

Symposium GRH

UQTR 2018

Rédactrice

Annick Parent-Lamarche
Professeure en gestion des ressources
humaines
École de gestion UQTR

Présenté par

FAB 3R

Cas gestion des ressources
humaines



FAB 3R

L'entreprise

FAB 3R est une entreprise qui se situe dans la ville de Trois-Rivières au Québec. Il s'agit de l'un des plus importants manufacturiers nord-américains qui se spécialise dans l'usinage, la fabrication et le montage mécanique d'équipements lourds et de pièces de grandes dimensions. Pour l'historique, c'est en 1889 qu'eût lieu la première coulée par *Canada Iron Foundry* à Trois-Rivières. La division mécanique, ancêtre de FAB 3R, fût ajoutée en 1908 afin de supporter les activités de la fonderie alors en fonction. Devenue CANRON en 1970, l'entreprise met en marché sa propre ligne de produits pour le domaine des pâtes et papiers et les activités de l'usine sont axées sur la fabrication de ces équipements. En 1989, lors de l'acquisition par Le Groupe Laperrière & Verreault (maintenant GLV), l'atelier change de nom pour FABRON et demeure très actif dans le monde des pâtes et papiers. En 1993, il devient GL&V Fabrication et diversifie son offre. En novembre 2013, trois dirigeants de GL&V Canada inc., division Fabrication font l'acquisition des actifs de l'entreprise et fondent FAB 3R. Sa mission est d'offrir à sa clientèle diversifiée une expertise centenaire pour la fabrication ou la restauration d'équipements industriels d'envergure à l'aide d'une forte équipe passionnée, multidisciplinaire et des plus expérimentée. Sa vision est de livrer à sa clientèle des projets rentables en réponse à ses besoins spécifiques, afin de bâtir un avenir avec succès. Afin de réaliser sa mission, l'entreprise mise sur ses valeurs internes qui la caractérise et représente son « ADN », il s'agit de la rigueur, du respect, de l'engagement, du travail d'équipe ainsi que du leadership.

Les employés

La main-d'œuvre de FAB 3R est composée de 140 employés réguliers à temps plein ayant une moyenne d'âge de 47 ans et majoritairement masculine. Plus précisément, il y a 31 employés de bureau, 7 à l'inspection, 41 à la fabrication, 19 à la



mécanique, 16 au service à l'usine et 26 à l'usinage. De ce nombre, une grande proportion est représentée par un syndicat (Syndicat des Métallos), soit 102 employés, tandis que les 38 autres employés font partie du personnel cadre. Les départements avec le personnel syndiqué sont la fabrication, l'usinage et la mécanique. Tandis que le personnel des départements d'ingénierie et d'inspection n'est pas syndiqué. Il y a principalement trois types de métiers au sein de l'entreprise. Le premier est l'usinage, qui demande des aptitudes de précision. Le deuxième est la fabrication (soudage), qui demande plus de flexibilité. Le troisième est la mécanique. Ces trois types de métiers sont syndiqués. Au cours de la dernière année, il y a eu plusieurs embauches au département de la fabrication. Donc, environ 50% des employés de ce département sont des nouveaux (n=20).

Conditions de travail

Climat

Le climat de travail semble bon et les employés satisfaits. D'ailleurs, un récent sondage « Diagnostic du sentiment d'appartenance » mené auprès des employés a révélé que les relations avec les collègues de travail sont une grande source de satisfaction pour les employés. De plus, en très grande majorité les employés adhèrent aux valeurs, sont engagés envers la mission et partagent la vision de leur employeur. Toutefois, la reconnaissance pour le travail accompli fait pour sa part l'objet d'une insatisfaction au sein des employés de l'équipe d'usinage, de l'équipe de soir et, en plus faible proportion, de l'équipe de la fabrication. Par ailleurs, FAB 3R a entrepris une réorganisation il y trois ans afin d'optimiser son fonctionnement. Cette réorganisation a potentiellement créé un climat d'insécurité pour les employés non-syndiqués, puisqu'ils sont passés de 48 à 38. Cela étant, FAB 3R a créé un comité de loisirs au printemps dernier afin de développer le sentiment d'appartenance de ses employés.



