

LES RH EN ACTION



GERMAIN ARCHAMBAULT Directeur général



régionautravail.com
Terrebonne.Mascouche



Emballages Interplast : récompense et compétence font la paire.

Après avoir révolutionné le marché de la boîte à œufs à son usine de Terrebonne, Interplast s'est intéressée aux pratiques de gestion innovantes en ressources humaines. Le défi consistait à accroître le taux de rétention de la main-d'œuvre. Animée d'une philosophie de gestion axée sur le capital humain, la direction a misé sur un système de rémunération basée sur les compétences. Les résultats sont emballants, autant pour les employés que pour les dirigeants.





Les systèmes de rémunération basés sur les compétences (SRC) sont habituellement définis comme « un système de rémunération dans lequel les individus sont rémunérés pour le nombre, le type ou la profondeur des compétences qu'ils ont développées » (Ledford, 1991). Dans ce type de système, le salaire est déterminé par la variété des compétences acquises ou par le nombre de postes qu'un employé est en mesure d'occuper d'une façon efficace (Tremblay, 1996). Ainsi, plus le salarié progresse dans l'apprentissage de différentes fonctions, meilleure est sa rémunération. En fait, le concept des compétences souligne un changement considérable de la nouvelle entente de l'emploi : « Si vous développez les compétences dont nous avons besoin, que vous les appliquez de façon à aider l'organisation à réussir et que vous vous comportez selon les valeurs de l'organisation, l'organisation vous offrira un environnement de travail motivant, appuiera votre perfectionnement et récompensera votre contribution » (O'Neal, 2000).

PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR IMPLANTER UN SRC

La littérature sur le sujet relève habituellement cinq motifs majeurs mentionnés par les entreprises pour choisir un SRC (St-Onge, Haines et Klarsfeld, 2004; Tremblay, 1996).

1. Développer et maintenir leur productivité de manière la plus efficace possible.
2. Utiliser de manière plus flexible leur main-d'œuvre. Par la flexibilité des postes de travail, et en formant un ensemble d'employés disponibles et mobiles (la polyvalence), l'entreprise est davantage en mesure de faire face aux problèmes d'absences, de rotation du personnel ou à une demande temporaire de personnel lors de périodes ou de situations plus critiques. Elle permet aussi de mieux rencontrer les exigences de production ou de livraison des services.
3. Accroître la qualité des produits et des services. La rémunération des compétences peut susciter également une plus grande responsabilisation à l'égard du contrôle de la qualité parmi les membres d'une équipe de travail en raison de leur plus grande polyvalence et des compétences qu'ils ont acquises.
4. Faire un meilleur usage des nouvelles technologies et appuyer les nouvelles valeurs de gestion. À cet

effet, une main-d'œuvre plus flexible permet à l'organisation de s'adapter plus facilement et plus rapidement aux changements technologiques, aux modifications dans les procédés de production ou à l'innovation de la ligne de produits.

5. Avoir un personnel plus motivé et plus engagé, améliorer le travail d'équipe et enrichir les emplois de manière à offrir plus d'occasions de récompenses à leurs titulaires.

Plusieurs études précisent les atouts de ce mode de rémunération. Par exemple, l'étude de Ledford (1992) confirme que l'implantation d'un régime de rémunération des compétences améliore, sur une période de deux années, les attitudes des salariés vis-à-vis de leur salaire, de leur emploi et de leur organisation. « Une autre étude menée auprès de salariés récemment rémunérés en fonction de leurs compétences (St-Onge et Péronne-Dutour, 1998) montre que ces salariés estiment ce mode de rémunération plus juste et comportant des atouts par rapport au mode traditionnel de rémunération : salaires plus élevés que ceux offerts sur le marché, contenu du travail plus varié et enrichi, possibilités de carrière accrues et plus grand contrôle personnel sur les salaires » (cité dans Sylvie St-Onge, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld, 2004).

