



GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**DESTINÉ AUX ENTREPRISES
DES TECHNOLOGIES
DE L'INFORMATION**

GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DESTINÉ AUX ENTREPRISES
DES TECHNOLOGIES
DE L'INFORMATION

Réalisé et mis à jour en 2013 par



Éditeurs

TECHNOCompétences : Marie-Josée Tessier, directrice générale

Collaboration : Marian Lavoie, directeur, Direction de la planification et du partenariat, Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale;
Renaud Turcotte, conseiller en intervention sectorielle, Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale; Marie Daigneault, conseillère en intervention sectorielle, Emploi-Québec

Réalisation : FRP Groupe-Conseil

Édition et révision : Carole Pageau, TECHNOCompétences

Conception graphique et révision : Communications Bizness, Eykel Design

Mise à jour 2013

Chargés de projet : Vincent Corbeil, gestionnaire de projet TECHNOCompétences;
Karine Martin, chargée de projet - communications TECHNOCompétences

Réalisation : Alia conseil

Conception graphique : Médialog

Révision : Vickie Bonsaint

TECHNOCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies
de l'information et des communications
550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 100
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : (514) 840-1237
www.technocompetences.qc.ca

TECHNOCompétences est financé par Emploi-Québec et ses partenaires de l'industrie.

Emploi
Québec 

© TECHNOCompétences, 2003

ISBN 978-2-922902-57-0

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2013

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2013

Nota bene

Dans ce document, l'emploi du masculin n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

L'Industrie des TIC est au cœur de la croissance économique du Québec. Ancrée dans le présent et avec un avenir assuré, elle permet à une main-d'œuvre sans cesse grandissante d'exploiter ses talents et de se développer dans un environnement axé sur l'entrepreneuriat et la capacité à commercialiser ses efforts.

Nos 1600 entreprises ayant de 10 à 200 employés travaillent chaque jour à la réalisation de ces objectifs. Il nous aurait été impossible de vous offrir ce guide sans leur demander un petit effort additionnel.

Nous dédions également cette mise à jour 2013 à tous les dirigeants de PME et spécialistes des ressources humaines qui font de la gestion des RH un enjeu stratégique pour la réalisation de leurs objectifs de croissance.

L'équipe de TECHNOCompétences.

Entreprises participantes

ArtMédia

De Marque

DLP Internet

GÉOCOMtms

Interstation

iXmédia

KOREM

La Société conseil Lambda

Les Logiciels Dynagram

Sarbakan

Silver Leap Technologies

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
MODULE 1 : Planification des ressources humaines	11
INTRODUCTION	11
OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION	12
ÉTAPES DE LA PLANIFICATION	12
Étape 1 » Réflexion stratégique	12
Étape 2 » Prévision des besoins en ressources humaines	14
Étape 3 » Prévision de la disponibilité des ressources humaines	15
Étape 4 » Analyse de l'écart	16
Étape 5 » Planification des actions liées aux ressources humaines	16
Outils :	
Modèle de prévision des besoins en ressources humaines (Outil n° 1)	14
Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines (Outil n° 2) ...	17
MODULE 2 : Dotation	19
INTRODUCTION	19
OBJECTIFS DE LA DOTATION	19
ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION	19
Étape 1 » Analyse du besoin de main-d'œuvre	20
Étape 2 » Recrutement	21
Étape 3 » Présélection des candidats	24
Étape 4 » Rencontre de sélection	25
Étape 5 » Réflexion faisant suite à l'entrevue	27
Étape 6 » Décision d'embauche	28
Outils :	
Modèle de profil de poste (Outil n° 3)	21
Grille d'élaboration du profil du candidat (Outil n° 4)	21
Modèle d'offre d'emploi (Outil n° 5)	23
Grille de sélection des curriculum vitæ (Outil n° 6)	24
Lettre ou courriel de refus (Outil n° 7)	24
Exemples de questions d'entrevue de sélection et de questions à éviter (Outil n° 8) .	26
Grille d'entrevue (Outil n° 9)	26
Grille d'évaluation des candidats (Outil n° 10)	26
Formulaire de consentement (Outil n° 11)	29
Lettre de promesse d'embauche (Outil n° 12)	29
MODULE 3 : Manuel de l'employé	33
INTRODUCTION	33
OBJECTIFS DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ	33
ÉTAPES D'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ	33
Étape 1 » Création d'un comité de travail représentatif	34
Étape 2 » Réflexion sur chacun des thèmes et des enjeux liés aux ressources humaines ..	34
Étape 3 » Positionnement sur les différentes politiques et rédaction	37
Étape 4 » Communication aux employés	38
Outils :	
Aide-mémoire (Outil n° 13)	38

MODULE 4 : Accueil et intégration	41
INTRODUCTION	41
OBJECTIFS DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION	41
ÉTAPES DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION	42
Étape 1 » Préparation à l'accueil	42
Étape 2 » Accueil (la première journée)	43
Étape 3 » Intégration (les premières semaines)	44
Étape 4 » Suivi et évaluation	47
Outils :	
Exemple d'une grille de préparation à l'intégration (Outil n° 14)	43
Grille pour l'entraînement à la tâche (Outil n° 15)	45
Formulaire d'évaluation de la période de probation (Outil n° 16)	47
MODULE 5 : Politique de rémunération	51
INTRODUCTION	51
OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	51
STRATÉGIE GLOBALE DE RÉMUNÉRATION	52
ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	52
Étape 1 » Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération	52
Étape 2 » Identifier et choisir les éléments de la rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus	53
Étape 3 » Analyser les emplois	54
Étape 4 » Déterminer les salaires apparaissant dans la grille	56
Étape 5 » Établir les augmentations salariales	57
Étape 6 » Comparer la rémunération avec celle offerte dans l'ensemble du marché ...	58
Outils :	
Modèle de grille salariale (Outil n° 17)	57
MODULE 6 : Évaluation du rendement	61
INTRODUCTION	61
La gestion de carrière	62
OBJECTIFS DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT	62
ÉTAPES DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT	63
PHASE 1 » RENCONTRE INDIVIDUELLE	63
Étape 1 » Se préparer	63
Étape 2 » Faire la rencontre	65
Étape 3 » Échanger	66
Étape 4 » Conclure la rencontre	67
PHASE 2 » SUIVI DE L'ENTENTE	68
PHASE 3 » BILAN DU RENDEMENT	68
Outils :	
Grille phase 1 — Discussion et entente mutuelle (Outil n° 18)	64
Plan de développement individuel (Outil n° 19)	67
Grille phase 3 — Rencontre annuelle (Outil n° 20)	69

MODULE 7 : Formation et développement professionnel	71
INTRODUCTION	71
OBJECTIFS DE LA FORMATION	71
DÉFINITIONS CLÉS	72
CYCLE DE LA FORMATION	72
Étape 1 » Identification et analyse des besoins de formation	73
Étape 2 » Planification et conception de la formation	75
Étape 3 » Diffusion de la formation	78
Étape 4 » Évaluation et suivi postformation	79
Outils :	
Outils d'identification des besoins (Outils n° 21 et n° 22)	74
Outils de planification (Outils n° 23 et n° 24)	76
Outils d'évaluation de la formation et de transfert des apprentissages (Outils n° 25 et n° 26.)	79
MODULE 8 : Supervision et encadrement	83
INTRODUCTION	83
CYCLE DE LA SUPERVISION	85
COMMUNICATION	88
LEADERSHIP	91
MOBILISATION	94
RÉTENTION DU PERSONNEL	95
GESTION DU CHANGEMENT	95
MODULE 9 : Santé et sécurité au travail	101
INTRODUCTION	101
OBJECTIFS DES STRATÉGIES DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	101
DÉMARCHE POUR ÉLIMINER LES DANGERS	102
Étape 1 » Identifier	102
Étape 2 » Corriger et prévenir	103
Étape 3 » Contrôler	105
MODULE 10 : Mesures disciplinaires	111
INTRODUCTION	111
OBJECTIFS DES MESURES DISCIPLINAIRES	112
DÉFINITIONS CLÉS	112
ÉTAPES DES MESURES DISCIPLINAIRES	113
Étape 1 » Entrevue de conciliation (phase explicative)	114
Étape 2 » Entrevue de conciliation (phase incitative)	114
Étape 3 » Entrevue pour mesure disciplinaire (phase corrective)	114
Étape 4 » Suspension ou congédiement (phase punitive)	115
Outils :	
Lettre d'avis disciplinaire (Outil n° 27)	116
CONCLUSION	117
BIBLIOGRAPHIE	118



INTRODUCTION

L'EXPANSION DE TOUTE ENTREPRISE REPOSE SUR PLUSIEURS ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES TELS LA GESTION DES OPÉRATIONS, L'ACCROISSEMENT DES MARCHÉS ET DE LA CLIENTÈLE, LA GESTION FINANCIÈRE, LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT, ETC. LES QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SONT PARMI LES ASPECTS LES PLUS DIFFICILES À TRAITER ET À METTRE EN ŒUVRE POUR LES GESTIONNAIRES.

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des entreprises œuvrant dans les technologies de l'information (TI). La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission.

Le succès des entreprises du secteur des TI repose en grande partie sur leur capacité à conserver, à optimiser et à accroître le savoir des membres de leur personnel. Les connaissances, l'expertise et les idées des employés bonifient considérablement la valeur de l'entreprise et sont des actifs importants pour l'organisation. Les entreprises qui sont pleinement conscientes de la valeur de leur personnel et qui investissent dans leur développement sont souvent celles qui réussissent le mieux à augmenter leurs performances globales.

Le présent guide se veut un outil pratique permettant d'approfondir les principes de gestion des ressources humaines. Il est principalement destiné aux personnes qui occupent une fonction RH dans l'entreprise.

