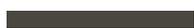


CAS SURPRISE



TOURNÉ VERS L'HUMAIN

RÉDIGÉ PAR CATHERINE BEAUDRY, PHD
UQAR CAMPUS DE LÉVIS
PRESENTÉ LE 18 NOVEMBRE 2016



SYMPOSIUM GRH
2016

L'Agence M.-O. inc. est une entreprise de location de main-d'œuvre pour des organisations de divers secteurs. Plus précisément, elle offre un service de placement de main-d'œuvre intérimaire pour l'entretien ménager de bâtiments d'entreprises situées à Montréal. Ainsi, lorsqu'une entreprise a un besoin temporaire de préposés à l'entretien ménager, comme lors d'un remplacement de congés de maternité ou de maladie ou lors d'un surplus de travail, par exemple, elle peut faire appel aux services de *l'Agence M.-O. inc.*

L'Agence M.-O. inc. s'occupe de la gestion du personnel. Elle procède au processus de recrutement et de sélection des préposés, à la gestion de la paie et des avantages sociaux ainsi qu'à la formation du personnel. Elle possède d'ailleurs une très grande banque de candidats. Les entreprises clientes ont alors rapidement accès à la main-d'œuvre, sans avoir la responsabilité de la gérer. Les entreprises clientes font généralement appel à *l'Agence M.-O. inc.* pour la flexibilité qu'elle leur procure. En effet, la main-d'œuvre est disponible rapidement, occasionne peu de frais de gestion et répond à un besoin temporaire.

La main-d'œuvre est donc juridiquement employée par *l'Agence M.-O. inc.* et non par les entreprises clientes. En effet, c'est l'agence de location de main-d'œuvre qui emploie les préposés à l'entretien et les rémunère. L'agence fixe un prix de location à l'entreprise cliente et une partie de ce prix de location est ensuite versée en salaire et en avantages sociaux aux préposés. Cependant, malgré le fait qu'elle soit employée par *l'Agence M.-O. inc.*, la main-d'œuvre n'y exerce jamais ses tâches. Elle les exerce plutôt dans les entreprises clientes qui requièrent ses services. Au fond, l'agence sert d'intermédiaire entre ses employés (la main-d'œuvre) et ses clients (les entreprises).

L'agence et l'entreprise cliente signent une clause d'exclusivité d'embauche qui engage les préposés intérimaires à ne pas être employés par une entreprise cliente dans les douze semaines suivant un contrat pour celle-ci. L'objectif d'une telle clause vise à réduire les risques que les employés quittent l'agence pour une entreprise cliente.

Les employés de l'agence sont généralement assez peu qualifiés. L'agence n'exige aucune formation générale ou spécialisée pour l'embauche des travailleurs. Une fois embauchés, les travailleurs suivent une formation d'une journée sur leurs responsabilités et sur les tâches à exécuter (essentiellement sur l'utilisation des produits ménagers et de l'équipement ainsi que sur la sécurité au travail). La main-d'œuvre de l'agence est diversifiée, mais on y retrouve une grande proportion de travailleurs immigrants et de femmes.

Le modèle d'embauche et de répartition du travail de l'Agence M.-O. inc. consiste à recruter des employés qui sont placés sur une liste d'appels. Une fois inscrits sur la liste, les employés sont en attente d'un contrat. Les contrats sont octroyés par ancienneté et selon la disponibilité. Si un employé refuse plus de deux contrats, il est retiré de la liste. Les employés les plus anciens travaillent généralement à temps plein, soit trente-cinq heures par semaine. Ceux qui sont au bas de la liste sont souvent en situation d'attente, les intervalles entre les contrats pouvant s'étendre de quelques jours à plusieurs semaines. La rémunération est fixée au salaire minimum.

INFORMATIQUE CONSEIL: UNE ENTREPRISE CLIENTE DE L'AGENCE M.-O. INC.

L'entreprise *Informatique conseil* offre des services dans le domaine des technologies de l'information. Elle est un des grands joueurs de ce secteur d'activité au Canada et

dispose de bureaux dans chacune des provinces. Depuis quelques années, elle connaît une grande croissance. C'est évidemment une bonne nouvelle, mais ce n'est pas sans causer quelques problèmes sur le plan de la gestion des ressources humaines, notamment quant à la dotation du personnel. Le Service des ressources humaines est débordé.

