

# ***INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES***

## ***AMBASSADEURS 2014***

### ***Trophée Ambassadeur de PlastiCompétences***

Depuis 2012, PlastiCompétences désire reconnaître devant l'industrie québécoise de la plasturgie les entreprises qui se démarquent au niveau de la gestion de leurs ressources humaines et du développement des compétences de leurs employés. Chaque année, un thème relatif à la GRH est déterminé et des critères d'évaluation sont élaborés afin de faire ressortir les entreprises qui mettent des efforts particuliers dans le thème donné.

Le comité sectoriel souhaite aussi saluer les organisations qui agissent comme ambassadrices de ses produits et services. En effet, nos efforts étant tournés vers l'essor de l'industrie, il est primordial que les entreprises deviennent partie prenante de nos projets, qu'elles y participent et qu'elles en fassent la promotion. Ce trophée vise aussi à remercier celles qui le font régulièrement.

Lors de son assemblée générale annuelle, PlastiCompétences remet les Trophées Ambassadeurs aux cinq (5) entreprises lauréates de l'année, qui auront été sélectionnées parmi les entreprises ayant soumis leur candidature. Les dossiers, présentés au jury de façon anonyme, seront analysés selon une grille d'évaluation complète. Pour être en nomination, il faut avoir déposé sa candidature et se démarquer lors de l'évaluation des dossiers, réalisée par un comité jury qui se base sur des critères prédéterminés. Il est à noter que les dossiers seront présentés de façon anonyme.

Cette année, la remise des Trophées Ambassadeurs se tiendra le 13 juin 2014.

### ***Critères généraux de sélection***

Qualité de présentation de la candidature, respect des procédures	5 %
Officialisation du processus de rétention	20 %
Activités de rétention	45 %
Témoignage d'un employé	20 %
Volet Ambassadeur de PlastiCompétences	10 %

## ***Qui peut participer ?***

Toute entreprise oeuvrant dans l'industrie québécoise de la transformation des plastiques et des composites peut soumettre sa candidature pour recevoir un trophée Ambassadeur.

## ***Envoi des mises en candidature***

Vous pouvez répondre aux questions à même le document de façon électronique ou manuscrite, ou encore y répondre sur un autre document si vous ne disposez pas de l'espace suffisant pour détailler vos réponses.

Merci de faire parvenir vos mise en candidature, avant 15h00 le 2 mai 2014, à :

Marie-Hélène Hamelin  
Chargée de projet – Communications  
PlastiCompétences  
2751, boul. Jacques-Cartier Est, bureau 202  
Longueuil (Québec) J4N 1L7

Téléphone : 450-448-5785, poste 5  
Télécopieur : 450-651-3199  
mhhamelin@plasticompetences.ca

## ***Informations relatives au thème de la rétention***

La gestion des ressources humaines et ses impacts sont difficiles à évaluer ; les résultats des activités de rétention des employés le sont tout autant. Nous avons donc, par nos lectures et nos recherches sur le sujet, décidé d'évaluer, dans le cadre de ce projet, la conscientisation avec laquelle vous effectuez vos actions.

Après tant d'efforts consacrés à trouver et à former votre personnel, vous avez compris qu'il est primordial d'implanter des stratégies pour le retenir au sein de votre entreprise. Les stratégies de rétention sont nombreuses, mais elles se doivent d'être personnalisées à votre entreprise. Il n'existe pas de formule unique. PlastiCompétences vous demande de lui présenter votre formule magique.

Afin de vous aider à remplir le formulaire de mise en candidature, nous vous définissons ici les termes et expressions contenus dans la section 3 – *Activités de rétention* pour que tous soient sur le même pied d'égalité. Les renseignements ci-dessous sont tirés du nouveau chapitre 2 du Guide RH de PlastiCompétences. Vous pouvez vous procurer le chapitre complet auprès de l'équipe de PlastiCompétences.

# SOMMAIRE - 7 STRATEGIES DIFFERENTES DE RETENTION

## **Stratégie 1 : Dégagez une bonne image de votre entreprise.**

- A. Utilisez votre marque employeur pour charmer vos employés.
- B. Utilisez votre mission pour faire rêver vos employés
- C. Utilisez vos valeurs pour vous rapprocher de vos employés.