Le Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information a été réalisé spécifiquement pour répondre aux besoins des entreprises œuvrant dans le domaine des TI. Sa conception est le fruit d'un processus en quatre étapes :

- Une analyse des besoins en matière de gestion des ressources humaines a été effectuée auprès de douze entreprises de la région de la Capitale-Nationale représentatives du secteur des TI. Les différentes sections du guide répondent aux besoins qui ont alors été exprimés
- Les entreprises consultées se préoccupaient de savoir comment appliquer des techniques de gestion efficaces des ressources humaines. Pour chacune des sections, des explications concrètes concernant la mise en œuvre des techniques et des étapes ont donc été élaborées.
- Le langage utilisé et les outils proposés ont été adaptés au vocabulaire et à la réalité des TI.
- Les tendances particulières observées dans le domaine des TI pour le développement du guide et des outils ont été prises en compte.



Tout au long du guide, des pictogrammes permettent de repérer facilement les principaux éléments de la structure du document. Voici ce qu'ils signifient :



**CONSEILS
À RETENIR**



**RÉFÉRENCE
AUX OUTILS**



**RÉFÉRENCES
UTILES**

9

AVIS IMPORTANT



**LES LOIS
CHANGENT**

Veuillez vous assurer de toujours consulter les dernières versions des lois présentées dans ce guide.



INTRODUCTION

On observe une prise de conscience grandissante dans le domaine des technologies de l'information (TI) en ce qui concerne l'importance de la planification des ressources humaines. Les variations notables dans les carnets de commandes et les difficultés à faire des prévisions à moyen terme ont mis à l'épreuve la capacité des entreprises à maintenir un niveau de personnel adéquat.

Les PME œuvrant dans les TI font face à des choix déchirants. D'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leur survie financière. De l'autre, elles doivent pouvoir compter sur les meilleurs talents disponibles dans leur créneau d'activité si elles veulent espérer croître et se distinguer face à la concurrence.

Dans ce contexte, la capacité d'évaluer avec précision les futurs besoins en main-d'œuvre devient un élément crucial de l'élaboration des stratégies d'affaires des entreprises en TI. Heureusement, les entrepreneurs peuvent désormais compter sur un nombre grandissant de logiciels de planification et de gestion des ressources humaines pour les seconder dans cette tâche stratégique.¹

Pour la majorité des entreprises du domaine des technologies de l'information, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation, la main-d'œuvre incarne pour plusieurs entreprises du secteur un facteur de succès déterminant. La qualité des produits et services offerts et la capacité de production en dépendent directement. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles.

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

Votre expertise RH :

Si votre entreprise ne possède pas d'employé spécialisé dans la gestion des ressources humaines, n'attendez surtout pas que la tâche vous submerge. Les entreprises employant entre 30 et 50 personnes devraient compter au sein de leurs effectifs une personne possédant une formation ou une bonne expérience en gestion des ressources humaines. Il est suggéré aux entreprises de plus de 50 personnes d'affecter quelqu'un à la seule gestion des ressources humaines. La dotation et la rémunération étant des enjeux stratégiques importants pour le secteur, assurez-vous de bien développer ces compétences à l'interne.

OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu;
- Vous assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir vos objectifs organisationnels;
- Coordonner les activités des ressources humaines avec les objectifs organisationnels;
- Accroître la productivité de l'organisation.

ÉTAPES DE LA PLANIFICATION



ÉTAPE 1 » RÉFLEXION STRATÉGIQUE

La première étape consiste à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer une planification interne des ressources humaines qui comportera les actions à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle, bilan qui s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (voir tableau à la page suivante). L'organisation pourra alors constater quels sont ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un consultant externe qui aura pour mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise.

Environnement interne

- Mission et valeurs
- Produits et services offerts
- Clientèle visée
- Situation financière
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- Changements à prévoir
- Départs planifiés
- Profil des employés actuels
- Etc.

Environnement externe

- Marché du travail
- Concurrence
- Avenir dans le secteur des technologies
- Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises des TI
- Attentes des clients
- Mobilité et profil de la main-d'œuvre
- Etc.

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif pour l'avenir de l'organisation. Dès lors, les dirigeants pourront déterminer quelles sont les orientations stratégiques et élaborer les objectifs organisationnels :

- Objectifs de développement;
- Niveaux de revenus et de bénéfices prévus;
- Taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe);
- Objectifs de reconnaissance de l'organisation;
- Objectifs de qualité des produits et services;
- Etc.

**RÉFÉRENCES UTILES****Pour en savoir plus...**

Les prévisions de l'offre de main-d'œuvre sont difficiles à anticiper et sont soumises à bon nombre d'incertitudes dont les conditions économiques, les technologies, les besoins des clients et l'évolution des marchés financiers. Voici quelques sources utiles pour aider à établir des prévisions en matière de ressources humaines.

TECHNOCompétences » www.technocompetences.qc.ca

Ce site peut vous aider à planifier vos besoins en main-d'œuvre. Vous pouvez y consulter une pléiade d'études sur les besoins en ressources humaines du secteur des technologies de l'information et des communications.

Emploi-Québec » <http://emploi.quebec.gouv.qc.ca>

Ce site fournit un grand nombre d'informations sur le marché du travail tant pour les employeurs que pour les travailleurs.

ÉTAPE 2 » PRÉVISION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, vous devez déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences et les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre votre situation idéale tout en respectant l'échéancier établi. Répondre aux questions suivantes facilitera la détermination des besoins :

- Quelles fonctions devons-nous combler?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
- Quels types de compétences nous faudra-t-il?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail?
- À quel moment et pour combien de temps?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail?



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Modèle de prévision des besoins en ressources humaines (Outil n° 1)

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins en ressources humaines en fonction de chaque secteur de l'entreprise, des titres d'emploi, des employés actuels et des prochaines embauches. Ce modèle permet de colliger plusieurs informations utiles pour bien prévoir l'avancement et la promotion du personnel en place.

La personne responsable de la planification des ressources humaines a pour mandat de recenser les besoins de chaque secteur de l'organisation et de traiter l'information de manière à déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés lors de la réflexion stratégique. Le nombre de postes à pourvoir est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.



CONSEILS À RETENIR

Capacité de production : dans la majorité des secteurs d'activités, des standards de capacité de production sont reconnus.

Mieux connaître les indicateurs relatifs à la gestion de votre entreprise vous aidera certainement à orienter votre réflexion. Nous vous invitons donc à consulter le site Internet suivant afin d'ajouter quelques cordes à votre arc.

<http://www.indicateurs-performance.fr>

ÉTAPE 3 » PRÉVISION DE LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, analysez la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible que vous trouviez des employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, grâce à un perfectionnement approprié, seraient en mesure de le faire.

Pour y arriver, il vous faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, établissez :

- Son expérience professionnelle;
- Son rendement;
- Sa formation et ses qualifications;
- Ses champs d'expertise;
- Ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière;
- Ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite alors d'un moment privilégié pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.



ÉTAPE 4 » ANALYSE DE L'ÉCART

Une fois les besoins en main-d'œuvre et ses disponibilités clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à mettre en perspective le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emplois en tenant compte des exigences qui y sont liées et du nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

Écart quantitatif

Vous êtes en présence d'un écart quantitatif lorsque vous constatez :

- Un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes afin de pourvoir le poste;
- Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.

Écart qualitatif

Vous êtes en présence d'un écart qualitatif lorsque vous constatez :

- Que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour occuper les postes à pourvoir;
- Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

ÉTAPE 5 » PLANIFICATION DES ACTIONS LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES

Lorsque le type d'écart est bien établi, choisir les meilleures actions à poser pour le combler devient plus facile. Voici les actions que vous pouvez mettre en œuvre :

Type d'écart	Actions
Écart quantitatif	Embauche (module 2); Programme de recrutement interne et externe (module 2); Réduction (mise à pied temporaire ou permanente).
Écart qualitatif	Restructuration; Évaluation de la performance (module 6); Réaffectation des ressources (module 1); Apprentissage, formation et perfectionnement (module 7).



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines (Outil n° 2)

Cet outil permet de mettre par écrit les actions à poser et d'en établir l'ordre de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Ce plan renferme donc les détails concernant les objectifs des actions, les personnes responsables et l'échéancier.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, vous devez élaborer un plan d'action. Ce plan doit comporter la description des objectifs, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification des ressources humaines. Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Grensing-Pophal, L. « Songez-vous à la relève? », dans *Effectif*, vol. 6, n° 1, janvier-février-mars 2003.

Brassard, Pauline. *Le guide pratique PMO. La planification de la main-d'œuvre : première étape du plan de relève*, Septembre éditeur, 2007, 136 p.



INTRODUCTION

Deux des enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, les entreprises des TI doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

OBJECTIFS DE LA DOTATION

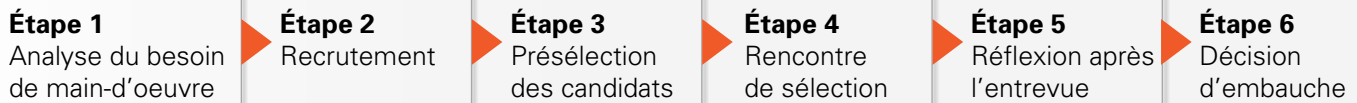
Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, la dotation contribue à atteindre des objectifs clés :

- Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné;
- Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources;
- Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION

Le processus de **recrutement** réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de **sélection** est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'**embauche** est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté.

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'au choix du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, prévoyez de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour effectuer les six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.



ÉTAPE 1 » ANALYSE DU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE

Il est important de bien définir les besoins de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder à l'étape du recrutement. Cette analyse est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Questions à vous poser

- Pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire?
- Quand en avons-nous besoin?
- Combien de personnes supplémentaires avons-nous besoin?