Horaire

Les employés syndiqués travaillent selon un horaire régulier (jour : 8h00 à 16h30 ou soir : 16h30 à 1h00), et ce, du lundi au vendredi. La plupart des nouveaux employés travaillent de soir puisqu'il revient aux employés plus anciens de choisir leur quart de travail. La plupart des anciens choisissent le quart de jour, à l'exception du département de la fabrication, où les plus anciens choisissent majoritairement le quart de soir. Il y a moins d'encadrement lors du quart de travail de soir puisque ce sont surtout les employés syndiqués qui sont présents sur les lieux de travail. En effet, on retrouve un superviseur et un inspecteur pour le département de la fabrication et un superviseur et un inspecteur pour le département de l'usinage.

Organisation du travail

La plupart des tâches s'effectuent de façon individuelle puisque la nature du travail se prête à cette forme d'organisation du travail. En particulier pour le département de l'usinage. Pour ce qui est des départements de la fabrication et de la mécanique, il y a parfois du travail d'équipe lorsque la grandeur des pièces le nécessite. Étant donné que cela prend environ trois mois pour devenir fonctionnel sur un poste de travail, les employés ne font pas de rotation des postes. Ils sont toujours au même poste de travail et effectuent les mêmes tâches. L'absence de cellules flexibles fait en sorte que les employés deviennent experts d'une tâche au détriment de la polyvalence. Cela étant, les dirigeants de FAB 3R considèrent qu'il est préférable de maintenir les employés dans leur zone de confort puisque la plupart d'entre eux semblent être résistants aux changements. Le ratio est d'un superviseur pour 15 à 20 supervisés.

Rémunération

Chez FAB 3R, les conditions salariales sont très intéressantes. D'ailleurs, elles se situent à la tête du marché en ce qui concerne le plan de rémunération globale de leurs employés syndiqués. L'ensemble des employés ont accès à une assurance



collective, un régime enregistré d'épargne retraite (REER) collectif, un fonds de solidarité FTQ, un programme d'aide aux employés (PAE), un programme de reconnaissance des années de service à partir de 10 ans et ensuite célébré à chaque 5 ans, une montre pour le départ à la retraite, etc. De plus, il existe des projets d'amélioration continue où des tirages de cartes cadeaux au choix des employés sont offerts. Toutefois, il est à noter que le syndicat a tendance à s'opposer à ce type de gratifications. En effet, en général les syndicats s'y opposent par soucis d'équité et pour favoriser d'autres éléments que la performance. Ceci, au profit d'éléments jugés plus objectifs et qui protègent mieux la justice organisationnelle. En ce qui concerne les régimes de types « participation aux bénéfices/profits », ils se sont avérés inutiles puisque les employés n'ont pas de contrôle sur les bénéfices de l'entreprise qui dépendent de plusieurs facteurs autre que leur performance.

En ce qui concerne la structure salariale, les employés syndiqués ne sont pas rémunérés en fonction d'une échelle salariale. Ils ont plutôt un salaire fixe et conventionné qui est ajusté au 1^{er} juin de chaque année en fonction de ce qui a été établi dans la convention collective. Le temps supplémentaire est rémunéré à temps et demi au-delà de la journée normale de travail de 8 heures et à temps double au-delà de 10 heures de temps supplémentaire par semaine. Ainsi, la plupart des employés semblent ouverts aux heures supplémentaires de travail. Pour FAB 3R, le temps supplémentaire est une façon d'ajuster sa capacité de production en fonction des besoins variables. À noter que le département où il y a le plus de temps supplémentaire est celui de la fabrication. (Voir ANNEXE D)

Formation

FAB 3R a mis sur place un « Programme d'apprentissage en milieu de travail » (PAMT) d'Emploi-Québec. Il s'agit d'un programme permettant de développer les compétences de la main-d'œuvre via le « compagnonnage ». En fait, le personnel d'expérience transmet ses connaissances à ceux moins expérimentés. Plusieurs



personnes sont impliquées dans les formations liées à ce programme, soient une personne du plancher, un représentant syndical, une personne des RH et un superviseur. Les besoins de formation sont identifiés par ce comité de formation. Par ailleurs, l'entreprise a recours à des ressources externes afin de donner différentes formations. À chaque année FAB 3R dépasse largement le 1% du budget investit en formation.