## **Stratégie 2 : Offrez de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines.**

- A. Recrutement
- B. Accueil et intégration
- C. Formation
- D. Gestion de la performance et structure salariale
- E. Relations de travail
- F. Santé-sécurité au travail

## **Stratégie 3 : Assurez une bonne gestion de vos équipes de travail.**

- A. Compétences souhaitées chez les gestionnaires
- B. Gestion de la communication

## **Stratégie 4 : Offrez un environnement de travail physique/psychologique sain.**

- A. Santé psychologique au travail (Stress)
- B. Ergonomie
- C. Santé-sécurité au travail

## **Stratégie 5 : Soyez attentif aux différences.**

- A. Défis intergénérationnels
- B. Équilibre travail-famille
- C. Gestion des postes

## **Stratégie 6 : Sachez faire preuve de reconnaissance.**

- A. La reconnaissance existentielle de la personne
- B. La reconnaissance des résultats
- C. La reconnaissance de la pratique de travail
- D. La reconnaissance dans l'investissement au travail

## **Stratégie 7 : Rémunérez adéquatement vos employés.**

- A. Rémunération directe équitable à l'interne et à l'externe
- B. Rémunération indirecte
- C. Rémunération non financière

# 7 STRATEGIES DIFFERENTES DE RETENTION

## RESUME CHAPITRE 2 DU GUIDE RH

### **Stratégie 1 : Dégagez une bonne image de votre entreprise.**

Les gens aiment travailler au sein d'une entreprise qui a bonne réputation et qui véhicule des valeurs fondamentales. Un sentiment de fierté et d'appartenance augmente le désir de demeurer en poste et de faire partie de l'équipe. Il est donc important que vos employés connaissent bien l'organisation. Voici trois façons de véhiculer une image positive de votre entreprise.

#### **A. Utilisez votre marque employeur pour charmer vos employés.**

Une marque employeur est l'identité de l'entreprise à titre d'employeur. C'est un message clair et compréhensible pour vos employés internes et vos futurs employés qui présente l'ensemble des pratiques de gestion de l'entreprise, tant à l'interne qu'à l'externe, quant aux projets, à la culture, aux avantages, etc. de l'organisation. Soyez conscient que cette marque n'est pas à « créer », elle existe déjà. Votre travail est d'en être conscient et de la véhiculer positivement pour séduire vos employés et charmer les futurs.

#### ***Exemples pour mettre votre image en valeur***

- *Une visite virtuelle de vos locaux*
- *Des témoignages de vos employés satisfaits*
- *Des fiches d'information sur les métiers*
- *Votre implication sociale, etc.*
- *Des exemples d'actions associées à vos valeurs*

#### **B. Utilisez votre mission pour faire rêver vos employés**

La mission de votre entreprise existe depuis le début de vos opérations, même si vous ne l'avez jamais formulée précisément. Elle est la définition de la **raison d'être** d'une entreprise. Elle s'appuie sur les services que vous offrez et sur vos principaux champs d'activités. Elle est en fait le but ultime que vous tentez continuellement d'atteindre. Elle dictera les décisions de vos gestionnaires et orientera les actions de vos employés. Ces informations doivent donc être véhiculées afin que l'employé se projette dans l'avenir avec vous.

**Exemple : mission de PlastiCompétences**

*« Promouvoir et coordonner la formation et le développement des ressources humaines dans l'industrie des plastiques et des composites en favorisant et en consolidant le partenariat dans les domaines reliés à l'emploi. »*

**C. Utilisez vos valeurs pour vous rapprocher de vos employés.**

Les valeurs organisationnelles représentent les convictions et les principes d'une entreprise. Tout comme la mission, vos valeurs dictent vos actions, vos attitudes professionnelles, vos communications, et deviennent souvent une source de fierté pour les employés. Bien partagées, elles créent un puissant effet de levier au sein des employés qui s'y identifient.

**Exemples de valeurs d'entreprises :**

- *Innovation;*
- *Qualité;*
- *Satisfaction client;*
- *Environnement;*
- *Intégrité;*
- *Savoir-faire;*
- *Esprit d'équipe;*
- *Durabilité;*
- *Responsabilité;*
- *Performance.*

## **Stratégie 2 : Offrez de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines.**

Toutes vos pratiques de gestion des ressources humaines, aussi petites soient-elles, ont un impact direct sur votre rétention. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui disposent des ressources et des connaissances pour créer et offrir des services complets en gestion des ressources humaines. Mais petit à petit, il est possible de créer quelques programmes gagnants pour votre entreprises et de les implanter.

