront utilisés au besoin pour les candidats utilisant des pratiques exemplaires à la fois dans le domaine du maintien en poste du personnel et dans celui de la transmission du savoir :

1. Accorder davantage d'importance aux cas qui disposent de données compilées sur une plus longue période de temps;

2. Accorder davantage d'importance aux cas qui disposent d'une vaste gamme d'activités spécifiques associées à la stratégie ou l'approche en question; et
3. Accorder davantage d'importance aux cas qui ont systématiquement tenté de calculer les résultats de la stratégie ou de la méthode en question, ou encore ses éléments pris séparément.

## 2) **Quelles informations recueillir**

Une fois qu'une liste de pratiques exemplaires potentielles aura été dressée, des recherches supplémentaires seront entreprises pour les documenter. On aura pour cela recours à des entretiens menés avec des directeurs ou des propriétaires d'entreprises, des directeurs des RH et des représentants syndicaux. On recueillera des informations sur la raison d'être, les caractéristiques des pratiques exemplaires et les résultats en fonction des éléments suivants :

### A. *Raison d'être, impulsion :*

- i) le contexte dans lequel les pratiques exemplaires évoluent : le contexte industriel, la nature du travail ou des procédés de fabrication, les caractéristiques relatives à l'entreprise (taille, secteur), les pratiques en matière de RH et d'autres pratiques de gestion, la stratégie commerciale globale, etc.)
- ii) la raison d'être et la motivation sous-tendant les initiatives, les programmes ou les stratégies conçus pour augmenter le niveau de maintien en poste du personnel, réduire le taux de roulement ou encore améliorer la transmission du savoir.

### B. *Caractéristiques de la pratique exemplaire :*

- i) le caractère formel ou informel de la pratique exemplaire
- ii) le type de stratégie, de programme ou d'initiative mis en place (financier, organisationnel, lié à la formation, etc.)
- iii) la portée et l'ampleur de la stratégie, du programme ou de l'initiative (groupes professionnels concernés, emplacements multiples, etc.), ainsi que les niveaux de ressources et de coûts

### C. *Résultats :*

- i) les indicateurs de résultats et du rendement au niveau de l'entreprise (taux de roulement, productivité, rentabilité, résultats en matière de santé et de sécurité, etc.)
- ii) les résultats au niveau des employés (ancienneté professionnelle, développement des connaissances et des compétences, niveau de satisfaction professionnelle, etc.)
- iii) les résultats sur le plan de l'emploi (même chose que ii), mais avec un accent sur l'emploi)

## Bibliographie

- Ashby, F.C. et A. R. Pell. *Embracing Excellence* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 2001).
- Beauregard, Monica et Maureen Fitzgerald. *Hiring, Managing and Keeping the Best: The Complete Canadian Guide for Employers* (Toronto: McGraw-Hill Ryerson, 2000).
- Birkinshaw, Julian. "Making Sense of Knowledge Management," *Ivy Business Journal* 65 (4) mars/avril 2001" 32–36.
- Bontis, Nick. "HR's Role in Knowledge Management," *Canadian HR Reporter* 16(5), 10 mars 2003.
- Branham, F. Leigh. "Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to ...," American Management Association. [document Web] URL [http://www.amanet.org/books/catalog/0814405975\\_ch.htm](http://www.amanet.org/books/catalog/0814405975_ch.htm)
- Brosseau, Jamie. Skill-Based Pay in a Unionized Environment: A Case Study [monograph] (Kingston, Industrial Relations Centre, Queen's University, 2000). [document Web] URL: [http://www.industrialrelationscentre.com/publications/pdfs/skill-based\\_pay\\_in\\_a\\_unionized\\_environment.pdf](http://www.industrialrelationscentre.com/publications/pdfs/skill-based_pay_in_a_unionized_environment.pdf)
- Butteriss, Margaret. Help Wanted: *The Complete Guide to Human Resources for Canadian Entrepreneurs* (Etobicoke: John Wiley and Sons Canada: 1999).
- Cameron, Preston D. "Managing Knowledge Assets: The cure for ailing structure," *CMA Management* 76(3), mai 2002, pp. 20-23.
- Centre for Families, Work and Well-Being. *Work Life Practices and Flexibility in Small Businesses: A Canadian Research Report* (Guelph: The Centre ..., 2000). [document Web] URL [http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/small\\_businesses1.pdf](http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/small_businesses1.pdf)
- Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie de l'environnement (CCRHIE). *Effective Human Resources Planning: A Guide for Small to Medium-Sized Environmental Companies* (Calgary: CCRHIE, 2000). [document Web] URL <http://www.cchrei.ca/hr.html>
- Conseil des ressources humaines en biotechnologie (CRHB). *An Assessment of Worker Retention & Job Satisfaction in the Canadian Biotechnology Industry* (Ottawa: CRHB, 2002).
- Davenport, Tom. "Hewlett Packard Promotions Knowledge Management Initiatives," *Knowledge Management*, juin 1996. [document Web] URL <http://www.webcom.com/quantera/HP.html>
- Dibble, S. *Keeping Your Valuable Employees* (New York: John Wiley and Sons, 1999).

