



SYMPOSIUM GRH ULAVAL 2017

CAS SURPRISE

SYMPOSIUM GRH - UNIVERSITÉ LAVAL | 2017

RÉDACTRICE

Julie Dextras-Gauthier
Professeure en gestion des ressources humaines

PRÉSENTÉ PAR



Labatt

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

La brasserie Labatt est l'un des principaux acteurs sur le marché de la bière au Canada depuis plus de 170 ans. La compagnie se positionne comme un pilier dans le secteur malgré la grande compétitivité. La force de l'entreprise s'explique par un portefeuille d'environ 60 marques de qualité et des brasseries partout à travers le Canada.

Anheuser-Busch InBev (AB InBev) a fait l'acquisition de Labatt en 1995 permettant à la compagnie de faire partie de ce géant international qui a généré des revenus allant jusqu'à 45,5 milliards \$US en 2016 et comptant plus de 200 000 employés à travers le monde. Leur production est étalée dans près d'une cinquantaine de pays et plus de 100 pays consomment leurs produits. L'Amérique du Nord est le territoire géographique ayant la meilleure croissance d'affaires qui a d'ailleurs connu une contribution au bénéfice avant intérêt, impôts, dépréciation et amortissement (BAIIDA) de 36,3% en 2016. Brasseurs de plus de 200 marques dont plusieurs d'entre elles sont bien connues des consommateurs canadiens comme Budweiser, Corona, Stella Artois, Bud Light, Leffe et bien plus encore. AB InBev a aussi acquis les marques PalmBay ainsi que la microbrasserie Archibald de Beauport, la microbrasserie Mill Street en Ontario et la microbrasserie Turning Point en Colombie-Britannique dans les dernières années. Par ailleurs, l'entreprise a fait ces premiers pas sur le continent Africain en 2016 avec l'acquisition de SAB Miller leur permettant d'être établis sur tous les continents du globe en créant un partenariat d'affaire prometteur.

L'implication sociale d'AB InDev se décline en trois piliers, et ce, mondialement :

1. Un monde en croissance : Où chacun a l'opportunité d'améliorer sa vie (Producteurs + Détaillants) ;
2. Un monde plus sain : Où les ressources naturelles sont partagées et préservées pour le futur (Eau + Renouvelable & Recyclé) ;
3. Un monde plus en santé : Où chaque expérience avec la bière en est une positive pour une vie bien vécue (Objectifs globaux de consommation responsable).

De son côté, Labatt a toujours basé son développement sur l'excellence de ses activités brassicoles et son engagement envers les communautés où elle est établie. Depuis sa fondation en 1847, l'entreprise a toujours eu comme mission d'être au service des consommateurs en trouvant continuellement des façons novatrices de rehausser

l'expérience du client. C'est de cette manière que la petite brasserie de London, en Ontario, a pu devenir le grand brasseur de renommée internationale qu'elle est aujourd'hui.

PROBLÉMATIQUE

Labatt œuvre dans un marché très compétitif et l'entreprise a déployé une multitude de moyens pour combler ses besoins en effectifs. En général, les résultats sont au rendez-vous et la majorité des postes sont comblés dans les délais prévus. Cependant, la catégorie d'emploi des métiers techniques, composé de corps de métier tel que d'électriciens et de mécaniciens, pose un défi particulier. En effet, plusieurs postes restent à combler à **la brasserie de London, en Ontario** et c'est pourquoi Labatt se tourne vers vous aujourd'hui! La compagnie cherche des moyens novateurs d'attirer et de fidéliser les employés du secteur technique, soit les mécaniciens et les électriciens. Des solutions à court et à long terme sont à mettre en place pour tenter de réduire les écarts de main-d'œuvre pour cette catégorie d'emploi puisque ces postes sont nécessaires pour le bon fonctionnement des systèmes de production.