Informatique conseil est l'une des entreprises clientes de l'Agence M.-O. inc. En fait, au Québec, *Informatique conseil* dispose de sa propre équipe de préposés à l'entretien. Ces derniers ne sont pas syndiqués. La composition des équipes est variée. Les équipes sont composées d'environ 50% d'hommes et 50% de femmes, qui détiennent au minimum un diplôme de 5e secondaire et qui sont d'origines ethniques diversifiées. Un chef d'équipe, sous la supervision du directeur des bâtiments, est présent dans chacun des édifices. Malgré ces équipes d'entretien ménager, *Informatique conseil* a régulièrement recouru à l'agence, parfois dans l'urgence, pour combler temporairement des postes de préposés à l'entretien dans quatre de ses édifices, soit ceux situés à Montréal. Les contrats de location de main-d'œuvre sont très variés. Ils peuvent être de quelques jours ou de quelques mois, mais ils représentent 27% des postes de préposés à l'entretien ménager dans la division de Montréal d'*Informatique conseil*.

Le directeur du service des bâtiments de cette division d'*Informatique conseil*, Luc Moisan, quoique satisfait de la flexibilité que procure l'embauche de main-d'œuvre intérimaire, se rend compte que le personnel de l'Agence de location M.-O. inc. est généralement moins productif que son personnel permanent, c'est-à-dire, qu'il réalise les tâches moins rapidement. Il remarque que le personnel intérimaire est généralement moins motivé, qu'il met moins d'efforts dans son travail. Ce moins grand enthousiasme se fait sentir sur le plan de la productivité, mais également de la qualité. Le personnel intérimaire fait davantage d'erreurs. Par exemple, il arrive régulièrement que les

préposés de l'agence oublient certains bureaux ou encore certaines tâches. Luc Moisan ne s'en inquiétait pas outre mesure, jusqu'au jour où l'un de ses chefs d'équipe a relevé que deux employés de l'agence ne s'étaient pas présentés au travail, et ce, sans prévenir et justifier leur absence.

Sur le plancher de travail, les préposés à l'entretien ménager se sont rendus compte depuis bien plus longtemps des problèmes... Il existe en fait une division très marquée entre les préposés d'*Informatique conseil* et ceux de *l'Agence M.-O. inc.* . Cette division se remarque d'abord par un signe distinctif : les employés réguliers portent l'uniforme gris de l'entreprise, alors que les intérimaires portent l'uniforme bleu de l'agence. Les employés réguliers ont d'ailleurs tendance, lorsqu'ils parlent de leurs collègues de l'agence, à les appeler «les bleus». Cette division se fait également sentir sur le plan des conditions de travail, différentes d'un groupe à l'autre. Le salaire des employés permanents dépend du type de travaux exécutés.

Rémunération des préposés à l'entretien chez Informatique conseil	
Travaux lourds (lavage des vitres et plafonds, entretien des planchers, etc.)	17.61\$
Travaux légers (salles de bain, époussetage, aspirateur, etc.)	17.15 \$
Travaux en hauteur (lavage des vitres sur échafaudage)	18.18\$

Chez les employés de *l'Agence M.-O. inc.*, le salaire est nettement moins avantageux, fixé au salaire minimum, et leurs tâches se limitent aux travaux lourds et légers.

Cette division est également palpable sur plan social, surtout dans les équipes de nuit, lorsque les préposés se retrouvent seuls dans les bâtiments. Aux pauses, le personnel intérimaire et le personnel régulier ne se mêlent jamais l'un à l'autre. Il faut dire que le personnel intérimaire embauché par l'agence est un peu mis à l'écart par la Direction. Il n'est jamais invité aux activités sociales organisées par *Informatique conseil*, telles que le party de Noël ou les 5 à 7 pour souligner les départs à la retraite.