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et à établir le profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement, car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer le profil du poste, rencontrez une personne qui connaît très bien les fonctions qui y sont liées ou encore des représentants du poste à analyser. Ils sont en effet les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Les questions suivantes peuvent alors servir de guide d'élaboration :

- Quel est le titre du poste?
- Qui est le titulaire du poste?
- Quelle est la raison d'être du poste (description sommaire)?
- Qui est le supérieur immédiat?
- Qui sont les subordonnés?
- Quelles sont les responsabilités liées à ce poste?
- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail?
- Quels sont les indicateurs de performance liés à ce poste?
- Quelles sont les exigences liées à la formation et à l'expérience?
- Quelles sont les caractéristiques recherchées au moment de l'embauche?



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Modèle de profil de poste (Outil n° 3)

Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus pour chacun des postes de l'entreprise. Il permet également de déterminer le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper ces différentes fonctions. Il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences demandées. Pour des exemples de profils de compétences dans le secteur des TIC, vous pouvez vous référer au site de TECHNOCompétences : www.technocompetences.qc.ca (section Compétences).



VOIR L'OUTIL

Grille d'élaboration du profil du candidat (Outil n° 4)

Cet outil permet de dresser le profil du candidat recherché. Il s'agit de déterminer les critères essentiels qu'il doit remplir. Ensuite, il importe de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter l'étape de la sélection. L'exemple donné correspond à un poste d'analyste en TI.

ÉTAPE 2 » RECRUTEMENT

Après avoir déterminé le profil du candidat recherché, vous devrez choisir les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de sélectionner plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Les compétences en recrutement sont d'une importance capitale à la croissance des entreprises de RH.

Le marché d'aujourd'hui est très compétitif. Les techniques se rapportant à la chasse de tête sont souvent utilisées dans le milieu et vous entendrez parler de plus en plus du phénomène de la marque employeur. Ayez une identité. Les avantages non rémunérés devraient être au centre de vos offres de rémunération.

N'hésitez à budgéter vos dépenses en recrutement. Vous pourriez par exemple effectuer des dépenses pour l'affichage des postes, le réseautage (salons d'emplois, kiosques employeur lors de conférences, etc.) ou la formation continue (sur le recrutement 2.0 ou la chasse de tête, par exemple).

Sources de recrutement

A) Les sources internes

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.



CONSEILS À RETENIR

Le recrutement fait appel à un bagage de compétences qui lui est propre. Un bon recruteur axera son travail sur la satisfaction du besoin de l'entreprise et sur sa relation avec les candidats. Les aptitudes s'apparentant à la vente sont nécessaires afin de satisfaire à la fois le client (votre entreprise ou un gestionnaire) et les candidats de qualité.

B) Les sources externes de recrutement

Voici quelques stratégies ou sources intéressantes afin d'attirer des candidatures externes :

- Présence sur les réseaux sociaux afin de faire la promotion de sa marque employeur et des emplois disponibles;
- Réseaux de contacts avec les anciens employés de votre entreprise (grâce à LinkedIn ou à facebook, par exemple);
- Salons et foires de l'emploi, conférences, activités de réseautage;
- Partenariat avec les institutions d'enseignement (l'affichage est souvent gratuit). S'impliquer dans le développement de programmes de formation permet également de se rapprocher de la relève;
- Embauche d'agences privées. Coûteuses, elles sont parfois nécessaires dans les cas d'urgence ou pour pourvoir des postes de haut niveau;
- Les associations professionnelles (besoin à court terme dans le cas des travailleurs autonomes);
- Les médias écrits et numériques : la presse écrite, les magazines spécialisés, les sites spécialisés, les sites généralistes, etc.

Publication de votre offre d'emploi

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission, produits, services, etc.);
- Titre du poste à combler;
- Résumé des principales tâches et responsabilités;
- Qualifications, aptitudes ou expériences requises;
- Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise;
- Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Modèle d'offre d'emploi (Outil n° 5)

Cet outil présente sommairement ce que doit contenir votre offre d'emploi. Évidemment, il convient de l'adapter au contexte et à la couleur de l'entreprise.

ÉTAPE 3 » PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS

La présélection des candidats consiste à faire le tri parmi tous les dossiers reçus. Référez-vous fréquemment au profil élaboré à la première étape afin de vous en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.



CONSEILS À RETENIR

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des curriculum vitæ reçus selon la méthode suivante :

- 1 Relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels (Outil n° 3) afin de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitæ;
- 2 Lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer en trois groupes distincts :
 - A• Très près du profil recherché
 - B• Assez près du profil recherché
 - C• Non pertinent pour le poste affiché;
- 3 Évaluer les curriculum vitæ des groupes A et B afin de confirmer le classement en utilisant l'Outil n° 5.

Les candidats du groupe A devraient être reçus en entrevue. Ceux du groupe B pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe A. Dans le cas d'une pénurie de main-d'œuvre, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou de tout simplement trouver une autre méthode de recrutement.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, vous devez les contacter par téléphone afin de fixer une date pour l'entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre ou un courriel aux candidats non retenus afin de les informer que l'entreprise ne conservera pas leur candidature. Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui lui offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Grille de sélection des curriculum vitæ (Outil n° 6)

Cette grille permet de faire une première sélection en fonction de la pertinence de la lettre de présentation ainsi que de l'éloquence du curriculum vitæ.



VOIR L'OUTIL

Lettre ou courriel de refus (Outil n° 7)

Cet outil est un modèle de lettre pouvant être envoyée aux candidats non sélectionnés. Il peut être pertinent de mentionner que le curriculum vitæ sera conservé pour des besoins futurs.

ÉTAPE 4 » RENCONTRE DE SÉLECTION

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection (2 ou 3 personnes) afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

Vous pouvez également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.



CONSEILS À RETENIR

AVANT L'ENTREVUE

- Préparez la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit;
- Révissez le profil de compétences et le canevas d'entrevue;
- Déterminez qui, parmi les membres du comité de sélection, posera les questions;
- Préparez les questions spécifiques;
- Préparez les réponses quant à la rémunération.

PENDANT L'ENTREVUE

- Mettez le candidat à l'aise;
- Précisez le déroulement de l'entrevue;
- Soyez à l'écoute;
- Observez le langage non verbal;
- Faites-le parler de ses réalisations et de ses champs d'intérêt;
- Faites-le réagir à des mises en situation semblables à celles qu'il aura éventuellement à vivre dans le poste à pourvoir;
- Vérifiez s'il existe des affinités entre les membres du comité et lui;
- Terminez en lui offrant l'occasion de poser des questions et en décrivant les prochaines étapes.

APRÈS L'ENTREVUE

- Complétez la grille d'évaluation en ajoutant vos commentaires;
- Discutez brièvement de vos remarques avec le comité de sélection.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Exemples de questions d'entrevue de sélection et de questions à éviter (Outil n° 8)

Cet outil regroupe une série de questions pouvant être posées lors d'une entrevue de sélection. Afin de choisir celles qui semblent les plus pertinentes au poste à pourvoir, vous pouvez vous demander :

- Quelles informations contenues dans le CV du candidat méritent d'être présentées davantage?
- Y a-t-il des informations manquantes que l'on souhaiterait obtenir?

L'entrevue de sélection vise à évaluer le savoir-être du candidat et à recueillir les informations permettant de déterminer sa capacité à évoluer dans l'entreprise. On le questionne sur ses champs d'intérêt, ses valeurs, ses réalisations passées, sa motivation et on le fait réagir à des mises en situation. Normalement, cette première entrevue devra durer entre 45 minutes et une heure. Elle comportera une quinzaine de questions.



VOIR L'OUTIL

Grille d'entrevue (Outil n° 9)

Cette grille fournit un canevas d'entrevue permettant de structurer la rencontre avec le candidat potentiel. Les questions de l'Outil n° 8 peuvent être utilisées pour adapter ou compléter la grille d'entrevue.



VOIR L'OUTIL

Grille d'évaluation des candidats (Outil n° 10)

La grille d'évaluation permet à la personne responsable de l'embauche de mettre de l'ordre dans ses notes et ses impressions. Ainsi, une grille générale sur les caractéristiques personnelles permet de mettre par écrit ce qu'elle a vu et perçu durant l'entrevue. Cet outil peut être utile lorsque plusieurs candidats sont convoqués en entrevue et qu'il devient difficile de faire un choix éclairé.

ÉTAPE 5 » RÉFLEXION FAISANT SUITE À L'ENTREVUE

Lors de cette période de réflexion, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Au moment de cette seconde entrevue, vous pourrez utiliser des techniques de mise en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation.

L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que vous désirez mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences du candidat pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, on retrouve les tests de performance (*in-basket test* : mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage) et les tests psychométriques (valeurs, besoins, traits de personnalité, habiletés relationnelles). Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Finalement, si vous souhaitez évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). Vous observerez alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

ÉTAPE 6 » DÉCISION D'EMBAUCHE

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq facteurs :

- Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience);
- Les caractéristiques personnelles (savoir-être);
- La motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien);
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe);
- Les références.

Avant de prendre la décision finale, n'omettez pas de vérifier les références de votre candidat. Pour ce faire, faites signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter ses employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entretien et à recueillir une opinion supplémentaire.



CONSEILS À RETENIR

Lors de l'appel pour la vérification des références, procédez de la façon suivante :

- Présentez-vous;
- Expliquez l'objet de l'appel en précisant que vous comptez sur l'honnêteté de votre interlocuteur et que vous demandez un service entre employeurs;
- Assurez la personne de la confidentialité des renseignements qu'elle fournira et que vous détenez une autorisation en bonne et due forme de l'ancien employé (si nécessaire, faites parvenir par télécopieur la formule de consentement signée);
- Discutez du candidat;
- Posez des questions sur les responsabilités qui lui avaient été confiées et sur ses principales réalisations;
- Faites préciser les raisons de son départ;
- Remerciez la personne de sa collaboration.