- Drucker, Peter F. "The Coming of the New Organization" in *Harvard Business Review on Knowledge Management* (Boston: Harvard University, 1998), pp. 1–20.
- Duxbury, Linda et Chris Higgins. *Work-Life Balance in the New Millennium: Where are We? Where do We Need to Go?* (Ottawa: RCRPP, 2001).
- Ednie, Heather et Laura Mottola. "Proven Strategies for managing corporate intellectual capital," *CIM Bulletin* 95 (1066), Nov-déc 2002: 11-18.
- Felix, Sonia. "The Canadian Tire Way," *Benefits Canada*, Janvier 2001.
- Foundation for Enterprise Development. Chaparral Steel Co.: Case Study. 1994. [document Web] URL [http://www.fed.org/resrclib/articles/labor/a\\_m/Chaparral\\_Steel.html](http://www.fed.org/resrclib/articles/labor/a_m/Chaparral_Steel.html)
- Foundation for Enterprise Development. *Wainwright Industries*. 1994. [document Web] URL [http://www.fed.org/resrclib/articles/labor/n\\_z/Wainwright\\_Industries.html](http://www.fed.org/resrclib/articles/labor/n_z/Wainwright_Industries.html)
- Frank, Brian. "5 Tips to Reduce Knowledge Loss," *Thought & Practice: The Journal of the Knowledge and Information Management Professional Society*, Décembre 2002
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization" in *Harvard Business Review on Knowledge Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), pp. 47-80.
- Harris, J. et J. Brannick. *Finding and Keeping Great Employees* (New York: AMA Publications, 1999).
- Harris, Jim. *Getting Employees To Fall In Love With Your Company* (New York: AMA Publications, 1996).
- Hasanali, Farida, Cindy Hubert et al. *Successfully Implementing Knowledge Management* (Houston: American Productivity & Quality Center, 2000). [monographie]
- Julie Demers. "Networked Knowledge," *CMA Management*, Février 2003.
- Kaiser, Kate et Stephan Hawk. *An Empirical Study on the Recruitment and Retention of IT Personnel* ([Document présenté à l'occasion de la 32e rencontre annuelle du Decision Sciences Institute]).
- Kaye, Beverley et Sharon Jordan-Evans. *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay* (San Francisco: Berret-Koehler, 1999).
- Kleiner, Art et George Roth. "How to Make Experience Your Company's Best Teacher," *Harvard Business Review on Knowledge Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), pp. 137-151.
- Lawler, Edward E., III. *Strategic Pay* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990).
- Leckie, Norm et Gordon Betcherman. "The impacts of HRM practices on establishment performance," *Canadian Business Economics Summer* 1994: 36–45.
- Lowe, Graham S., Grant Schellenberg et Harry S. Shannon. "Correlates of Employees' Perceptions of a Healthy Work Environment," *American Journal of Health Promotion* 17(6) July/August 2003.
- Lowe, Graham. "Retiring baby boomers open to options, but get them before they leave," *Canadian HR Reporter* 16(5), 10 mars 2004.