DÉSAVANTAGES POSSIBLES D'UN SRC

Malgré les nombreux avantages possibles d'une rémunération liée aux compétences, de cette association va également de pair avec certains désavantages :

« Les niveaux supérieurs sont attribués plus facilement par exemple, quand les collaborateurs sont évalués sur la base d'un système de niveaux de compétences, la différence entre les niveaux n'étant pas suffisamment discriminatoire.

Les collaborateurs ne peuvent pas être augmentés indéfiniment pour le développement des compétences : l'organisation doit prévoir une communication claire à ce sujet, même si celle-ci n'est pas évidente.

Danger d'escalade au niveau des coûts, par exemple, quand les collaborateurs sont rémunérés sur la base de compétences qui ne sont pas du tout nécessaire » (Tremblay, 1996).



**DIFFÉRENCES DE PRINCIPES ENTRE
LA RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES (RC)
ET LA RÉMUNÉRATION TRADITIONNELLE
FONDÉE SUR L'ÉVALUATION DES EMPLOIS (RT)**
(Tremblay 1996).

RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES	RÉMUNÉRATION TRADITIONNELLE
Liée à la personne	Liée à l'emploi
Répertoire d'habiletés	Un emploi spécifique
Les habiletés constituent le seul critère	Les habiletés représentent un critère parmi d'autres
La rémunération est fonction de la capacité de maîtriser les habiletés	La rémunération est fonction d'occuper un poste à un moment donné dans le temps
Les augmentations reposent sur une démonstration des compétences, il y a une certification	Les augmentations reposent généralement sur l'ancienneté et parfois sur le mérite
En général, les salaires n'augmentent pas lorsqu'il y a un changement de poste	Les augmentations sont généralement automatiques lorsque les individus font un changement d'emploi
Le plan encourage la mobilité horizontale	Le plan encourage la mobilité verticale ou le changement de classe de salaire
Les chances d'avancement et d'employabilité sont plus grandes	Plafonnement rapide, tant au plan structurel que du contenu
Le plan est maison, adapté à l'organisation	Le plan est plus général et universel



HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

Interplast, située à Terrebonne depuis 1995, fait partie du Keyes Packaging Group, une entreprise qui appartient à Tricor Pacific Capital dont le siège social est situé à Vancouver.

La société Interplast est chef de file dans la conception et la fabrication de contenants en plastique pour les œufs de spécialités (comme les œufs Oméga-3 et les œufs biologiques). Les produits d'Interplast sont fabriqués en PET¹ et contiennent un minimum de 50 % de matière recyclée. Les produits novateurs de cette société québécoise sont exportés partout au pays de même qu'en Amérique et en Europe. Interplast possède environ 80 employés et opère sur trois quarts de travail.

Germain Archambault, ingénieur chimiste de formation, est à la tête de l'entreprise depuis 2008. Il œuvre depuis plus de 20 ans, dans le domaine des plastiques et de l'emballage.

LES RESSOURCES HUMAINES CHEZ INTERPLAST

La philosophie de gestion de monsieur Archambault repose sur la mise en place d'un milieu de travail sain et sécuritaire. À son avis c'est la pierre angulaire des opérations exécutées de façon efficace et productive. Ardent défenseur de la prévention et de la santé et sécurité, pour lui la rentabilité de l'entreprise et sa pérennité passent par une saine gestion, dont celle de la santé et sécurité. « Si un employé se blesse, tout le monde perd au change. Cela a un impact sur la productivité, les collègues de travail, la famille et l'individu. Et dépendant de la gravité de l'accident, cela peut perturber énormément l'entreprise » (Archambault, cité dans la conférence de 2010 FEPAC).

De plus, il soutient que le fait de s'occuper comme entreprise de la santé et sécurité de ses employés, le message que l'on leur envoie est celui qu'ils sont importants pour nous et qu'on les responsabilise quant à leurs comportements et obligations envers les autres employés et l'entreprise. Éduquer et former le personnel en santé et sécurité ne peut que s'avérer rentable selon Germain Archambault.