Compte tenu des changements démographiques importants, le bassin de candidats disponibles pour occuper ce type de poste est de plus en plus restreint, principalement dans les grandes villes. En effet, la population tend à délaisser les métiers techniques pour s'orienter vers des formations académiques universitaires ce qui crée une rareté de la main-d'œuvre. De plus, plusieurs entreprises de divers secteurs industriels entrent en concurrence les unes avec les autres pour dénicher et fidéliser les travailleurs qualifiés susceptibles d'occuper ces postes clés. La brasserie de London étant située près de la frontière américaine, la compétition est encore plus féroce avec les offres du marché voisin. De plus, le marché pancanadien représente aussi une menace puisque les régions éloignées comme le Territoire du Nord-Ouest offrent des salaires impressionnants comprenant une prime d'éloignement ainsi que plusieurs autres avantages. Il est alors primordial pour Labatt de se distinguer de ses concurrents afin d'attirer les candidats potentiels, de les embaucher et de maintenir une relation d'emploi à long terme.

Les conseillers en ressources humaines de Labatt se sont déjà penchés sur cette question et plusieurs actions ont été mises en place pour faire face au problème d'attraction. En plus des offres d'emploi affichées sur le site web, les conseillers ont accentué leur présence sur les campus des cégeps, des écoles professionnelles et des écoles de métier, sur le web,

entre autres par le biais de LinkedIn, Indeed, Workopolis ainsi que d'autres sites de recherche d'emploi autant spécialisés que généraux. L'entreprise a aussi développé des partenariats avec des organismes publics afin de recruter des travailleurs qualifiés en provenance d'autres pays en plus de faire affaire avec des agences de placement et d'embaucher un recruteur à concurrence de 2 à 3 jours semaines afin de recruter spécifiquement ces quarts de métier.

Labatt a aussi revu les métiers spécialisés afin d'apporter quelques améliorations et d'agrandir la banque de candidats potentiels. La reconnaissance des compétences acquises en électricité dans le secteur résidentiel a alors été facilitée afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre et ainsi d'augmenter le nombre de candidats potentiels. Cependant, la formation du secteur résidentiel s'applique très peu à la réalité industrielle ce qui fait en sorte que ces employés ont besoin de beaucoup de formation avant de pouvoir opérer adéquatement dans une usine. Par ailleurs, un programme de référencement a été mis en place permettant aux employés de soumettre la candidature de candidats potentiels et lorsque la référence mène à une embauche, l'employé en question peut ainsi recevoir un boni de 500\$. De plus, après avoir analysé les salaires dans son secteur d'activités, une nouvelle structure salariale avec une échelle d'augmentation progressive a été mise en place permettant de majorer le salaire d'entrée à 31\$/heure.

Plus encore, l'entreprise possède plusieurs atouts pour attirer et retenir les travailleurs :

- ✓ Elle est parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada ;
- ✓ Climat de travail agréable ;
- ✓ Possibilité de travailler sur divers projets intéressants ;
- ✓ Très bonnes conditions de travail ;
- ✓ Environnement de travail sécuritaire ;
- ✓ Salaires et avantages sociaux compétitifs ;
- ✓ Bonus à la performance ;

Cependant les différentes démarches utilisées pour promouvoir sa marque employeur et combler les postes vacants n'ont pas eu les effets escomptés. L'entreprise a toujours autant de difficulté à combler les postes spécialisés à London. De plus, le taux de roulement est assez élevé dû principalement aux salaires et à l'horaire de travail. En effet, plusieurs employés ont trouvé des emplois ailleurs qui étaient mieux payés et avec un horaire de travail fixe. Cette pénurie de main-d'œuvre risque de s'accroître dans les prochaines

années, car la moitié des employés dans cette catégorie d'emploi chez Labatt sont âgés de 50 ans et plus.

CONTEXTE PARTICULIER DES CORPS DE MÉTIER TECHNIQUES CHEZ LABATT

RÉMUNÉRATION

Le régime de rémunération est basé sur un salaire fixe qui débute à 31\$/heure pour atteindre 38\$/heure après 5 ans. Il est aussi possible d'avoir accès à des primes de performance. De plus, les employés ont accès à plusieurs avantages sociaux, dont un régime d'assurances collectives et un fonds de pension.