### ***Exemples de bonnes pratiques de gestions des ressources humaines***

#### **A. Recrutement**

- *Description de poste juste et claire;*
- *Transparence au moment de vos entrevues d'embauche.*

#### **B. Accueil et intégration**

- *Première impression très importante;*
- *Structure et encadrement à l'accueil.*

#### **C. Formation**

- *Formation encadrée dès l'entrée.*

#### **D. Gestion de la performance et structure salariale**

- *Rétroaction;*
- *Défis.*

#### **E. Relations de travail**

- *Harmonieuses;*
- *Collaboratives.*

#### **F. Santé-sécurité au travail**

- *Environnement sécuritaire;*
- *Environnement sain.*

### **Stratégie 3 : Assurez une bonne gestion de vos équipes de travail.**

Trop souvent, un employé ne quitte pas son travail, il quitte son gestionnaire. Assurez-vous d'être entouré de gestionnaires qui partagent votre culture. Ils vous représentent sur le terrain, ils peuvent être de grands motivateurs capables de faire déplacer des montagnes à vos employés.

#### **A. Compétences souhaitées chez les gestionnaires**

- *Rassembleur;*
- *Intègre;*
- *Communicateur;*
- *Empathique;*
- *Créatif.*

#### **B. Gestion de la communication**

Que vos employés ne maîtrisent pas totalement l'art de la communication n'est pas un problème majeur. Cependant, si vos gestionnaires ne sont pas en mesure de bien faire passer vos messages, vous risquez de constater rapidement des retombées négatives. Voyez-y! Vos employés vous seront reconnaissants de bien les informer et vous éviterez ainsi les conflits, particulièrement ceux basés sur les rumeurs. Une bonne communication leur donne confiance en la direction et ils se considèrent ainsi comme faisant réellement partie de l'équipe.

*Pour bien transmettre un message, il est important de répondre à ces 5 questions :*

1. *Pourquoi (quel est le but)?*
2. *Quoi (quel message)?*
3. *À qui (gestionnaire, production, etc.)?*
4. *Comment transmettre le message (réunion, communiqué, babillard, courriel, etc.)?*
5. *Qui transmet le message (direction, chef d'équipe, etc.)?*

## **Stratégie 4 : Offrez un environnement de travail physique et psychologique sain.**

Le travail occupe le tiers de notre temps, sans compter les déplacements, les heures supplémentaires et les irritants que nous rapportons à la maison. Assurez-vous d'offrir un environnement sain et respectueux à chacun de vos employés. Voici trois principes fondamentaux à respecter.

### **A. Santé psychologique au travail → Stress**

Nous sommes conscients depuis longtemps que les personnes vivent beaucoup de stress au travail. Les études et les recherches se succèdent et démontrent clairement que le facteur de stress est non seulement nuisible pour l'individu, mais également très néfaste pour l'entreprise.

Toutes les entreprises ont avantage à bien comprendre l'ampleur et les causes du problème de stress et les méthodes pour faire cesser les problèmes.

#### ***Exemples pour prévenir les problèmes au premier degré de la santé psychologique au travail :***

- ***Tenir régulièrement des réunions d'équipe*** pour clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de chacun, discuter des problèmes existants, etc.
- ***Encourager un style de gestion participatif*** afin d'améliorer les relations supérieurs-employés pour bonifier le sentiment de confiance, etc.
- ***Offrir de la formation aux employés*** afin qu'ils soient en mesure d'exécuter le plus aisément possible leurs tâches de travail.
- ***Déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail*** dans le but d'établir s'il y a surcharge de travail, pour clarifier les attentes, les tâches, etc.
- ***Procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés*** afin de leur offrir de la reconnaissance, du soutien social, de la rétroaction, etc.

### **B. Ergonomie**

L'ergonomie est une discipline scientifique qui étudie les mouvements d'un individu dans son environnement. Dans cette pratique, chaque tâche, machine, outil, bâtiment et système de production est analysé pour assurer le bien-être de l'employé et optimiser la performance des tâches.



