

SYMPOSIUM GRH 2014 | HR SYMPO 2014
21-23 NOVEMBRE 2014

→ CAS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Présenté par :



Par : Catherine Beaudry, PhD., CRIA

Professeure au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Rimouski

Présentation de l'entreprise X et de son Département de R&D

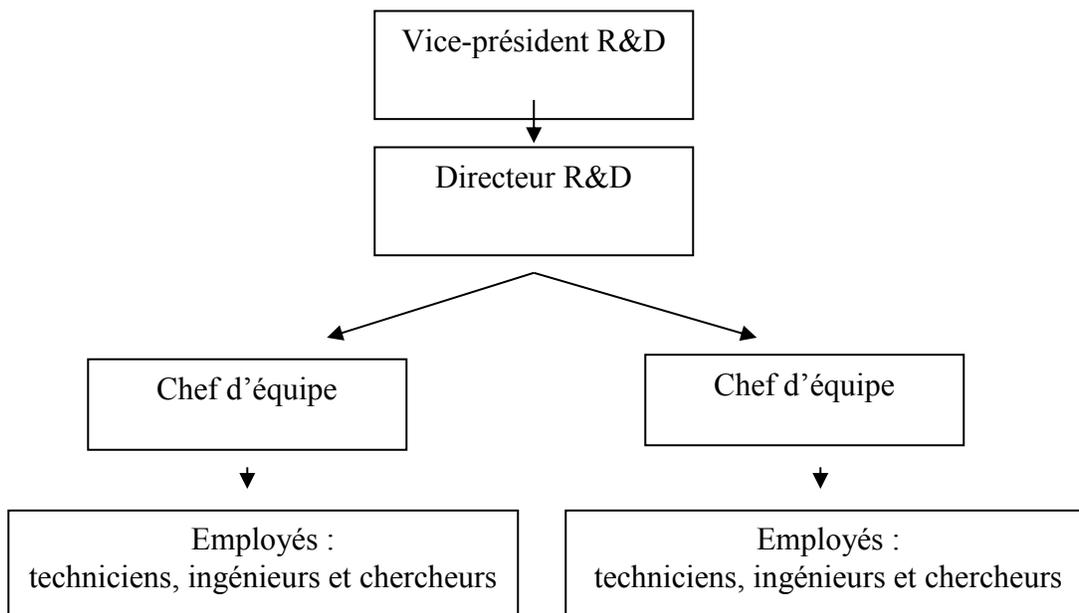
L'entreprise X a ouvert ses portes il y a 15 ans, dans la région administrative du Bas-Saint-Laurent au Québec. Elle œuvre dans le secteur de l'optique. Sa mission repose sur la conception et la production de produits hautement technologiques destinés aux entreprises.

La production y est automatisée et se déroule 7 jours sur 7, 16 heures par jour, c'est-à-dire de 8h00 à 00h00. L'entreprise emploie près de 1200 travailleurs, dont du personnel scientifique et technique (techniciens, ingénieurs et chercheurs). Ce personnel hautement qualifié conçoit et développe des produits, en équipes de projet, qui sont ensuite fabriqués par les ouvriers et les employés de métier. Il prend en charge les différents problèmes qui peuvent survenir en cours de production, lors du lancement de nouveaux produits pour la mise au point des équipements de production ou encore lors des pannes.

Le personnel scientifique et technique est majoritairement réparti au sein du Département de la recherche et du développement (R&D). La structure hiérarchique y est simple (voir figure 1). Un directeur, relevant d'un vice-président R&D, coordonne le Département. Un chef d'équipe est nommé pour chacun des projets. Ces chefs d'équipe supervisent les 8 à 10 membres du groupe de travail.



Figure 1 : Organigramme du département de R&D de l'entreprise X



Les équipes sont temporaires et uniques. Elles sont formées à partir des impératifs propres à chacun des nouveaux projets. Une fois le projet terminé, l'équipe est dissoute et les membres sont réaffectés dans un autre groupe de travail responsable d'un nouveau projet de l'entreprise. Le télétravail est parfois autorisé, puisque chaque membre de l'équipe est équipé d'un ordinateur portable et d'une connexion Internet. Les employés doivent s'inscrire sur l'Intranet de l'entreprise à chaque début de séance de travail et le chef et les autres membres de l'équipe peuvent alors savoir qui est actif. Les activités de chacun sont enregistrées sur cet Intranet. Ainsi, les interactions entre les membres de l'équipe sont facilitées et la planification du temps de travail est libre à chacun. Cette liberté demeure toutefois encadrée. Les employés doivent être présents sur les lieux de travail, du lundi au vendredi, entre 9h30 et 15h30.

Le directeur du Département et les chefs d'équipe consultent régulièrement l'Intranet pour suivre l'évolution des projets et évaluer le travail des employés. Pour chacun des projets, un échéancier est fixé par le chef d'équipe et par le directeur du Département. Les échéanciers sont relativement serrés. Les produits doivent être conçus et développés rapidement.



Le régime de rémunération est basé sur un salaire fixe, mais un montant variable dépend également des performances de l'équipe. Ce montant peut représenter jusqu'à 15% du salaire annuel des employés du Département de R&D. Les performances sont calculées à partir des critères suivants : le respect des échéanciers et du budget alloué. L'ajustement des salaires se fait à la fin de chaque projet, à la suite de l'évaluation des résultats obtenus. Dans ce contexte, une certaine tension se fait sentir dans les équipes. Une pression s'installe entre les collègues, dans le but d'augmenter la performance collective qui impacte directement le salaire de chacun.