Si les références du candidat sont satisfaisantes, le responsable du recrutement peut faire part de la décision d'embauche au candidat. Il faut alors lui présenter une proposition énumérant les conditions d'emploi et les heures de travail prévues au contrat.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR
L'OUTIL

Formulaire de consentement (Outil n° 11)

Cette fiche contient un exemple de formulaire de consentement permettant à l'entreprise de vérifier l'exactitude des renseignements fournis par le candidat auprès d'anciens employeurs.



VOIR
L'OUTIL

Lettre de promesse d'embauche (Outil n° 12)

Ce document est un exemple de lettre d'embauche. Il convient de l'adapter au contexte de l'entreprise. Par la suite, un contrat formel doit être rédigé afin de spécifier les ententes et les règlements régissant le cadre de travail. Dans le cas des contrats de travail dans le secteur des TI, il importe d'inclure les informations suivantes :

- Clause de non-concurrence;
- Clause de protection de l'information;
- Clause de mobilité.

Contrat de travail

Étant donné qu'un contrat de travail est un document légal et que les différentes clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur, consulter un professionnel et visiter le site de la Commission des normes du travail peut s'avérer une bonne idée.
<http://www.cnt.gouv.qc.ca/>



CONSEILS À RETENIR

Lors de la dernière étape du processus d'embauche, il est important de rassembler une série de documents qui constitueront le dossier de l'employé. Il est préférable de centraliser toute l'information concernant les employés afin d'éviter des problèmes de concordance des dossiers et d'exercer un meilleur contrôle. Il faut toujours vous assurer qu'une copie complète de chaque dossier est disponible à un endroit déterminé.

Un dossier d'employé devrait contenir les renseignements suivants :

- La fiche de renseignements personnels de l'employé (nom, adresse personnelle, numéro de téléphone, numéro d'assurance sociale, personne à contacter en cas d'urgence);
- Le curriculum vitæ et la lettre de candidature;
- Le contrat de travail;
- La fiche de paie et un spécimen de chèque;
- Un formulaire de consentement permettant à l'employeur de vérifier ses antécédents judiciaires et médicaux (si applicable);
- Une fiche de demande de références;
- Un ou des avis disciplinaires (s'il y a lieu);
- Les fiches d'évaluation du rendement;
- Des notes sur les rencontres entre les responsables des ressources humaines et l'employé. (Il est important que les notes qui se retrouvent dans le dossier de l'employés découlent de faits et non d'impressions, surtout lors d'une évaluation négative.)

La tâche de photocopier les dossiers des employés doit être confiée seulement aux individus qui sont autorisés à avoir accès aux dossiers personnels. Ces derniers doivent être gardés dans des classeurs sous clé. D'autres méthodes peuvent être développées à l'interne pour s'assurer d'une protection optimale des renseignements personnels des employés.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Emploi-Québec

www.emploiQuebec.net

Sur le site d'Emploi-Québec, vous trouverez un service de placement en ligne très utile. Vous pouvez aussi contacter les Centres locaux d'emploi qui proposent des références à divers sites de placement.

Commission des normes du travail

<http://www.cnt.gouv.qc.ca>

Ordre des conseillers en ressources humaines accrédités

<http://www.portailrh.org/services/professionnel/fiche.aspx?f=87156>

Cet article offre quelques repères afin de réaliser un processus de dotation exemplaire.

Commission de la fonction publique du Canada

■ **www.psc-cfp.gc.ca**

Ce site fournit de l'information sur l'entrevue de sélection, l'élaboration de tests de sélection ainsi que sur la prise de références.

- Bourhis, Anne. *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin éditeur, 2007, 562 p.
- Emploi-Québec. *Recruter et garder son personnel*, Les Publications du Québec, 2004, 228 p.



INTRODUCTION

Dans l'environnement actuel, on constate que la main-d'œuvre est sensible aux influences externes telles que les tendances du marché et la concurrence entre les entreprises. Cette sensibilité est encore plus importante dans le secteur des technologies de l'information (TI). Souvent, les attentes de la main-d'œuvre sont bien précises, ce qui exige que les conditions de travail soient bien définies. Les employeurs sont conscients de ces attentes, mais possèdent peu d'outils pour y répondre. Pour pallier ce manque et favoriser l'attraction ainsi que la rétention du personnel, le manuel de l'employé s'avère utile.

Le manuel de l'employé est un outil de gestion qui permet aux employés de mieux connaître l'entreprise et ses attentes. Il assure une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement et des procédures ainsi que dans les conditions de travail. L'entreprise démontre ainsi qu'elle se soucie de ses salariés et qu'elle fait tout en son pouvoir pour établir une structure interne cohérente. Ce manuel peut également être utilisé comme moyen de communiquer l'information utile à l'intégration, à l'engagement et au développement du sentiment d'appartenance des employés. Source de renseignements unique, il est primordial de bien prendre le temps de l'élaborer.

OBJECTIFS DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

- Définir les attentes et les orientations de l'entreprise;
- Donner de l'information à tous les employés;
- Préciser les règles de fonctionnement de l'entreprise;
- Favoriser l'engagement des employés.

ÉTAPES D'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

1

Création d'un comité de travail représentatif

2

Réflexion sur chacun des thèmes et des enjeux lié aux ressources humaines

3

Positionnement sur les différentes politiques et rédaction du guide

4

Communication aux employés

ÉTAPE 1 » CRÉATION D'UN COMITÉ DE TRAVAIL REPRÉSENTATIF

À cette étape, il est recommandé de former un comité de travail qui aura pour rôle principal de cerner les besoins de l'employeur et du personnel à l'égard de l'élaboration du manuel de l'employé. Afin d'éviter les ambiguïtés lors de la conception de ce document, il est essentiel de bien choisir les personnes qui feront partie de ce comité. Réunissez les gestionnaires afin qu'ils sélectionnent l'information à transmettre aux employés. Le mandat premier du comité de travail sera de rassembler l'information et d'élaborer les grandes lignes du manuel. Il importe que le contenu soit représentatif de la philosophie de gestion de l'entreprise. À l'occasion, il peut être intéressant de consulter quelques employés clés afin de mieux définir certains éléments et de les préciser. Leur participation peut rendre le guide encore plus intéressant et significatif. Notez que le manuel de l'employé peut également être élaboré par l'équipe de direction en collaboration avec les responsables des ressources humaines. Par la suite, des membres de l'organisation peuvent, à l'occasion être impliqué pour valider le manuel de l'employé.

ÉTAPE 2 » RÉFLEXION SUR CHACUN DES THÈMES ET DES ENJEUX LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

La conception d'un manuel de l'employé exige une réflexion et de nombreux questionnements sur chacun des thèmes à développer. En effet, il importe de sélectionner les éléments essentiels à communiquer au personnel. Lors de cette étape, n'hésitez pas à consulter des personnes de confiance, des employés clés, des spécialistes ou toute autre personne qui pourrait contribuer à choisir les thèmes qui devront être abordés dans le manuel.

Voici un aperçu des rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé.

Message de la direction	▶ Le message de la direction présente brièvement l'organisation ainsi que les objectifs du manuel. Le mot du directeur doit être adapté à un contexte d'accueil des nouveaux employés. Idéalement, il est stimulant et suscite le désir d'entrer au service de l'entreprise. Il peut aussi inviter les employés à faire part de leurs commentaires sur le contenu du manuel.
Historique de l'entreprise	▶ L'historique doit contenir les grandes lignes du développement de l'entreprise depuis sa création, les étapes de son développement, les faits intéressants (volume d'affaires, clients prestigieux, marchés dans lesquels l'entreprise est active) ainsi que les principaux défis à relever.
Mission	▶ La mission doit faire état de la raison d'être de l'entreprise et cerner adéquatement son champ d'activité spécifique. Elle doit être énoncée en termes simples. Souvent, un énoncé de la mission est déjà formulé dans le plan d'affaires.

Philosophie et valeurs

Les valeurs doivent être réalistes et cohérentes pour susciter l'engagement. Pour les formuler, questionnez-vous sur ce qui devrait guider les relations interpersonnelles, les relations avec les fournisseurs, les méthodes de travail ainsi que le processus de décision à l'intérieur de votre organisation. Un exercice de réflexion stratégique au sein de l'équipe de gestion peut alors être utile pour formuler des valeurs communes.

Attentes de la direction

Il s'agit ici de communiquer ses attentes en ce qui a trait à la responsabilité, à la collaboration, à l'esprit d'équipe, aux résultats escomptés et aux performances attendues. Bref, précisez ce qui compte pour le succès de votre entreprise.

Organigramme

Cette partie présente un schéma de la structure organisationnelle comprenant les postes, les responsabilités et les rôles de chacun. L'organigramme permet de préciser le fonctionnement de la hiérarchie dans l'organisation. Il doit être simple afin que le nouvel employé puisse s'y retrouver facilement.

Rémunération

Cette portion du manuel doit présenter la politique de rémunération, les avantages sociaux (assurances, régime de retraite, compte de dépenses, etc.), les périodes de versement du salaire, les commissions, la fréquence des révisions salariales, etc. Il est évident que les efforts pour établir des conditions de rémunération attrayantes peuvent être déterminants pour attirer des candidats intéressants.