Communication

La direction de FAB 3R prend soin de rencontrer l'ensemble des employés à tous les trimestres afin de leur transmettre l'information sur les grandes orientations stratégiques, les statistiques de performance ainsi que sur les creux et les contrats de production à venir. La direction note que ces rencontres d'informations ont des effets bénéfiques sur les employés et permettent notamment de les rassurer. À titre d'exemple, les employés y sont rassurés sur le fait que les creux de production seront utilisés afin de perfectionner leurs compétences à l'aide de diverses formations. De cette manière, ils savent qu'ils ne seront pas mis à pied malgré les creux de production ponctuels. Au niveau de la transmission de l'information, il y a aussi des messages importants qui passent en boucle sur un écran géant à la cantine. De plus, les comptes-rendus du comité des relations de travail sont présentés aux employés lors des réunions trimestrielles. Au final, FAB 3R possède une structure de communication qui s'oriente de plus en plus sur les éléments stratégiques afin de s'assurer que les employés partagent les valeurs et la mission.

Mesures disciplinaires

FAB 3R émet très peu d'avis disciplinaires officiels. La plupart du temps les superviseurs rencontrent les employés individuellement pour parler avec eux de manière informelle. Ces rencontres disciplinaires informelles concernent surtout la qualité du travail et divers manquements au code de conduite de l'entreprise (ex : respect de l'horaire de travail, productivité, fumage sur les lieux de travail, etc.).



Les indicateurs de performance

L'indicateur de performance indice de la productivité (cible 100%) signifie que les heures estimées ou facturées aux clients correspondent aux heures réelles en termes de temps nécessaire à la production des produits. Autrement dit, si l'entreprise met plus d'heures que prévues pour la production d'un produit, elle est alors en situation de sous-performance. C'est d'ailleurs le cas pour deux départements particuliers chez FAB 3R lors du dernier trimestre de la présente année, soient la fabrication et l'usinage. (Voir ANNEXE A-1)

L'indicateur de la qualité des produits est une cible à atteindre qui correspond à 2% des heures directes. Par exemple, s'il y a 100 000 heures directes au cours d'une année, il ne doit pas y avoir plus de 2000 heures de non qualité. D'ailleurs, cette cible n'a jamais été atteinte et se situe plutôt autour de 3 à 4% annuellement, ce qui représente des coûts énormes pour FAB 3R. Les problèmes de qualité ne sont pas observés dans les départements spécifiques puisqu'il est difficile de trouver l'origine de la non qualité, ce taux est plutôt général. (Voir ANNEXE B)

Il existe un troisième indicateur de performance qui concerne les accidents de travail. Or, FAB 3R performe très bien à ce niveau avec un total de deux réclamations impliquant des versements d'indemnités de remplacement du revenu (IRR) avec perte de temps jusqu'à présent pour l'année 2018. FAB 3R performe à tous les niveaux en cette matière, que ce soit pour le nombre d'accidents, le nombre de jours perdus, le taux de fréquence, l'indice de gravité et le taux de gravité. À ce rythme, l'entreprise aura aisément atteint ses cibles à la fin de l'année. (Voir ANNEXE C)

Finalement, un dernier indicateur de performance s'avère le taux de roulement qui se situe autour de 10% chez les employés non-syndiqués alors qu'il est à peu près nul



chez les employés syndiqués. Les entrevues de départ révèlent que la principale cause est la recherche de nouveaux défis.

Problématique

La problématique principale observée par les dirigeants de FAB 3R concerne le niveau de productivité des employés syndiqués au sein des départements de fabrication et d'usinage (ex : indice de productivité). Le département de la fabrication est responsable de l'exécution en début de processus de production des produits. On observe que le département de la mécanique qui intervient à la fin du processus de production rencontre, pour sa part, les heures de travail projetées lors du dernier trimestre de la présente année. La pression de livraison serait moins grande en début du processus de production. . Par ailleurs, les dirigeants croient que le quart de travail de soir est moins productif considérant le peu de supervision et d'accessibilité à des ressources techniques.