- Manasco, Britton. "Steelcase Designs the Intelligent Workplace," *Knowledge Inc.* August 1996. [document Web] URL <http://www.webcom.com/quantera/Steelcase.html>.
- Manasco, Britton. Leading Firms Develop Knowledge Strategies: A Summary of the APQC knowledge management benchmarking study," *Knowledge Inc.* October 1996. [document Web] URL <http://webcom.com/quantera/Apqc.html>.
- Meyer, John, Laryssa Topolnytsky, Henryk Krajewski et Ian Gellatly. *Best Practices: Employee Retention* (Toronto: Tomson-Carswell, 2003).
- Nonaka, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review on Knowledge Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), pp. 21–45.
- O'Dell, Carla; Grayson, C. Jackson; with Essaides, N. *If Only We Knew What We Know* (New York: The Free Press, 1998).
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals (Montreal: École des hautes études commerciales, 2000). [document Web] URL [www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf](http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf).
- Parker, O. et Liz Wright. "Pay and Employee Commitment: The Missing Link," *Ivey Business Journal* 65(3), Janvier-février 2001: 70–73.
- Pfeffer, Jeffrey. "Six Dangerous Myths About Pay," *Harvard Business Review on Managing People*, Mai-juin 1998: 109-1418.
- Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (CPRN). Job quality not out in the cold at Syncrude Canada (Ottawa: RCRPP, 2001). [document Web] URL [http://www.jobquality.ca/newsroom\\_e/intvw\\_ts.stm](http://www.jobquality.ca/newsroom_e/intvw_ts.stm)
- Rotundo, Maria. "Three programs that keep employees in the fold," *Financial Post* 3, Juin 2002: FP 9
- Salman, Khattab. Knowledge Management: What, Why and How? (Dubai: Dubai Quality Group, 2003) [présentation diapositives disponible sous la forme d'un document Web] URL: [www.dqg.org](http://www.dqg.org).
- "Six new carrots: how to keep your staff around," *B.C. Business Magazine* 29(1), Janvier 2001, p. 30.
- Sherman, Debra. *Employee Ownership and Participation at Lincoln Electric* (Foundation for Enterprise Development, 1991). [document Web] [www.fed.org/resrclib/subject.htm#http://www.fed.org/resrclib/subject.htm](http://www.fed.org/resrclib/subject.htm#http://www.fed.org/resrclib/subject.htm)
- Smith, Gregory P. *Here Today, Here Tomorrow* (Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2001).
- Smolkin, Shery. "Phased Retirement: Shaping the End of Work," *Canadian Employment Benefits and Pension Guide* 483, Février 2001.
- Stantonus, Megan et Jon Surmacz. "The ABC's of Knowledge Management," *CIO* 23 May 2001. [document Web] URL <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>.

“Stress Bigger Problem than 5 Years Ago: Survey,” Report on Business 23 mars 2004, p. B-8.

Tillman, Tom. *Employee Retention: The Key to HR Sanity* [Web document] URL <http://www.hr.com>.

Tompkins, John et Sarah Beech. “Do benefits plans attract and retain talent?” *Benefits Canada* 26(10), Octobre 2002: 49–56.

Ulrich, Dave. *Human Resource Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

Wagar, Terry. Employee Involvement and HR Management in Atlantic Canadian Organizations (Halifax: St. Mary's University, 2003). [document Web] URL <http://husky1.stmarys.ca/~wagar/atlantic2003report2.pdf>.

Ware, Lynn. “Employee Retention and Performance Improvement in High-Tech Companies,” *Performance Improvement* 40(2); Février 2001: 22–25.

Weiss, David S. *High Performance HR* (Etobicoke: John Wiley and Sons Canada, 2000).

“Why People Stay,” *Harvard University Dialogues in Diversity* 12(2); Été 2001.

Williams, Pamela M. et Jerome A. Katz. Derivation of New Retention Measures [1999 USASBE/SBIDA Annual National Conference Proceedings]. 1999. [document Web] URL <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/index.asp>.

Wilson, Rowan. Ten Ways to Embed Knowledge Management. Date inconnue. [document Web] <http://www.km-review.com>.

Withers, Pam. “The six secrets to attracting and retaining great employees,” *CMA Management* 75(7); Octobre 2001: 24–26.