

CAS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Cas écrit en collaboration avec : Marie-Eve Fortin CRHA
Cas révisé par : Catherine Pépin Poulet



Présentation de l'entreprise¹

Petro-Canada est une entreprise canadienne appartenant à Suncor Energy basée en Alberta. L'organisation possède entre autres des stations-services et des dépanneurs dans chaque province du pays. Elle souhaite se positionner aux yeux de la population comme étant le réseau de stations-services qui est partout sur la route des Canadiens. En raison de sa présence nationale et de ses nombreuses stations-services dans chaque région ou ville, Petro-Canada a besoin de main-d'œuvre abondante et disponible.

Avec plus de 1600 établissements au Canada, Petro-Canada se situe autant dans les grandes villes que dans les régions éloignées. La plupart des stations-services sont ouvertes 24 h/24, 7 j/7. Différents services peuvent être offerts dans les stations-services tels que la restauration rapide A&W, Petro-Pass et le service de lave-auto.

« Nous ne sommes pas juste d'ici, nous sommes fièrement d'ici » : voilà le mot d'ordre des associés de Petro-Canada. Pour l'entreprise, il est très important de faire partie des collectivités partout au pays. Petro-Canada, c'est beaucoup plus qu'une chaîne canadienne de stations-services et de dépanneurs, c'est une organisation au cœur des préoccupations des Canadiens et des Canadiennes et qui s'adapte à leurs besoins. C'est pourquoi l'organisation mise sur les nouvelles expériences telles que le nouveau réseau de bornes électriques qui permet à tous de parcourir le Canada d'est en ouest sans utiliser de carburant.

¹ Les informations présentées dans cette section sont issues du site Internet suivant : PETRO-CANADA, *Notre histoire*, [En ligne], 2019.

Les valeurs de Petro-Canada sont la sécurité, l'expérience client, l'inclusion et l'engagement dans la collectivité. La clef du succès pour faire rayonner ses valeurs sont les employés qui la représentent tous les jours².

Organisation

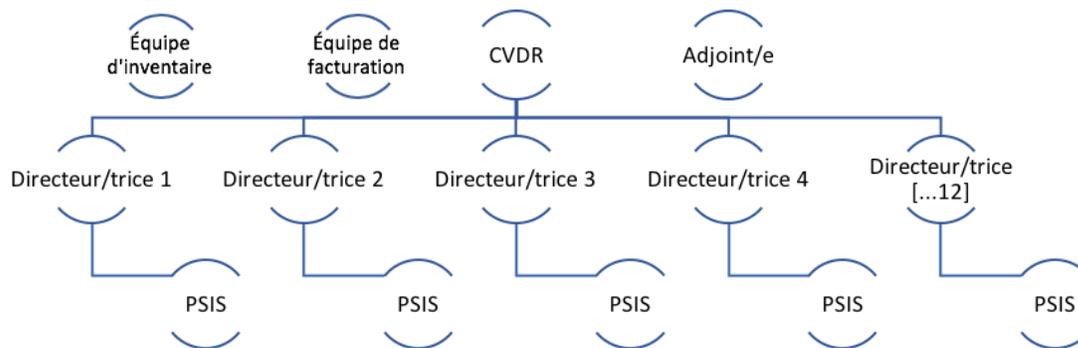
Petro-Canada est composée de plusieurs concessionnaires aux ventes au détail régionaux (CVDR), lesquels sont des propriétaires de franchise, aussi appelés « associés ». Au Québec, il y a neuf CVDR. Chaque CVDR possède entre 10 et 14 stations-services regroupées en territoire, et chacun possède sa propre organisation qui regroupe généralement :

- un adjoint;
- une équipe d'inventaire;
- une équipe de facturation;
- des directeurs de succursale;
- une grande équipe de préposés au service des invités (PSI), aussi appelés « caissiers et caissières ».

Dans chaque succursale, il y a un directeur et une équipe composée de 6 à 12 PSI. Au total, chaque CVDR possède entre 100 et 150 employés. Par exemple, un CVDR couvre la ville de Québec à elle seule, alors qu'un autre CVDR, celui du Bas-du-Fleuve, couvre la ville de Lévis jusqu'à Trois-Pistoles.

Pour bien comprendre l'organisation d'un CDVR, référez-vous à l'organigramme ci-dessous :

² PETRO-CANADA. *Fièremment d'ici*, [En ligne], 2019.



L'équipe d'inventaire, l'équipe de facturation et l'adjoint travaillent pour le CVDR, mais ne sont pas associés à une succursale en particulier, ce qui explique qu'ils ne sont pas reliés, dans l'organigramme, aux directeurs.

L'enseigne Petro-Canada gère nationalement l'image et la marque. Les CVDR n'ont donc pas de pouvoir décisionnel sur ces aspects. Cependant, ils sont responsables de l'exploitation complète de leur réseau : ils gèrent donc leurs employés, leurs stocks et le volet financier de leur franchise de façon autonome.