Ce que les dirigeants constatent est que les employés tendent à « jaser » entre eux durant leur temps de travail et que cela nuit à leur performance. Aussi, malgré le fait que l'utilisation du cellulaire soit interdite, les dirigeants soupçonnent que cela puisse être une source de distraction. Par ailleurs, les erreurs d'inattention seraient des causes de sous-performance. Ces erreurs sont possiblement causées par la difficulté de lecture des plans de travail et le manque d'expérience dû au fait que FAB 3R reproduit rarement deux produits identiques. Ce sont souvent des produits uniques « *custom made* » pour chacun des clients. Par ailleurs, les dirigeants constatent que la cadence de travail semble diminuée particulièrement lors des périodes de creux de production. Possiblement, que les employés craignent des mises-à-pied lors de ces périodes.



Ainsi, malgré le fait que l'entreprise possède déjà plusieurs atouts lui permettant d'assurer une bonne performance de ces employés, on observe une sous-performance sur certains indicateurs.

Votre mandat

Votre mandat principal concerne la gestion de la performance des employés de FAB 3R. Les principaux indicateurs de performance significatifs pour FAB 3R sont l'indice de productivité et la qualité des produits livrés.

Comment faire pour aider FAB 3R à atteindre les cibles sur ces deux indicateurs de performance? Quelles pourraient être les principales causes de sous-performance? Pourquoi ceux en amont de la chaîne de production (fabrication et usinage) performant moins?

Les dirigeants de FAB 3R sont maintenant prêts à vous entendre!

1. Quelles solutions allez-vous proposer à FAB 3R afin de lui permettre d'améliorer sa performance au niveau de l'indice de productivité?
2. Quelles sont les solutions à proposer quant à l'amélioration de la cible de qualité des produits livrés?
3. En somme, quelle serait votre stratégie afin d'optimiser la gestion de la performance de FAB 3R?

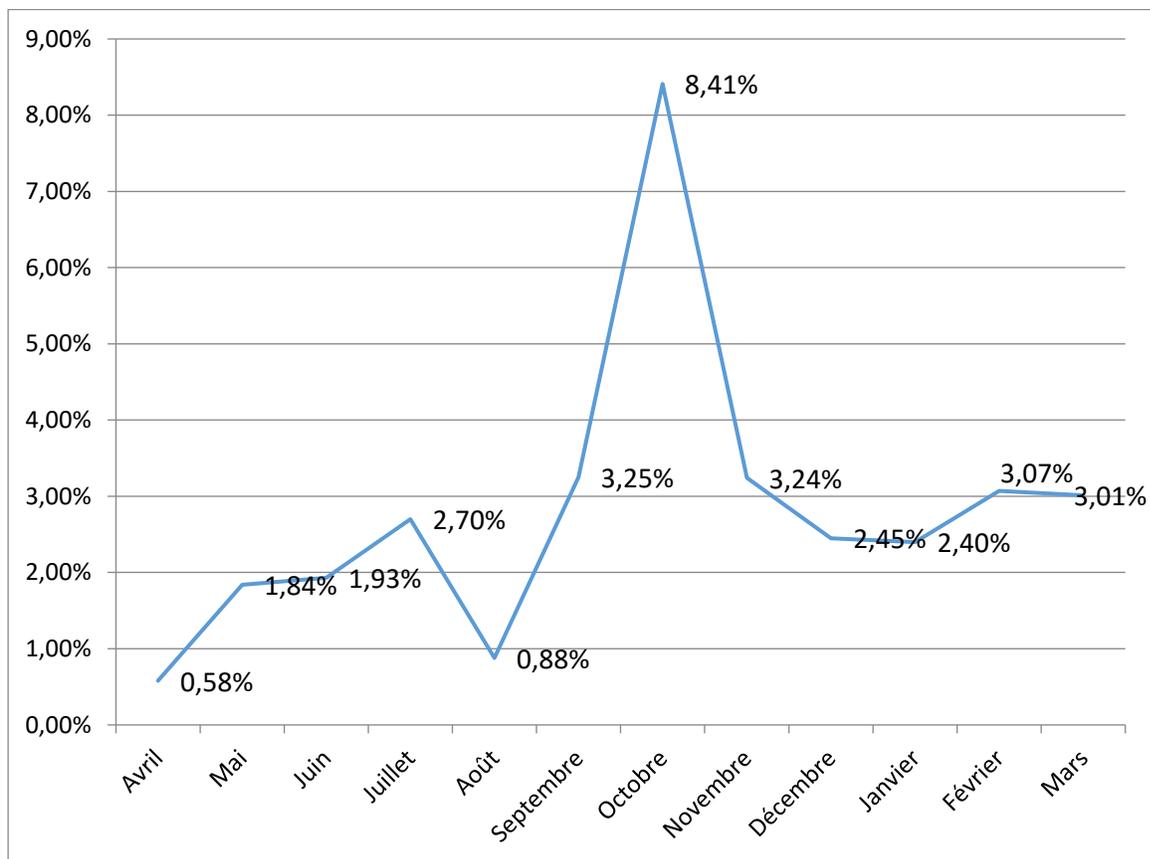
ANNEXE A-1 – INDICE DE PRODUCTIVITÉ POUR LE DERNIER TRIMESTRE DE LA PRÉSENTE ANNÉE