C'est donc des valeurs telles que l'intégrité, l'importance du bien-être des employés, d'un bon climat de travail, du travail en équipe et du coaching qui sont véhiculées chez Interplast. Concernant la formation, monsieur Archambault soutient qu'elle est un des moyens privilégiés que l'on peut utiliser pour rendre le travail intéressant pour les employés.

DÉFI

Lors de l'arrivée en fonction de monsieur Archambault, le taux de roulement était de 67 % (taux représentant surtout les employés d'usine - personnel d'opération). Cette donnée informait la direction que l'entreprise était constamment en train d'embaucher. Le défi était alors de retenir les employés et une question s'imposait : comment les impliquer pour susciter une certaine mobilisation?

Une des solutions possibles : payer pour la compétence! Avant 2010, aucune structure salariale n'avait été mise en place. Avec un salaire de 10\$/heure à l'embauche, les employés devaient s'armer de patience pour arriver à un salaire de 15\$/heure à 3% d'augmentation par année.



LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION BASÉ SUR LES COMPÉTENCES POUR LES POSTES AUX OPÉRATIONS (OPÉRATEUR DE THERMOFORMEUSE ET OPÉRATEUR SÉNIOR DE THERMOFORMEUSE).

Au début de 2010, il y a eu une restructuration de l'organisation. La strate assistant-superviseur (qui se trouvait entre le superviseur et les opérateurs) a été éliminée pour valoriser davantage le poste d'opérateur.

Comme nous l'avons mentionné, pour répondre au défi de rétention de la main-d'oeuvre, l'entreprise a décidé d'associer la rémunération au développement des niveaux graduels de compétences qui indiquent le degré de qualification et la capacité de l'employé à effectuer toutes les tâches requises par cet échelon. Chaque niveau de compétence vise l'acquisition et l'application de compétences spécifiques. Regardons plus spécifiquement les niveaux de compétences du régime implanté chez Interplast (tableau 1).

	PALIER		TAUX HORAIRE 2010	TAUX HORAIRE 2011
À l'embauche	A0	3 mois	10,50 \$	10,50 \$
Niveau 1	A1	1 - 2 ans	11,00 \$	11,20 \$
Niveau 2	A2	1 - 2 ans	11,25 \$ - 11,75 \$	11,40 - 11,95 \$
Niveau 3	A3	1 - 2 ans	12,00 - 12,50 \$	12,20 - 12,65 \$
Niveau 4	A4	1 - 2 ans	12,50 - 13,50 \$	12,70 - 13,70 \$
Niveau Senior 1	S1	1 - 2 ans	13,50 - 14,00 \$	13,70 - 14,20 \$
Niveau Senior 2	S2	1 - 2 ans	14,00 - 14,50 \$	14,20 - 14,70 \$

Tableau 1 : Structure salariale du personnel aux opérations

Tous les employés sont embauchés au palier A0 et y restent pour une période de trois mois. Pendant ces trois mois, ils reçoivent les formations suivantes :

- Formation complète d'intégration (2 à 3 semaines, selon la rapidité d'apprentissage de l'employé). Pendant ces semaines d'intégration, l'employé est pris en charge par un formateur qui lui octroiera la formation de base
- Formation relative à la santé et sécurité au travail (procédures SSE telles que port des ÉPI, cadenasage, méthodes ergonomiques de travail, etc.)
- Formation sur l'opération en mode manuel et automatique de la thermoformeuse.
- Formation sur le processus d'acquisition des données de production.

Après ces trois mois, ils sont évalués par le superviseur via le formulaire d'évaluation suite à la période d'intégration, ainsi que par la formatrice pour vérifier l'application

des notions apprises. Une évaluation positive leur permet d'être certifiés au niveau A1, et de bénéficier du salaire rattaché à ce niveau (salaire fixe). Tout nouvel employé sera ensuite appelé à progresser dans le cadre du programme de développement des compétences (quatre niveaux de compétences). La formatrice assure le suivi de son développement, et agit à titre de personne-référence en tout temps.