### **Exemples de points sur lesquels l'ergonomie peut avoir un impact important**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ceintures dorsales</li><li>• Conduite et ergonomie</li><li>• Convoyeurs – Ergonomie</li><li>• Éclairage ergonomique – Évaluation et solutions</li><li>• Éclairage ergonomique – Généralités</li><li>• Éclairage ergonomique – Liste de vérification</li><li>• Éclairage ergonomique – Papillotement de lumière</li><li>• Équation révisée de lever de charges du NIOSH (5)</li><li>• Ergonomie au bureau – Le bureau moderne (15)</li><li>• Ergonomie des outils à main (5)</li><li>• Exercices pour un dos en santé</li><li>• Exercices pour un dos en santé - Niveau avancé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horaire de journées prolongées : questions de santé et de sécurité<ul style="list-style-type: none"><li>– Manutention manuelle des matériaux (MMM) (19)</li></ul></li><li>• Pelletage</li><li>• Pelletage – Neige</li><li>• Poussée et traction – Chariots à main</li><li>• Poussée et traction – Généralités</li><li>• Prévention des blessures au dos</li><li>• Tapis antifatigue</li><li>• Travail en position assise (7)</li><li>• Travail en position debout (2)</li><li>• Travail en rotation</li><li>• Troubles musculo-squelettiques liés au travail – Facteurs de risque</li></ul>
---	---

### **C. Santé-sécurité au travail**

La santé-sécurité au travail (SST) est bien plus qu'une astuce de rétention, c'est une règle à laquelle toutes les entreprises doivent se soumettre. Tout comme la santé psychologique au travail et l'ergonomie, la santé-sécurité au travail assure un climat de confiance au sein de vos employés. Un chapitre complet du Guide RH est entièrement destiné à la SST, nous vous invitons à le consulter.

## **Stratégie 5 : Soyez attentif aux différences.**

Chaque personne a des besoins différents. (On peut facilement se reporter à la pyramide de Maslow.) Si ces besoins ne sont pas comblés chez un individu en raison de son poste, de son équipe, de son gestionnaire ou pour tout autre élément lié à votre organisation, votre employé risque d'aller les satisfaire ailleurs. Pour améliorer la rétention dans votre organisation, il est important, dans la mesure du possible, de considérer chacun des employés. Il ne s'agit pas de répondre aux caprices de tout un chacun, mais plutôt de s'adapter et d'offrir les meilleurs services possible.

### **A. Défis intergénérationnels**

Cinq générations se côtoient actuellement sur le marché du travail, chacune avec un bagage, des valeurs et des besoins bien différents. L'important dans cette diversité est d'apprendre à se connaître et à considérer les besoins de chacun.

***Exemples de facettes sur lesquelles une diversité d'offres peut être considérée :***

- *Avantages sociaux divers, à choisir avec certaines options;*
- *Plusieurs horaires disponibles;*
- *Progression et responsabilités en lien avec les différents besoins;*
- *Etc.*

### **B. Équilibre travail-famille**

L'un des plus puissants leviers d'attraction et de rétention pour les dernières générations est l'équilibre travail-famille, également appelé équilibre travail-vie personnelle. Ce concept est de plus en plus répandu dans les entreprises québécoises en vue d'aider les employés à concilier leurs obligations familiales et leur travail.

**Exemples d'aménagements en vue de faciliter la conciliation travail-famille, ou travail-vie personnelle :**

- ***Aménagement du temps de travail***
  - *Horaire flexible, horaire à la carte;*
  - *Semaine de travail comprimé volontaire;*
  - *Télétravail;*
  - *Réduction volontaire de la semaine de travail normale;*
  - *Partage volontaire du poste (peut être jumelé avec la retraite progressive);*
  - *Échange du quart de travail;*
  - *Réduction de la fréquence des réunions en dehors des heures de travail;*
  - *Accumulation d'heures pour usage futur.*

- **Congés et avantages sociaux**
  - Régime complémentaire de congés parentaux;
  - Congés payés pour assumer les responsabilités parentales et familiales (ex. : visites médicales);
  - Congés pour raisons personnelles ou spécifiques à la famille (congé mobiles);
  - Vacances plus longues que ce qui est prescrit par la Loi sur les normes du travail;
  - Financement partiel des coûts des services de garde;
  - Financement partiel des coûts d'inscription à des centres sportifs ou à des activités récréatives.
- **Services offerts aux employés**
  - Service de garde en milieu de travail;
  - Service de renseignements sur l'aide aux parents âgés;
  - Journée de la famille.