Conditions de travail

Plusieurs éléments doivent être inclus dans cette section du guide. Soyez précis et vérifiez fréquemment les nouvelles lois et normes en vigueur afin de mettre à jour les conditions de travail. Le guide comporte des informations sur les éléments suivants :

- Statut des employés (permanent, temporaire, sur appel, temps plein, temps partiel);
- Horaires de travail (durée de la semaine de travail, horaire);
- Heures supplémentaires (conditions, autorisations);
- Enregistrement des heures travaillées (moyen utilisé);
- Vacances et congés annuels (période de référence, choix de dates, critères utilisés, durée du congé, délai d'avis);
- Pauses et repas (durée et horaire);
- Jours fériés, chômés et payés (liste des journées de congé, conditions de rémunération ou de compensation);
- Congés de maladie (nombre de jours payés ou non, remboursés ou non, exigence du certificat médical);
- Autres absences du travail (conditions d'autorisation, règles et mesures disciplinaires);
- Frais de déplacement (règles de remboursement des frais de déplacement, pièces justificatives);
- Durée et indemnisation des congés sociaux (congé de maternité et de paternité, congé parental, obligations familiales, décès ou funérailles, mariage, naissance, adoption ou interruption de grossesse);
- Perfectionnement (principes de base ou politiques, engagement de l'entreprise à l'égard du perfectionnement, principales modalités);
- Cessation d'emploi (avis de départ) et mise à pied.

Politiques internes

Plusieurs rubriques peuvent être incluses dans les politiques internes. Dans le cas des entreprises œuvrant dans les TI, il est important de spécifier dans cette section les clauses de confidentialité et de non-concurrence. Pour éviter des malentendus, incluez des règles précises concernant la divulgation et la reproduction de documents ou de logiciels ayant trait à l'entreprise. Les règles, les limites et les formalités liées aux politiques internes peuvent également être énoncées dans cette section. Vous pouvez donc y inclure tout ce qui a trait :

- À l'éthique au travail;
- Aux attentes par rapport au service à la clientèle;
- À l'image professionnelle;
- À la tenue vestimentaire;
- Aux appels téléphoniques (personnels et interurbains);
- Au respect et à la propriété de l'équipement, des outils et des locaux de l'entreprise;
- Aux limites de la navigation dans Internet et à l'interdiction d'accès à certains sites;
- À la confidentialité;
- À la politique concernant l'usage du tabac, de l'alcool, des drogues et des médicaments;
- À la politique contre le harcèlement.

Mécanismes de communication

Cette section du guide vise à préciser les mécanismes de communication interne mis en place par l'entreprise afin de favoriser l'échange de renseignements pertinents et de recueillir les suggestions et l'opinion des employés. Une communication claire et efficace crée un impact important sur le climat de travail, la mobilisation des employés et la performance en général. Les moyens de communication utilisés doivent être exposés brièvement. On y trouve :

- Les engagements de la direction quant à la communication;
- Les comités;
- Les réunions;
- Le bulletin d'information;
- Internet, l'intranet et le courriel;
- Les noms des personnes-ressources en cas de besoin;
- L'affichage;
- Le pigeonnier;
- La boîte à suggestions.

Santé et sécurité au travail

Les principales règles de santé et sécurité au travail doivent être brièvement présentées de façon à ce que l'on reconnaisse les obligations et les engagements de l'employeur vis-à-vis des politiques en vigueur. Il importe pour une entreprise de faire connaître son engagement face au bien-être de ses employés en prévenant les maladies et les accidents les plus fréquents chez le personnel du secteur des TI (maux de dos, problèmes liés à l'ergonomie du poste de travail, problèmes visuels, tendinite, etc.). On y présente également le rôle du comité de santé et sécurité du travail, s'il en existe un.

Évaluation de rendement

Cette section du guide présente, en termes généraux, la démarche d'évaluation des employés. On peut y retrouver, entre autres, la fréquence des évaluations et les principaux critères sur lesquels elles reposent, les documents inclus au dossier de l'employé et les suites qui seront données au processus d'évaluation du rendement en ce qui a trait à la rémunération. Il vous faudra être très rigoureux au cours de l'étape d'élaboration des critères d'évaluation pour vous assurer de la cohérence de ces éléments avec la mission et les valeurs de l'organisation. Le choix des critères aura des répercussions importantes sur la performance des employés, ce qui affectera le succès et la compétitivité de l'entreprise. Pour approfondir davantage ce thème, vous pouvez vous référer à la section du présent guide portant sur l'évaluation du rendement (module 6).

ÉTAPE 3 » POSITIONNEMENT SUR LES DIFFÉRENTES POLITIQUES ET RÉDACTION

Après avoir réfléchi aux thèmes à inclure dans le manuel et aux pratiques de gestion, le comité de travail doit s'assurer d'une cohérence avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise, statuer sur les politiques à inclure dans le manuel et procéder à la rédaction en conformité avec les décisions prises. Durant cette réflexion, il est important d'évaluer l'impact des décisions prises sur le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les coûts engendrés.

Le manuel de l'employé doit être rédigé en termes simples et concis. Chacune des phrases doit exprimer clairement la pensée des dirigeants. La collaboration d'un spécialiste en ressources humaines peut être souhaitable afin de rédiger le manuel selon les lois et les normes en vigueur. Il pourra ainsi orienter les réflexions et s'assurer de la pertinence des informations inscrites dans le manuel.

Compte tenu du nombre important de points à élaborer dans le manuel, il peut être rédigé de façon progressive. Il importe également de demeurer à l'affût des changements qui surviennent afin de le mettre à jour régulièrement selon l'évolution des activités de l'entreprise. Notez que la Loi sur les normes du travail fixe les conditions minimales de travail pour l'ensemble des salariés québécois. Les conditions de travail établies entre l'employeur et le salarié ne doivent pas être inférieures à ce qui est prévu par les normes du travail, et ce, même s'il existe une convention collective. C'est à l'employeur que revient la décision d'offrir des conditions supérieures à celles prévues par la loi.

ÉTAPE 4 » COMMUNICATION AUX EMPLOYÉS

La communication du manuel de l'employé doit s'accompagner d'une présentation au personnel déjà en place. Puisque cet outil s'adresse aux employés, il est important que chacun d'entre eux en possède un exemplaire afin de s'y référer au besoin.

Lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés, la présentation de ce guide est essentielle, car elle leur offre un aperçu de l'entreprise dans laquelle ils vont évoluer. Le manuel est un outil de référence qui répond aux questions qui sont généralement posées au sujet du fonctionnement et des politiques internes.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Aide-mémoire (Outil n° 13)

Cet outil peut servir de guide tout au long de la conception de votre manuel de l'employé. La grille de planification du travail proposée vous aidera à choisir les sujets les plus pertinents à intégrer au manuel. En fait, cet outil permet d'identifier les sujets pour lesquels il existe déjà une politique, une procédure ou un énoncé formel et connu. Il ne vous restera alors plus qu'à les résumer pour les intégrer à un manuel sur mesure. Vous pouvez également déterminer les thèmes à développer et y associer une personne responsable. La colonne *Commentaires* peut être utilisée pour noter le travail à réaliser pour chacun des sujets.





RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Il existe de multiples sources d'informations pour rédiger un manuel de l'employé ou pour le maintenir à jour. Les sites Internet suivants sont particulièrement intéressants. Vous y trouverez une foule de renseignements sur les exclusions, les interprétations et les conditions d'application des lois pertinentes au marché du travail.

Commission des normes du travail

www.cnt.gouv.qc.ca

Ce site regroupe des renseignements sur les principaux articles de loi concernant les normes du travail. Il est intéressant dans l'élaboration de la section qui concerne les conditions de travail.

TECHNOCompétences

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications/manuel>

Guide de conception des manuels de l'employé et de l'employeur.

Politiques en gestion des ressources humaines

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/politiques>

Pour obtenir des exemples de politiques de stage et de gestion du courriel accompagnés de références utiles sur la question, consultez ce site.

Publications du Québec

www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca

Ce site présente de l'information sur les différents titres des Publications du Québec, ainsi qu'une mise à jour des lois et règlements ayant trait au marché du travail. On peut y lancer une recherche par sujets et par mots clés.

Commission de l'accès à l'information du Québec

www.cai.gouv.qc.ca

Ce site diffuse, entre autres, des renseignements touchant la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.



INTRODUCTION

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises du secteur des TI touche à la capacité de rétention des employés et à leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration crée généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus il atteindra un niveau de performance satisfaisant.

OBJECTIFS DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION

- Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail;
- Lui démontrer la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation;
- Lui permettre d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à toute l'information pertinente;
- Le soutenir afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible;
- Vérifier s'il comprend bien les attentes relatives à ses tâches, à son rôle et à ses responsabilités;
- Vous assurer qu'il connaît les normes et les politiques de l'entreprise;
- Le familiariser avec la culture et les valeurs de l'organisation;
- Lui faire connaître l'entreprise afin qu'il puisse contribuer au développement de son image.

ÉTAPES DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION



ÉTAPE 1 » PRÉPARATION À L'ACCUEIL

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constatera qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et les outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Puisque le secteur des TI requiert une main-d'œuvre spécialisée, une formation technique soutenue est souvent nécessaire afin de parfaire les connaissances et les compétences du nouvel employé. Tout doit alors être mis en œuvre pour permettre une intégration harmonieuse.

Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain (un employé déjà en place) facilite la transition dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté, qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé. Idéalement, on choisira une autre personne que le superviseur pour cette tâche.

Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage et diminue l'anxiété du nouvel employé. Le superviseur immédiat doit préparer le contenu de l'étape d'intégration avec la personne désignée comme parrain. Ensemble, ils détermineront les renseignements essentiels à transmettre au nouvel arrivant en répondant aux trois questions suivantes :

- 1 Que devrait contenir l'intégration à l'emploi?
- 2 Quels sont les objectifs poursuivis?
- 3 Que doit connaître le nouvel employé concernant ses tâches?

Il est recommandé de permettre au nouvel arrivant de collaborer à un projet de travail concret auquel le parrain participe.