	HEURES		ACTUEL (1 ^{er} trimestre de la présente année)
	Projetées	Réelles	Ratio
FABRICATION (Syndiqué)	15 565	20 409	131.1%
USINAGE (Syndiqué)	9 889	10 903	110.3%
MÉCANIQUE (Syndiqué)	5 829	4 265	73.2%
INGÉNIERIE (Non-syndiqué)	586	576	98.3%
INSPECTION (Non-syndiqué)	2 653	2 681	101.1%

ANNEXE A-2 – INDICE DE PRODUCTIVITÉ PAR TRIMESTRE POUR LES ANNÉES 2017 ET 2018

	2018-4	2018-3	2018-2	2018-1	2017-4	2017-3	2017-2	2017-1
FABRICATION (Syndiqué)	128,5%	134,5%	128,1%	126,1%	132,6%	139,5%	121,3%	116,1%
USINAGE (Syndiqué)	129,0%	124,7%	106,7%	112,6%	112,7%	114,2%	112,5%	115,5%
MÉCANIQUE (Syndiqué)	117,4%	115,5%	111,0%	111,7%	97,1%	102,4%	91,2%	90,9%
INGÉNIERIE (Non-syndiqué)	128,4%	126,3%	135,1%	149,2%	111,6%	110,6%	108,3%	104,4%
INSPECTION (Non-syndiqué)	99,7%	96,6%	96,4%	103,6%	119,5%	122,0%	90,9%	83,3%

ANNEXE B - INDICATEUR DE QUALITÉ DES PRODUITS



ANNEXE C

Année	Heures travaillées	Nbr. Accident (perte de temps)	Jours perdus	Taux de fréquence (perte de temps)	Indice de gravité	Taux de gravité
2018						
Janvier	20 679,46	0	0,00	9,67	13	0,00
Février	22 826,93	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Mars	24 607,65	0	0,00	8,13	0,00	0,00
Avril	22 556,31	1	27	26,6	0,00	239,40
Mai	21 114,01	0	31	28,42	0,00	293,64
Juin	24 476,12	1	27	32,68	0,00	220,62
Juillet	14 105,49	0	31	0,00	0,00	439,55
Août						
Septembre						
Octobre						
Novembre						
Décembre						
Total. 2018	150 366	2	116	2,66	58,00	154,29
Cibles		4	600	4	70	500

ANNEXE D – TEMPS SUPPLÉMENTAIRE (%) PAR DÉPARTEMENT ET PAR TRIMESTRE

	2019-1	2018-4	2018-3	2018-2	2018-1	2017-4	2017-3	2017-2	2017-1
FABRICATION (Syndiqué)	10,6%	14,5%	20,1%	18,8%	11,3%	13,8%	7,8%	15,8%	17,0%
USINAGE (Syndiqué)	9,8%	10,1%	14,3%	18,1%	5,1%	9,0%	8,3%	3,2%	6,2%
MÉCANIQUE (Syndiqué)	10,4%	15,3%	22,1%	10,8%	9,9%	17,7%	8,6%	13,4%	17,1%