## **C. Gestion des postes**

Certaines personnes, particulièrement les dernières générations, recherchent une évolution dans leur poste ou dans leur carrière.

**Exemples de techniques à considérer pour pimenter les postes de vos employés :**

- *Personnalisation des tâches par employé*
- *Développement de carrière*
- *Évaluation de rendement*

## **Stratégie 6 : Sachez faire preuve de reconnaissance.**

La reconnaissance, selon J.-P. Brun, professeur de l'Université Laval, constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite le respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique.<sup>1</sup> Prendre le temps de donner de la rétroaction à un employé démontre votre intérêt et votre considération envers ce dernier. Ce geste, s'il est fait de la bonne façon, ne peut être que bénéfique pour votre organisation.

Voici une brève explication des quatre formes de reconnaissance, ainsi que des exemples d'activités pour chacune.

### **A. La reconnaissance existentielle de la personne**

#### ***Quelques exemples***

- *Respect des caractéristiques personnelles et des besoins des employés;*
- *Gestes simples : bonjour, merci, appeler les gens par leur nom;*
- *Souci du bonheur des employés au travail;*
- *Soutien entre pairs, parrainage, mentorat;*
- *Colloque de reconnaissance du métier;*
- *Rencontres sociales et occasions de convivialité;*
- *Accessibilité et visibilité de la direction;*
- *Autonomie, latitude décisionnelle;*
- *Cartes d'anniversaire.*

### **B. La reconnaissance des résultats**

#### ***Quelques exemples***

- *Rencontres d'évaluation du rendement;*
- *Boni au rendement exceptionnel;*
- *Félicitations spontanées exprimées par les collègues;*
- *Célébration des réussites d'équipe;*
- *Lettre personnalisée de la part du superviseur;*
- *Cadeaux pour réussites particulières;*
- *Activité sociale pour souligner la fin d'un projet.*

---

<sup>1</sup> (1. Brun, J.-P., et Dugas, N. (2002). La reconnaissance : une pratique riche de sens. Québec, Canada : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, gouvernement du Québec.)

## **C. La reconnaissance de la pratique de travail**

### ***Quelques exemples***

- *Mise en valeur des compétences de chacun;*
- *Évaluation des forces et des faiblesses, prise en compte des difficultés et des risques;*
- *Valorisation du rôle professionnel de l'employé;*
- *Reconnaissance des tâches non officielles;*
- *Affectation à des tâches délicates;*
- *Compliments entre collègues sur les façons de travailler;*
- *Cérémonie de reconnaissance;*
- *Trophée à l'équipe de travail la plus performante;*
- *Affichage des lettres de remerciement des clients.*

## **D. La reconnaissance dans l'investissement au travail**

### ***Quelques exemples***

- *Reconnaissance de la valeur du travail accompli ou des idées proposées qui n'ont pas de suite;*
- *Reconnaissance des efforts déployés par l'employé pour s'améliorer;*
- *Encouragements lors d'échecs, soutien à la progression;*
- *Remerciements publics ou individuels pour l'effort quotidien fourni par le personnel;*
- *Cérémonies des 25 ans de service, soulignement des départs à la retraite;*
- *Prix de l'équipe la plus utile.*

## **Stratégie 7 : Rémunérez adéquatement vos employés.**

Il existe différentes formes de rémunération au travail. Peu importe la forme, la rémunération demeure un facteur de motivation et de rétention. Il peut s'agir de rémunération directe, indirecte ou non financière.

### **A. Rémunération directe équitable à l'interne et à l'externe**

*Quelques exemples :*

- Salaire;
- Primes;
- Commissions.

### **B. Rémunération indirecte**

*Quelques exemples :*

- Avantages sociaux;
- Congés payés ;
- Régimes de retraite;
- Voiture;
- Etc.

### **C. Rémunération non financière**

*Quelques exemples :*

- Parcours de carrière;
- Possibilités d'avancement;
- Reconnaissance;
- Etc.