Cette division n'est pas limitée aux activités sociales cependant. En effet, les préposés *d'Informatique conseil* semblent peu enclins à aider ceux de l'agence dans l'exercice de leurs tâches. Il faut dire que ça n'a pas été toujours le cas. Lorsque *Informatique conseil* a commencé à utiliser les services de l'agence, il y a cinq ans, les employés réguliers accueillait convenablement les intérimaires et les aidaient à intégrer leur nouveau poste temporaire. Les employés réguliers soutenaient donc les intérimaires et répondaient à leurs questions au besoin. Avec le temps, les employés réguliers se sont bien rendus compte que les intérimaires n'étaient que de passage et que tout était toujours à recommencer... Ils ont donc laissé les intérimaires se débrouiller entre eux. Les chefs d'équipe ne sont pas très coopératifs non plus. Ils perçoivent les intérimaires comme une surcharge de travail, devant les accueillir et les intégrer tour à tour dans le poste. En ce sens, les chefs n'expliquent que le minimum aux nouveaux intérimaires. Ils s'investissent peu envers ces employés comparativement à l'accueil et l'intégration qu'ils ont jusqu'à présent réservés au nouveau personnel *d'Informatique conseil*.

De leur côté, les intérimaires médisent également sur leurs collègues permanents. Ils les estiment gâtés, avec des conditions fort enviabiles. Ils ne comprennent pas lorsque les permanents se plaignent, alors qu'eux vivent constamment dans l'incertitude et la précarité. Ils souhaiteraient bien prendre leur place.

Cette tension s'est récemment exacerbée. Les employés permanents d'*Informatique conseil* se sont rendus compte que depuis un certain temps, aucune nouvelle embauche n'a été réalisée dans l'entreprise. Lorsqu'un préposé quitte l'organisation, il est systématiquement remplacé par un intérimaire de l'agence de placement. Ils en discutent avec leurs chefs d'équipe respectifs. Tous sont inquiets. Les quatre chefs décident donc de concert de rencontrer le directeur du Service des bâtiments, Luc Moisan. Ce dernier ne cache pas aux chefs d'équipe que l'entreprise vise la sous-traitance complète du service d'entretien ménager. Il n'est cependant pas question de licencier qui que ce soit. L'objectif est de procéder par attrition, pour réduire petit à petit l'équipe permanente.

Les chefs d'équipe rapportent cette nouvelle aux employés permanents qui sont secoués. Malgré les dires du directeur, ils sont inquiets pour leur emploi et leurs conditions de travail. Devant cette incertitude, certains employés décident de contacter le représentant d'un syndicat important regroupant des employés de service, dont des préposés à l'entretien. Ils envisagent de se syndiquer, notamment pour freiner la sous-traitance. Ce vent de panique se répand dans d'autres services d'*Informatique conseil* à Montréal, notamment chez les employés de soutien administratif. Puisque, des intérimaires provenant d'agences de location de main-d'œuvre comblent parfois temporairement certains postes de soutien administratif, les employés permanents (commis, réceptionnistes et secrétaires notamment), commencent eux aussi à craindre pour leur emploi et leurs conditions de travail. Une certaine méfiance s'installe chez les employés administratifs et des rumeurs se répandent.

C'est cependant dans les équipes de préposés à l'entretien que la tension est la plus palpable. L'entraide entre les deux clans est à son plus bas et des conflits éclatent. Une employée de l'agence dépose même une plainte pour harcèlement psychologique à son

employeur, puisqu'elle se dit intimidée par deux employés permanents. Qui plus est, deux intérimaires, qui remplaçaient des congés de maladie, sont eux aussi partis en maladie, sous prétexte d'épuisement professionnel. Luc Moisan se dit que si les remplaçants des malades tombent malades, *l'Agence M.-O. inc.* ne leur fournit peut-être pas de la main-d'œuvre de qualité. Il est donc temps de sous-traiter l'ensemble des postes de préposés à une entreprise d'entretien ménager fiable qui gèrera l'ensemble de ces problèmes, et qui permettra, surtout, de réduire les coûts de main-d'œuvre. Pour l'instant, c'est cependant lui qui doit gérer la situation.

Mandat :

Luc Moisan fait appel à vous à titre de conseiller RH au Service des ressources humaines d'*Informatique conseil*. Plus précisément, deux demandes vous sont adressées.

- a) Établissez un diagnostic précis :
 - a. dégagez le ou les problèmes vécus par *Informatique conseil* quant à la gestion des préposés à l'entretien ménager;
 - b. dégagez les conséquences actuelles et éventuelles de ces problèmes pour l'entreprise ;
 - c. dégagez les causes de ces problèmes.

- b) Établissez un plan d'action pour résoudre les problèmes.