Bien que l'horaire des employés soit flexible, le temps de travail dépend en grande partie des différents livrables. Il n'est pas rare que les employés travaillent plus de 40 heures par semaine, surtout à la fin d'un projet. Il arrive donc fréquemment qu'ils travaillent en soirée ou les fins de semaine pour «boucler» un projet. De plus, puisqu'ils sont responsables de la prise en charge des problèmes sur le plan de la production, les ingénieurs sont, à tour de rôle, disponibles sur appel sur des périodes de 72 heures. Même s'ils ont la possibilité d'effectuer certaines tâches en-dehors de l'entreprise, les longues heures de travail exacerbent la difficulté à concilier travail/famille pour le personnel scientifique.

Malgré ces insatisfactions, les employés du Département de R&D perçoivent de nombreux avantages à leur travail. Ils sont autonomes sur le plan de la planification et de la réalisation de leurs tâches. Ils occupent un emploi qui sollicite leur créativité et qui est stimulant. Les défis sont nombreux et les tâches sont variées. De plus, la plupart des membres du personnel scientifique sont fiers de travailler pour l'entreprise X qui a une excellente réputation dans son secteur d'activités.

Contexte de l'entreprise X : des défis à relever

Depuis sa fondation, l'entreprise X se préoccupe de sa capacité d'attraction et de rétention du personnel scientifique. Cette catégorie de travailleurs est de plus en plus sollicitée par les entreprises québécoises. Ces dernières entrent en concurrence les unes avec les autres pour dénicher et fidéliser les travailleurs hautement qualifiés. Il devient important pour l'entreprise X



de se distinguer des autres afin d'attirer les candidats potentiels, de les embaucher et de maintenir la relation d'emploi à long terme.

La situation est d'autant plus préoccupante, puisque l'entreprise X est située en région périphérique, c'est-à-dire qu'elle est éloignée des grands centres urbains. Le déclin démographique, causé principalement par le vieillissement de la population, combiné à l'exode des jeunes vers les grands centres urbains, accroît les difficultés de l'organisation bas-laurentienne à combler ses besoins en matière de personnel.

Les conseillers en ressources humaines du Service RH de l'entreprise se sont déjà penchés sur la question. Pour faire face au problème d'attraction, en plus des annonces de recrutement dans les journaux nationaux et locaux, ils ont accentué leur présence dans les salons de l'emploi québécois et sur le web (LinkedIn, Facebook, sites de recherche d'emploi). Ils ont également mis en place un boni pour les employés qui aident l'entreprise dans leurs démarches de recrutement en proposant des candidats potentiels (amis, membres de la famille, anciens collègues, etc.). Lorsqu'un de ces candidats est embauché et demeure plus de six mois dans l'organisation, l'employé qui l'a référé reçoit un montant de 1000\$. Afin de favoriser la fidélisation du personnel scientifique, l'entreprise a également cherché à améliorer leurs conditions salariales. Après avoir analysé les salaires dans son secteur d'activités, l'entreprise X a décidé de hausser la rémunération du personnel scientifique de 10% au-dessus de la moyenne québécoise. Qui plus est, dans les dernières années, l'entreprise a procédé au recrutement de candidats à l'étranger. Sept travailleurs hautement qualifiés en provenance d'autres pays ont ainsi été embauchés dans les trois dernières années.

Ces différentes démarches n'ont pas toujours les effets escomptés. Le délai de comblement des postes demeure trop long, se situant à 138 jours. De plus, si les employés originaires du Bas-Saint-Laurent restent relativement longtemps à l'emploi de l'entreprise, ceux issus d'autres régions la quittent en moyenne au bout de quatre années de service. Le taux de roulement au Département de R&D s'avère d'ailleurs élevé, s'établissant à 16%. Cependant, les travailleurs embauchés à l'étranger sont demeurés dans l'organisation. Sur le plan de la rétention, la démarche est donc couronnée de succès, du moins pour l'instant. En revanche, le recrutement de ces candidats s'est avéré coûteux pour l'entreprise. Par ailleurs, leur



intégration dans le milieu de travail s'avère difficile. D'une part, cinq d'entre eux éprouvent des difficultés à s'exprimer à l'oral et à l'écrit en français. Ils communiquent donc le plus souvent en anglais avec les collègues. Si le personnel scientifique maîtrise généralement bien la langue de Shakespeare, ce n'est cependant pas le cas de l'ensemble du personnel administratif (secrétaires, professionnels en ressources humaines, comptables, etc.). Des problèmes de communication sont alors constatés. D'autre part, les sept travailleurs étrangers ont créé de bons liens entre eux, mais se mêlent peu aux autres employés de l'entreprise. La collaboration n'est dès lors pas toujours optimale au sein du Département de R&D.

Votre mandat

Devant les difficultés auxquelles il fait face, le Service RH de l'entreprise X fait appel à vos services, en tant que consultants. Vous êtes appelés à développer une stratégie d'attraction et de rétention du personnel scientifique en considérant :

- les coûts de mise en œuvre des stratégies;
- le délai de mise en œuvre des stratégies;
- l'éloignement géographique de l'entreprise.

Votre plan stratégique doit comporter :

- les stratégies à mettre en œuvre et leur justification ;
- un calendrier de mise en œuvre ;
- les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires à la mise en œuvre.