Rôles et responsabilités du supérieur immédiat

- Appeler le nouvel employé ou lui écrire pour lui confirmer la date de l'accueil;
- Préparer les documents pertinents et la documentation présentant l'entreprise (livre de présentation des employés, manuel de l'employé, organigramme, etc.);
- Commander des cartes professionnelles (si nécessaire);
- Organiser l'environnement de travail du nouvel employé (poste de travail, code d'accès, numéro de téléphone, courriel, fournitures de bureau, etc.);
- Communiquer aux employés en place la venue d'une nouvelle personne dans l'équipe de travail;
- Choisir un parrain et le préparer à accueillir le nouvel employé;
- Planifier la formation technique (si nécessaire).



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Exemple d'une grille de préparation à l'intégration (Outil n° 14)

Cette grille se révélera utile pour planifier le programme d'intégration de la troisième étape décrite à la page suivante. Puisque plusieurs parrains peuvent être engagés dans l'intégration du nouvel employé, une section de la grille est réservée à la personne qui sera responsable d'expliquer la tâche.

ÉTAPE 2 » ACCUEIL (LA PREMIÈRE JOURNÉE)

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail physique et humain est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera le profil de l'entreprise et lui transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il lui précisera son nouveau rôle. Il lui présentera finalement son parrain.

Rôles et responsabilités du supérieur immédiat

- Accueil et mot de bienvenue;
- Présentation de l'entreprise (mission, vision, valeurs, principaux projets);
- Présentation du contrat de travail, du manuel de l'employé, des conditions offertes et de l'organigramme;
- Prévoir une rencontre de suivi à la fin de la première semaine;
- Visite de l'entreprise et présentation du personnel et de l'équipe de travail;
- Présentation du parrain et explication de son rôle.

Rôles et responsabilités du parrain

- Prise de contact (présentation);
- Présentation des attentes mutuelles face à l'entraînement à la tâche;
- Disponibilité pour le soutien et les interrogations;
- Repas d'accueil.

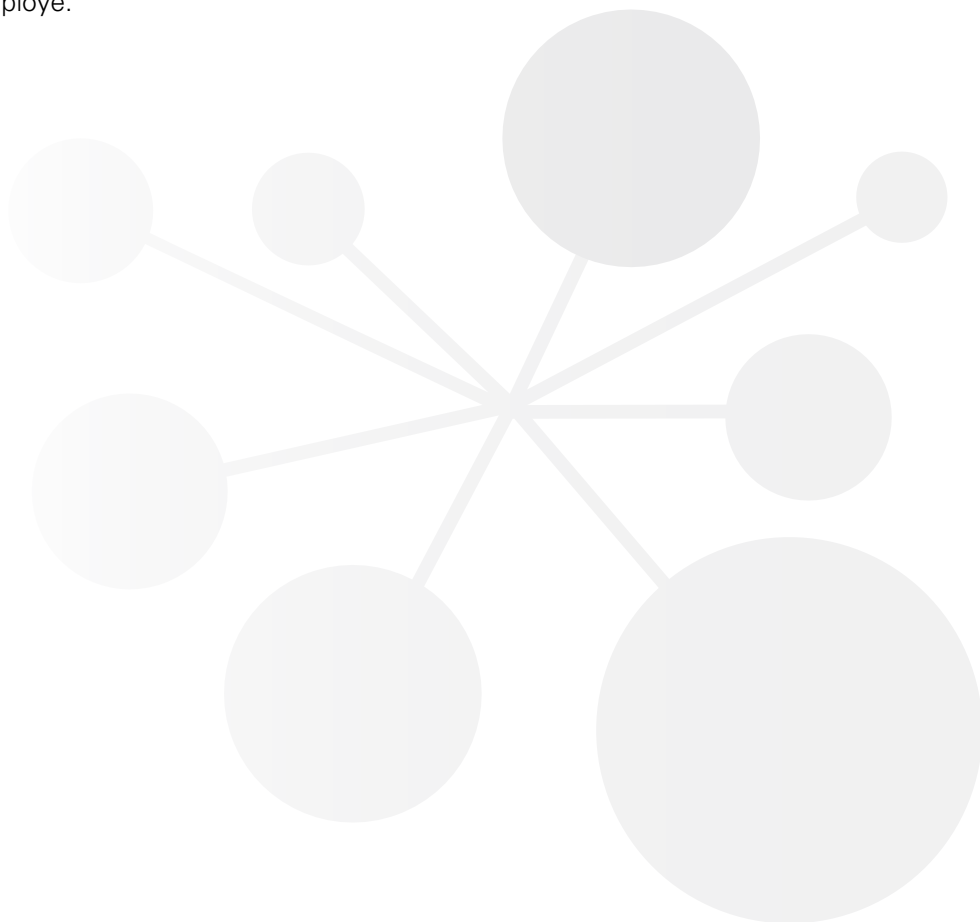
ÉTAPE 3 » INTÉGRATION (LES PREMIÈRES SEMAINES)

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et savoir ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.

Rôle et responsabilités du parrain

Dans la mesure où le rôle du parrain est d'apporter une contribution qui assure la réussite de l'accueil, il doit vérifier que le travail est accompli de façon structurée durant tout le parrainage. Voici quelques conseils qui permettent de faciliter l'action :

- Faire une présentation générale du poste et des outils de travail ainsi que des tâches à accomplir. Si c'est nécessaire, le parrain fait ensuite l'exposé ou la démonstration du processus ou de l'activité à réaliser. Pour chacune des tâches, il est important qu'il explique comment elles s'inscrivent dans la coordination et la séquence des opérations.
- Superviser la mise en pratique. Le parrain observe le nouvel employé en situation réelle et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire. Il doit lui donner une rétroaction continue.
- S'assurer du transfert des apprentissages. Afin de mieux intégrer les apprentissages, il est utile de faire répéter plusieurs fois l'activité pratique. Le parrain se retirera progressivement, mais devra demeurer disponible pour répondre à toutes les questions. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé.



Tout en respectant les conseils précédents, le parrain peut faire appel aux stratégies suivantes pour maximiser l'efficacité de son parrainage :

1 Élaborer des objectifs axés sur l'application.

Ces objectifs permettent de définir les comportements attendus de l'employé dans l'exercice de ses fonctions. Ils doivent être axés sur les compétences.

2 Tenir l'employé au courant de ses progrès.

Le parrain doit bien expliquer les comportements attendus de l'employé. Par la suite, il doit suivre et commenter ses progrès en prenant soin de lui indiquer ce qu'il doit faire pour s'améliorer et pour appliquer ses acquis une fois qu'il entrera en poste.

3 Remettre le plan de formation et tout autre aide-mémoire pertinent à l'employé.

Ces outils encouragent l'employé à appliquer les nouveaux acquis et l'aident à éviter les oublis.

4 Éviter les interruptions.

Le parrain doit avoir comme règle stricte de ne tolérer aucune interruption pendant la période de formation. Les collègues de travail doivent faire preuve de collaboration à cet égard.

5 Réassigner le travail des employés en entraînement.

Souvent, les employés (parrains et employés en formation) s'inquiètent du surcroît de travail qui les attend à la fin de la formation. Il s'agit d'une préoccupation importante qui peut réduire considérablement l'efficacité de la formation.

6 Reconnaître les acquis de l'employé.

À la fin du programme de formation, une attestation de réussite devrait être remise au nouvel arrivant. Par ailleurs, le supérieur hiérarchique pourra encourager l'employé à utiliser ses nouvelles habiletés de façon à l'inciter à se dépasser et à acquérir une culture d'apprentissage continu.



**RÉFÉRENCE
AUX OUTILS**



**VOIR
L'OUTIL**

Grille pour l'entraînement à la tâche (Outil n° 15)

Cette grille est conçue de façon à répertorier toutes les responsabilités du nouvel employé afin de s'assurer qu'il a été bien accompagné dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Cette fiche devient en quelque sorte le carnet d'apprentissage de l'employé. Vous pourrez y retranscrire les éléments répertoriés dans l'outil utilisé pour la préparation à l'entraînement. En indiquant si l'habileté est acquise ou à travailler, vous serez en mesure de voir l'évolution de l'apprentissage de l'employé sur le terrain.

L'entraînement à la tâche d'un nouvel employé varie selon le degré de complexité du poste et du niveau de compétence qu'il doit acquérir pour bien comprendre toutes les facettes de son travail. Évidemment, le temps que prend l'intégration à l'emploi dépend aussi de la capacité d'apprentissage de l'individu. Habituellement, la première semaine de travail nécessite une attention soutenue de la part du parrain.

Le tableau ci-dessous présente l'échelle utilisée pour décrire le degré de complexité des tâches des différents postes de travail. Chaque degré de complexité comporte un temps d'entraînement spécifique pour l'apprentissage de la tâche. La compilation des différentes tâches d'un poste donné permet donc d'évaluer le temps d'entraînement nécessaire pour ce poste.

Degré de complexité des tâches*

Tâche simple nécessitant des indications verbales sommaires.	▶	20 min.
Tâche relativement simple nécessitant des indications verbales et une démonstration du travail à accomplir.	▶	40 min.
Tâche moyennement complexe nécessitant des indications verbales, une démonstration du travail à accomplir et l'observation du transfert des apprentissages.	▶	60 min.
Tâche complexe nécessitant des indications verbales, une démonstration du travail à accomplir, une observation et un suivi régulier pour vérifier le transfert des apprentissages.	▶	80 min.
Tâche très complexe exigeant de nombreuses indications verbales, une démonstration du travail à accomplir, une observation et un suivi régulier pour vérifier le transfert des apprentissages (une compréhension globale du travail est nécessaire).	▶	100 min.
Tâche très complexe exigeant une plus longue période d'entraînement.	▶	Selon l'évaluation

* Les durées des tâches sont approximatives

ÉTAPE 4 » SUIVI ET ÉVALUATION

Le dernier volet consiste à vous assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le superviseur immédiat afin de répondre aux questions de l'employé et de le soutenir. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction par rapport à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.