CONDITIONS DE TRAVAIL

L'horaire de travail fonctionne en alternance («rotating shifts») à la semaine, incluant les week-ends. Tous les employés sont appelés à travailler à tour de rôle sur trois quarts de travail différents : Jour (7 :00 à 15 :00); Soir (15 :00 à 23h00) et Nuit (23 :00 à 7 :00). L'employé a la possibilité de travailler du vendredi au dimanche à raison de trois quarts de travail de 12 heures pour un total de 36 heures avec un salaire équivalent à 40 heures de travail. Il est possible de travailler selon un horaire allant du vendredi au dimanche inclusivement ou encore allant du samedi au lundi inclusivement.

QUALIFICATIONS REQUISES

Pour combler ses postes, l'entreprise recherche des candidats qui possèdent un permis d'électricien de classe C et un diplôme d'études collégiales en instrumentation ou en électrotechnique pour les postes d'électrotechnicien. Les candidats doivent avoir un minimum de 3 ans d'expérience et posséder les qualifications spécifiques sur les systèmes de contrôle et d'automatisation. Finalement, les candidats doivent posséder de très bonnes connaissances en instrumentation et en réseautique industrielle.

Il est aussi fort important de dénoter que ces corps de métier sont syndiqués. Ainsi, tous les avantages actuels relatifs à l'emploi sont encadrés par une convention collective.

VOTRE MANDAT

Tout d'abord, votre mandat à très court terme consiste à trouver des solutions qui permettront à Labatt de combler les 5 postes d'électriciens et 5 postes de mécaniciens actuellement vacants à la brasserie de **London, Ontario**.

Sur un horizon à plus long terme, quelles seraient les mesures à prendre pour réussir à attirer et retenir les candidats intéressants et quelle stratégie leur permettant de répondre adéquatement à leurs futurs besoins de main-d'œuvre dans cette catégorie d'emploi. Comment Labatt peut se démarquer de la compétition afin de devenir un employeur de premier choix.

De façon plus spécifique, vous devez donc :

1. Proposer des solutions à mettre en œuvre rapidement pour aller combler les postes vacants ;
2. Proposer à l'entreprise des façons de mieux diagnostiquer et comprendre les difficultés d'attraction et de recrutement ;
3. Comparer l'offre de Labatt avec celle des compétiteurs (canadiens et américain) sur le marché, plus précisément, à London, en Ontario;
4. Proposer une stratégie d'attraction, de recrutement et de rétention en considérant les coûts et les délais de mise en œuvre de la stratégie.

Votre plan stratégique doit comporter :

- ✓ Les stratégies à mettre en œuvre ainsi que leurs justifications ;
- ✓ Un calendrier de mise en œuvre ;
- ✓ Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation de la stratégie.

DESCRIPTIONS DE POSTES

ÉLECTRICIEN EN ENTRETIEN

- ✓ Effectuer l'entretien de tous les équipements de l'usine.
- ✓ Exécuter l'entretien correctif et usuel.
- ✓ Procéder aux diagnostics et aux réparations du système.
- ✓ Programmer les mises à jour documentaires, lorsque nécessaire.
- ✓ Respecter les politiques internes (sécurité, environnement, analyse des risques aux points critiques, etc.).
- ✓ Ainsi que d'autres tâches, telles que requises.

MÉCANICIEN INDUSTRIEL

- ✓ Effectuer l'entretien correctif et préventif de l'équipement industriel dans un environnement de production.
- ✓ Travailler au sein d'une équipe de diagnostic et de réparation, pouvant être appelé à désassembler et réassembler des machines, démonter des boîtes d'engrenages, remplacer des pièces de roulement, etc.
- ✓ Suivre le programme d'entretien préventif de l'équipement de l'usine.
- ✓ Effectuer son travail avec constance en respectant les mesures de sécurité et de vérification de la qualité ainsi que les normes de gestion interne.
- ✓ Participer à une procédure efficace de planification du travail basée sur les bons de travail, les planificateurs et la préparation des pièces.