Suite à cette certification, au cours des 1 à 2 années suivantes, ils reçoivent la formation leur permettant d'obtenir la certification du niveau A2. L'évaluation est effectuée au cours de la 2e année, selon la vitesse d'apprentissage de l'employé et lorsque la formatrice observe l'application constante des notions acquises. À ce moment, l'évaluation est effectuée (tests écrits et observation plancher par la formatrice). Sur réussite des tests et suite à une observation positive de la formatrice, l'employé reçoit sa certification A2. Cela lui permet un ajustement salarial déterminé au rendement, en fonction de la fourchette de salaire établi pour ce niveau (décision prise par DO et CRH). Le même processus est appliqué pour la suite des autres niveaux.

Le niveau A2 consiste notamment en de la formation complète sur le contrôle qualité; un employé certifié A2 devient imputable de sa qualité.

Le niveau A3 comprend la formation sur la gestion des priorités et l'organisation des activités de production de façon à maximiser la productivité (diminution notable du temps d'arrêt des machines), la complétion de certains rapports et certaines interventions mécaniques de base.

Le niveau A4 consistera principalement en des interventions mécaniques un peu plus « poussées ».

Pour un nouvel employé, passer du niveau A1 à A4 prend en moyenne 6 ans. Tous les employés doivent être en mesure d'atteindre la classe 4.





LES BÉNÉFICES

Le modèle de rémunération mis en place, qui fait appel à une plus grande polyvalence et à de nouvelles compétences professionnelles, a permis de diminuer le taux de roulement et de stabiliser la main-d'œuvre possédant une bonne expertise; le taux de roulement est passé de 67 % à 8 % à la fin de 2010. Parmi les autres avantages notés, nous retrouvons aussi :

- La diminution globale des coûts (malgré l'augmentation de la masse salariale)
- L'augmentation de la productivité
- La stimulation concernant le développement des compétences et la promotion d'une culture de l'amélioration et de l'apprentissage permanent.

Comme le souligne O'Neal (2000), l'utilisation de SRC est développée en réponse au besoin d'encourager le travailleur à agir moins comme le titulaire d'un poste et plus comme le « propriétaire » des moyens primaires de production : lui-même » (O'Neal, 2000).



LE MOT DE LA FIN

Leader dans le marché des emballages par des produits innovants, Interplast gagne en productivité en implantant des pratiques opportunes en gestion des ressources humaines. Le recours au système de rémunération basée sur les compétences a eu un effet spectaculaire sur le taux de roulement de la main-d'œuvre. Cette pratique s'est par ailleurs avérée positive au niveau de la culture de l'entreprise, laquelle est désormais davantage axée sur l'apprentissage. Un tel système a ses exigences, mais bien implanté il améliore le sort des employés performants et accroît la compétitivité de l'entreprise.

¹ PET signifie téréphtalate de polyéthylène et contient de l'oxygène, de l'hydrogène et du carbone (son élimination est « inoffensive » selon le classement de la Confédération). Le PET est un polyester, donc un plastique et est avant tout utilisé dans l'industrie textile. En recyclant le PET, on peut économiser jusqu'à 50 % d'énergie.

À PRESCRIRE

- Des profils de compétences clairs et bien conçus, adaptés aux compétences de base de l'organisation.
- Les compétences doivent se concentrer sur l'application, non sur le potentiel.
- Dans ce système on doit mettre l'accent sur la manière de fonctionner, c'est-à-dire sur le comment et pas seulement sur les prestations ou sur le quoi.
- Ce type de régime réclame un changement de paradigme en matière de philosophie de gestion et une harmonisation d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines.

À PROSCRIRE

- Les membres de la direction n'ont pas une vision commune et ne sont pas tous convaincus de la structure du nouveau système.
- L'incapacité d'accepter les problèmes d'implantation à court terme.
- Négliger les conflits potentiels entre les employés inclus et exclus du SRC.