Rôle et responsabilités du supérieur immédiat

- Évaluation de la satisfaction de l'employé et du supérieur immédiat (attentes, préoccupations);
- Identification des besoins en intégration de la recrue;
- Évaluation des apprentissages;
- Identification des besoins de formation reliés à l'emploi;
- Explication des assurances, des bénéfices et des avantages sociaux;
- Signature du contrat de travail.

Rôle et responsabilités du parrain

- Rétroaction sur l'intégration du nouvel employé;
- Évaluation de la satisfaction de l'employé (attentes, préoccupations);
- Évaluation des apprentissages;
- Identification des besoins de formation reliés à l'emploi.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Formulaire d'évaluation de la période de probation (Outil n° 16)

La fiche de rencontre d'étape est utilisée pour noter des informations concernant le rendement de l'employé. Vous pourrez y indiquer, entre autres, ses forces et les aspects qu'il devrait améliorer. Cette fiche peut être remplie périodiquement et servir de guide lors de l'étape du bilan du rendement (phase 3). Elle permet d'effectuer la démarche d'évaluation du rendement tout au long de l'année.



CONSEILS À RETENIR

L'intégration des clientèles particulières

Voici quelques conseils pratiques pour faciliter l'accueil et l'intégration des clientèles particulières : les nouveaux diplômés universitaires, les membres de communautés culturelles et les gestionnaires externes à l'organisation.

Les nouveaux diplômés universitaires

Les nouveaux diplômés peuvent être difficiles à retenir du fait que leurs attentes sont souvent irréalistes et que, comme ils n'ont que peu ou pas d'expérience antécédente de travail, ils peuvent avoir une conception erronée de ce qu'est une organisation.

L'entreprise doit donc offrir une vision réaliste du travail aux nouveaux diplômés et trouver des moyens de leur donner envie de rester dans l'organisation. Une des conditions de succès pour une intégration réussie réside dans la qualité et la fréquence de la rétroaction constructive donnée par le supérieur immédiat. La fréquence est importante, car les nouveaux diplômés étaient habitués à recevoir beaucoup de commentaires lorsqu'ils étaient aux études.

Les communautés culturelles

Parmi les principaux défis liés à l'accueil des minorités visibles en milieu de travail, les « problèmes de communication » arrivent en tête de liste. Plus précisément, le plus grand défi pour ces nouveaux employés est de comprendre la culture organisationnelle. Il peut être difficile pour eux de s'adapter à des façons de faire qui leur sont à la fois étrangères et parfois même opposées à celles préconisées dans leur propre culture. Ces difficultés d'adaptation peuvent être source d'isolement pour ces personnes.

Pour faciliter leur intégration, les programmes d'accueil et d'intégration doivent prévoir des spécificités. Il n'y a pas de recette magique : il faut connaître les particularités des membres de ces communautés. Quel est leur rapport avec l'autorité? Avec la hiérarchie? Comment communiquent-ils? Les membres des communautés culturelles apprécieraient beaucoup les activités sociales interculturelles et les séances d'information visant à comprendre la mission de l'entreprise, l'ambiance interne, les méthodes de travail et les règles informelles de fonctionnement. Le mentorat par des pairs, le suivi personnalisé par le gestionnaire et la participation à des réseaux informels seraient aussi des pratiques clés pour briser l'isolement et faciliter la compréhension de la culture organisationnelle.

Les nouveaux gestionnaires

Les nouveaux gestionnaires provenant de l'extérieur se voient confrontés à d'autres types d'embûches : ils sont parfois laissés à eux-mêmes, ce qui les oblige à assimiler par le biais des autres employés les politiques de leur entreprise et à se créer leur propre réseau de contacts. Ainsi, beaucoup de temps peut s'écouler avant qu'ils obtiennent un sentiment d'efficacité personnelle. De plus, les nouveaux cadres disposent rarement d'un profil de poste puisque l'organisation les embauche habituellement pour leur potentiel et non pour coïncider avec les exigences d'une fonction.

En résumé, l'organisation doit préparer l'arrivée du nouveau gestionnaire en lui communiquant clairement son rôle et les attentes de l'entreprise, en discutant avec les membres de son équipe pour les préparer à l'arrivée d'un nouveau dirigeant et

en repositionnant leurs rôles. Cette démarche réduira la confusion, les rivalités et les ambiguïtés liées aux rôles. De même, le supérieur immédiat du nouveau gestionnaire devrait discuter avec lui de l'ancien gestionnaire. Il saura donc s'il est en continuité ou en rupture avec le style de gestion et la personnalité de son prédécesseur et se fera une meilleure idée du contexte de travail dans lequel il s'insère. Cette discussion sera également l'occasion de bien cerner les attentes de ses employés, leurs appréhensions, etc. N'oublions pas que la difficulté pour un nouveau gestionnaire consiste à prendre le poste d'une personne qui était très performante et appréciée.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

- Paré, Guy, « La génération Internet : un nouveau profil d'employés », *Revue Gestion*, 2002, vol. 27, n° 2.
 - Simon, Laurent. *Des perspectives intergénérationnelles*, conférence donnée dans le cadre du Colloque ASSTSAS, 2006.
 - Richards, Rebecca A. *Intégration et formation des nouveaux employés*, Publications CCH, 2003, 77 p.
 - Bourhis, Anne. *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin éditeur : Chenelière éducation, 2007, 562 p.
-



INTRODUCTION

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs. Compter sur un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance dans le secteur des TI, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Soulignons que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut avant tout déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant qu'elle désire affecter aux différents postes et explorer la rémunération offerte sur le marché, en plus d'effectuer des choix quant à la rémunération directe et indirecte. Il faut également établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait avoir trouvé l'équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste;
- Respecter l'équité interne;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe);
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

STRATÉGIE GLOBALE DE RÉMUNÉRATION



ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

ÉTAPE 1 » DÉFINIR LES ENJEUX DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Pour qu'elles deviennent un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Ainsi, avant même de parler de rémunération, il vous faut clarifier les objectifs de l'entreprise en vous posant quelques questions.

- Quels sont vos objectifs de développement?
- Quelles sont les perspectives d'avenir?
- L'entreprise évolue-t-elle dans un marché très compétitif?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation?
- Quelle est la capacité de payer de l'entreprise?
- Quel investissement l'entreprise désire-t-elle faire dans son capital humain?

En principe, ces questions ont déjà été abordées lors de la planification. Pour la rémunération, il suffit d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'élaborer des stratégies cohérentes avec les orientations.

ÉTAPE 2 » IDENTIFIER ET CHOISIR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION QUI FAVORISERONT LES RÉSULTATS ET LES COMPORTEMENTS ATTENDUS

Les dirigeants doivent préciser les buts qu'ils souhaitent atteindre avec la politique de rémunération. À partir de là, il sera plus facile d'en choisir les composantes. Les questions suivantes permettent de déterminer le type de rémunération à offrir :

- La participation des employés aux décisions quotidiennes est-elle un facteur important?
- Y a-t-il des risques élevés que les employés soient attirés par l'offre d'un concurrent?
- L'avenir de l'entreprise repose-t-il sur la recherche et le développement effectués par certains employés?
- La main-d'œuvre représente-t-elle un avantage concurrentiel?
- Manque-t-on de main-d'œuvre?
- L'entreprise doit-elle recruter des gens possédant une grande expertise?

Toutes ces questions démontrent bien que plusieurs facteurs influencent directement le choix des éléments qui composeront la politique de rémunération. Lors de cette deuxième étape, il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés. Ensuite, il faut choisir les formes de rémunération qui appuieront le développement de l'organisation.

Une stratégie complète de rémunération comprend des modes de rétribution directs et indirects.

Rémunération directe	Éléments financiers directs	■ Salaire de base équitable et compétitif (rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc.); ■ Bonis ou primes sur les objectifs de rendement individuel ou en équipe; ■ Bonis ou primes sur les objectifs de ventes globaux de l'organisation; ■ Commission sur les ventes; ■ Participation aux profits; ■ Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise.
Rémunération indirecte	Éléments financiers indirects	■ Assurances collectives; ■ REER collectif; ■ Prime aux initiatives; ■ Allocation de dépenses d'affaires.
	Éléments d'appui au développement des compétences	■ Budget de formation par employé; ■ Cotisation à une association professionnelle; ■ Abonnement à des revues spécialisées; ■ Achat de documentation spécialisée; ■ Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels; ■ Temps disponible pour des recherches dans Internet.

RÉMUNÉRATION INDIRECTE

La rémunération indirecte est une composante non négligeable d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait considérable lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Cela dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation.

ÉTAPE 3 » ANALYSER LES EMPLOIS

Une fois les éléments de la politique de rémunération choisis en fonction des objectifs de l'organisation, il faut déterminer de façon équitable la rémunération directe de base. Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfait sur ce point. Par contre, afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches afférentes à chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Afin d'éviter ce piège, l'utilisation de méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison par facteurs est fortement recommandée puisqu'elles permettent d'effectuer une analyse équitable et objective des emplois.

Ces méthodes d'analyse se basent toutes sur les mêmes principes : évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes critères et le faire de façon objective. Les critères les plus souvent utilisés sont :

- Les qualifications et l'expérience;
- Les responsabilités;
- Les efforts intellectuels et physiques;
- Les conditions de travail.

Ensuite, vous devez pondérer ces facteurs en fonction de l'importance relative que vous voulez leur accorder. Pour vous aider, définissez des degrés qui seront faciles à attribuer aux divers postes selon les exigences qui y sont liées. Vous pouvez vous inspirer de l'exemple qui suit :

Facteur	Degré	Définition
Qualification	1	Attestation (institution privée reconnue)
	2	Diplôme collégial
	3	Diplôme universitaire
Expérience	1	6 mois
	2	12 mois
	3	24 mois
	4	36 mois et plus

L'analyse permet de comparer et de classer les emplois les uns par rapport aux autres selon leur degré d'exigence et d'ainsi évaluer leur valeur relative. Une fois les emplois évalués, il devient possible de les classer selon l'importance qui leur a été accordée.