Problématique³

Ayant un besoin constant de personnel, les CVDR de Petro-Canada déploient beaucoup d'efforts en termes de recrutement. Chaque CVDR reçoit chaque semaine entre 0 et 10 candidatures, mais seulement une ou deux s'avèrent intéressantes. En plus de recevoir peu de candidatures de qualité, les CVDR font face à un taux de roulement se situant entre 100 % et 120 %.

Malgré ce taux de roulement, près de 15 % des employés ont trois ans d'ancienneté dans l'organisation. Ce taux tient compte autant des CVDR, des directeurs de succursales et des employés du siège social de Petro-Canada que des PSI. De plus, 5 % des employés ont plus de quatre ans d'ancienneté. Cependant,

³ Les statistiques présentées dans cette section sont issues du document suivant : FORTIN, Marie-Ève, *Résumé des statistiques : Les entreprises Elaine Roy inc.*, 2019, [document interne non publié].

80 % des employés ont entre 0 et 2 ans d'expérience, ce qui fait en sorte que l'entreprise doit constamment recruter du personnel et le former.

En 2019, le nombre d'employés de Petro-Canada qui travaillent au salaire minimum était de 29 %. L'organisation est capable de recruter à ce salaire et, selon une étude menée par les CVDR, les salaires de l'ensemble des salariés sont dans la moyenne de l'industrie.

Portrait des employés⁴

Parmi les employés de Petro-Canada, on trouve une grande diversité liée à la culture, au sexe, à l'âge, etc. Près de 65 % des employés sont des hommes. Les employés sont âgés de 15 à 70 ans, et près de 6 employés sur 10 ont moins de 30 ans, ce qui fait de Petro-Canada une organisation composée principalement de jeunes travailleurs.

La grande majorité des PSI travaillent à temps partiel, c'est-à-dire qu'ils occupent des postes leur procurant entre 8 et 24 heures de travail par semaine. L'horaire des employés à temps partiel est très flexible : les gens qui occupent ce type de poste travaillent généralement les soirs et les fins de semaine. Les postes à temps partiel sont surtout occupés par des étudiants.

Les PSI qui travaillent à temps plein possèdent un horaire de travail fixe de 40 heures par semaine et disposent d'un horaire stable, soit le jour, le soir ou la nuit.

Les postes de directeurs sont seulement offerts à temps plein. L'horaire est généralement du lundi au vendredi, le jour. Les directeurs doivent être joignables en tout temps en cas d'urgence.

⁴ Ibid.

Petro-Canada mise sur le développement des compétences. Ainsi, chaque employé qui démontre du potentiel par un travail de qualité sera invité à recevoir de la formation continue afin d'éventuellement gravir les échelons. Ces formations portent autant sur le savoir-faire que sur le savoir-être.

Tactiques actuelles pour recruter des employés⁵

Afin de générer un maximum de candidatures pour les postes ouverts, les CVDR utilisent des méthodes traditionnelles et non traditionnelles.

Parmi les méthodes traditionnelles, on trouve l'affichage sur différentes plateformes, comme Emploi-Québec et Indeed. Des exemples d'offres d'emploi sont présentés à l'annexe A.

L'entreprise utilise aussi des méthodes non traditionnelles comme le recrutement sur Facebook, qui lui permet de promouvoir sa marque employeur. De plus, des campagnes de recrutement ont lieu sur des sites transactionnels comme Kijiji afin d'augmenter au maximum la présence de l'entreprise sur Internet.

Tactiques actuelles pour retenir les employés⁶

Bien que le taux de roulement soit élevé, l'entreprise connaît un certain succès, comparativement à ses concurrents, en ce qui concerne la rétention d'employés.

L'entreprise souhaite le plus possible permettre à ses employés de conjuguer le travail avec leur vie personnelle. Ainsi, les PSI peuvent choisir différents horaires (07 h à 15 h, 15 h à 23 h ou 23 h à 7 h). Il est aussi fréquent pour les directeurs de succursales de rendre service à leurs employés en leur donnant de plus petits quarts de travail.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

Les CVDR reconnaissent également le travail de qualité de leurs employés en offrant des primes de rendement, après une évaluation réalisée par un client-mystère. Ils s'appuient également sur cette évaluation pour définir les différentes possibilités d'avancement dans la compagnie pour chaque employé.

Les CVDR ont aussi la liberté d'octroyer des primes de nuit, des primes de référencement et des assurances à leurs employés. D'autres avantages tels que le café gratuit et les rabais aux employés sont possibles.

Les CVDR ont très à cœur de bâtir une relation avec leurs directeurs et leurs PSI. C'est pour cette raison que des activités sociales sont organisées. Parmi celles-ci, il y a des galas de reconnaissance, des barbecues entre employés et des *beach parties*. Tous les employés sont invités à se joindre à ces activités.

Votre mandat

Vous devez élaborer et présenter des stratégies et un plan d'action concrets afin d'attirer et de retenir les candidats, autant les PSI que les directeurs. Prenez en considération que 75 % des solutions doivent porter sur l'attraction et 25 % des solutions doivent concerner la rétention.

Vous devez présenter des solutions pour l'ensemble des CVDR au Québec. Gardez en tête que l'organisation est capable de recruter des employés en offrant le salaire minimum, ainsi, ne vous attardez pas à présenter des solutions uniquement sur le taux horaire.

Vous disposez d'un budget variant entre 10 000 \$ et 20 000 \$ pour le volet attraction des candidats. Pour la partie rétention, vous disposez d'un budget entre 30 000 \$ et 40 000 \$. Toutefois, vous pouvez justifier un montant supérieur si vous

démontrez un rendement de l'investissement réaliste. La majeure partie du plan d'action doit se réaliser sur 1 an.

Ne vous attardez pas sur une analyse de l'entreprise détaillée, mais consacrez-vous plutôt à l'approfondissement de vos solutions.

Bonne résolution, et surtout, **renversez les standards!**

Annexe A – Exemples d’offres d’emploi⁷

Caissière, caissier, service à la clientèle

Dépanneur de la cité de Mirabel

Recherches similaire :

Caissière, caissier, service à la clientèle emplois dans Mirabel, QC

Dépanneur de la cité de Mirabel emplois dans Mirabel, QC

Mirabel, QC

Temps plein, temps partiel

Nous sommes à la recherche de caissiers en commerce de détail, dépanneur - station service Petro-Canada, avec ou sans expérience dans le domaine.

Petro-Canada 18215, boul. de Versailles, Mirabel 450 419-8215

Les aptitudes requises nécessairement, l’honnêteté, sens de responsabilité, bonne attitude en vente et surtout être doté d’un très bon service à la clientèle. Capacité de prise de décision, sens de l’initiative, sérieux et respect des consignes de travail, jour, soir ou fin de semaine. Capable de travailler en équipe.

Possibilité du lundi au vendredi

Envoyez votre CV ou se présenter directement à la station

Type d’emploi : Temps plein, Temps partiel

Expérience :

- caisse : 1 an (souhaité)
- service à la clientèle : 1 an (souhaité)

⁷ Exemples d’offres d’emploi réelles fournies par Éline Roy.

Caissier

Petro-Canada Éline Roy

Postuler

Ville de Québec (QC)

Temps plein, temps partiel

12,75\$ - 14,75\$ de l'heure

Les postes disponibles

580, boulevard Wilfrid-Hamel (Vanier)

- Temps partiel de jour (07h00-15h00) samedi et dimanche
- Temps partiel de soir (15h00-23h00)
- Temps partiel de nuit (23h00-07h00) 2 nuits par semaine (mardi-mercredi)

2600 Concorde (Limoilou)

- Temps plein de soir (15h00-23h00) Possibilité de temps partiel

700 Cambronne (Beauport)

- Temps partiel de jour (06h00-14h00) samedi et dimanche
- Temps plein de soir (14h00-22h00) du lundi au jeudi (32h/semaine)

999, avenue Larue (Beauport)

- Temps partiel de soir (15h00-23h00) 2 soirs par semaine (lundi et mardi ou lundi et mercredi)

Montréal, QC

Temps plein, temps partiel

Petro-Canada est à la recherche d'employé à temps plein, disponible jour, soir, nuit, fin de semaine!

Nous recherchons des gens fiables capable de servir la clientèle, faire des tâches de nettoyage, balancer la caisse, respecter les normes de service de PETRO-CANADA et qui démontrent ponctualité, autonomie, positivisme, leader, honnêteté, serviable et souriant.

Nos avantages :

- Rabais de 15 % *Sous certaines conditions
- Primes de nuit concurrentielle
- Prime de référencement
- Prime pour le programme Invité Mystère
- Des avantages avec certains partenaires commerciaux

Et plusieurs autres

L'avancement est possible dans notre entreprise qui possède 11 dépanneurs/station-service et un siège social à Laval, pour les employés qui désirent évoluer dans notre domaine.

Type d'emploi : temps plein, temps partiel

Expérience :

- Service à la clientèle : 1 an (souhaité)

Bibliographie

PETRO-CANADA. *Notre histoire*, [En ligne], 2019. [www.petro-canada.ca/fr/a-propos-petro-canada/notre-histoire] (Consulté le 6 octobre 2019).

PETRO-CANADA. *Fièremment d'ici*, [En ligne], 2019. [https://www.fierementdici.ca/?_ga=2.218776735.724332290.1570385331-1712587936.1569948881] (Consulté le 6 octobre 2019).

FORTIN, Marie-Ève. *Résumé des statistiques : Les entreprises Elaine Roy inc.*, 2019, [document interne non publié].