Afin de vous assurer de respecter la Loi sur l'équité salariale, consultez le site de la Commission de l'équité salariale (www.ces.gouv.qc.ca) avant de commencer l'analyse des emplois.

La loi sur l'équité salariale touche toutes entreprises de plus de 10 employés.

OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

OBLIGATIONS	100 SALARIÉS OU PLUS	50 À 99 SALARIÉS	10 À 49 SALARIÉS
Programme d'équité salariale	✓	✓	Facultatif
Comité d'équité salariale	✓	Facultatif	Facultatif
Affichage	2 affichages obligatoires Selon les étapes de la Loi sur l'équité salariale	2 affichages obligatoires Selon les étapes de la Loi sur l'équité salariale	1 affichage obligatoire Affichage des résultats
Ajustements salariaux			
Début le 21 novembre 2001 (au plus tard)	✓	✓	✓
Fin le 21 novembre 2005	✓	✓	✓
Maintien de l'équité salariale	✓	✓	✓

ÉTAPE 4 » DÉTERMINER LES SALAIRES APPARAISSANT DANS LA GRILLE

La prochaine étape consiste à déterminer les salaires qui apparaîtront dans la grille salariale. Pour ce faire, il faut répertorier les salaires minimums et maximums qui sont versés sur le marché pour chaque emploi concerné et ajuster ces montants en fonction de ce que l'entreprise est prête à déboursier. Une fois ces limites précisées pour chacun des postes, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur. La grille salariale vise à établir une structure d'équité interne et non pas externe.

Équité en emploi

L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale. Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à débusquer et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres de groupes désignés. Par exemple, cette catégorie inclut les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles qui sont souvent désavantagés sur le plan de l'emploi. L'équité en emploi, c'est permettre à toutes ces personnes d'avoir accès à l'emploi.

Égalité salariale

L'égalité salariale vise à établir un rapprochement entre un travail et le salaire correspondant. Elle souscrit au principe « un salaire égal pour un travail égal ». Autrement dit, les personnes des deux sexes qui occupent la même catégorie d'emploi doivent recevoir un salaire égal.

Équité salariale

L'équité salariale souscrit au principe « un salaire égal pour un travail équivalent ». Le travail peut être différent, mais jugé de valeur équivalente dans l'entreprise. Il ne convient donc pas de comparer des emplois semblables pratiqués par des personnes de sexes différents. Dans la réalisation de l'équité salariale, l'exercice peut consister à comparer des emplois aussi différents que secrétaire et mécanicien. L'idée est d'attribuer un même salaire dans le cas où les emplois seraient jugés équivalents en termes d'engagement, de formation, etc.

Définitions tirées de: L'équité salariale, une juste mesure, Commission de l'équité salariale, Québec, 2000.

ÉTAPE 5 » ÉTABLIR LES AUGMENTATIONS SALARIALES

L'établissement des augmentations salariales se fait avant tout à l'intérieur de la grille salariale en établissant différents niveaux de salaire pour un même poste. C'est à l'aide de critères mesurables et observables, comme l'expérience, l'ancienneté, les habiletés et les connaissances particulières, que la différence entre les niveaux est établie. Il reste finalement à déterminer les facteurs d'augmentation qui marqueront le passage d'un niveau à l'autre.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Modèle de grille salariale (Outil n° 17)

Les salaires sont ajustés annuellement pour chaque employé en fonction de la performance obtenue, de l'expérience par rapport au poste, du niveau de connaissances, des habiletés, du potentiel de progression, etc. En fait, tout ajustement salarial doit être fait en respectant les facteurs suivants :

- 1 Position de l'employé dans sa classe d'emploi (niveau et rapport au maximum);
- 2 Ancienneté de l'employé dans ce poste;
- 3 Équité interne;
- 4 Dernière révision salariale (date et montant);
- 5 Rendement au travail.

Il est essentiel d'expliquer aux employés le mode d'évaluation et les critères utilisés pour fixer les augmentations afin de leur démontrer que l'exercice n'a pas été fait de façon arbitraire.

ÉTAPE 6 » COMPARER LA RÉMUNÉRATION AVEC CELLE OFFERTE DANS L'ENSEMBLE DU MARCHÉ

La dernière étape consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché. Il est important que vous effectuiez cette vérification, car les organisations d'un même secteur d'activités recrutent souvent par l'entremise du même milieu, ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que cette comparaison soit valable, vous devez tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels la taille de l'entreprise, l'emplacement géographique, l'évaluation des postes (les fonctions d'un poste peuvent varier d'une entreprise à l'autre), la rémunération globale (l'ensemble des éléments directs et indirects offerts) et le secteur d'activités.

Plusieurs entreprises œuvrant dans le secteur des TI sont de petite taille et doivent rivaliser avec de plus grandes entreprises qui, souvent, peuvent mieux rémunérer leurs employés. Elles doivent donc miser sur des éléments originaux de rémunération indirecte et proposer un environnement de travail stimulant. Ces éléments peuvent posséder une grande valeur aux yeux des candidats.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

Section rémunération

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/remuneration>

Guides, outils, formations et plus encore.

Enquête de rémunération sur les emplois en technologies de l'information au Québec

<http://www.technocompetences.qc.ca/enqueteremuneration>

La Commission de l'équité salariale du Québec

www.ces.gouv.qc.ca

Le site de la Commission de l'équité salariale du Québec fournit toutes les informations nécessaires à propos de la Loi sur l'équité salariale.

IMT (Information sur le marché du travail)

■ **imt.emploiquebec.net** (site du gouvernement provincial)

www.labourmarketinformation.ca (site du gouvernement fédéral)

Ces sites fournissent une multitude d'informations sur le marché du travail. Vous y trouverez notamment les salaires moyens versés pour une variété d'emplois repères.

■ Thériault, Roland, et Sylvie St-Onge. *La gestion de la rémunération – Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 2006, 708 p.



INTRODUCTION

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs et d'aborder les éléments qui requièrent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Procéder à l'appréciation du rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'appréciation afin de pouvoir procéder à une évaluation équitable. Il est conseillé de faire participer l'employé à son appréciation du rendement, et ce, dès la première phase du processus.

Afin de s'assurer qu'il n'y ait pas seulement une évaluation annuelle, mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année, il est nécessaire de se doter d'un processus de concertation continue. En procédant ainsi au cours de l'année, cela permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution. Dans un souci de déterminer des critères de performance valides et représentatifs, les organisations en technologies de l'information (TI) devraient demander aux employés de faire ressortir, en collaboration avec le supérieur immédiat, des critères de performance adaptés à leur réalité et à partir desquels ils seront évalués. (Poage 2002)

LA GESTION DE CARRIÈRE

Aujourd'hui, l'appréciation du rendement est bien plus qu'une rencontre. Il s'agit d'un processus continu de coaching et de développement qui constitue un outil de mobilisation des employés en vue d'une performance optimale. Ainsi, l'appréciation du rendement est l'occasion d'offrir du soutien pour canaliser la créativité des employés performants, de leur donner des défis à la hauteur de leurs talents ainsi que de valoriser leurs réalisations.

On assiste également aujourd'hui à une responsabilisation de l'employé envers son rendement. En effet, l'évaluation n'est plus seulement la responsabilité du gestionnaire : l'employé doit prendre conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engager ainsi à prendre part à son développement professionnel et à la gestion de sa carrière.

Responsabilité de l'employé envers son développement professionnel

Il doit :

- Pouvoir déterminer ce qui l'intéresse et ce qu'il vaut;
- Exprimer ce qu'il recherche;
- Être prêt à s'investir lui-même pour acquérir les compétences qui lui manquent;
- Prendre le temps nécessaire pour atteindre ses objectifs et les réviser régulièrement (surtout si les chemins qui lui sont présentés sont différents).

Responsabilité du supérieur immédiat envers le développement professionnel

Il doit :

- Connaître les forces et les intérêts de ses employés;
- Aider les employés à identifier ou à clarifier leurs objectifs en fonction de leurs attentes et des besoins de l'entreprise;
- Discuter des stratégies possibles et offrir des opportunités de développement;
- S'informer des intentions professionnelles et des limites personnelles et familiales de chacun.

OBJECTIFS DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

Pour l'employé :

- Connaître ses responsabilités et les attentes concernant son rendement;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié;
- Connaître les objectifs à atteindre;
- Discuter des possibilités de progression;
- Préciser le type de soutien dont il a besoin.

Pour le gestionnaire :

- Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.);
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles;
- Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période d'évaluation;
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation;
- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé;
- Développer une relation d'échange avec l'employé.

ÉTAPES DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

Le système d'évaluation du rendement est un ensemble organisé d'étapes dont le but est de faire un bilan et d'apprécier la contribution de l'employé.

PHASE 1 » Discussion et entente



PHASE 2 » Suivi de l'entente

PHASE 3 » Bilan du rendement

PHASE 1 » RENCONTRE INDIVIDUELLE

Le processus commence avec l'organisation d'une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin que les deux parties puissent convenir d'objectifs personnels pour la prochaine période et du soutien souhaité pour arriver à atteindre les résultats escomptés. Cette méthode permet à l'employé de déterminer des critères de performance valides et représentatifs pour lui.

Lors de cette première rencontre, on explorera :

- 1 Les objectifs pour l'année à venir;
- 2 Les besoins de formation;
- 3 Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.

ÉTAPE 1 » SE PRÉPARER

Se préparer à la rencontre permet au supérieur d'en préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre. Afin de bien se préparer à la rencontre d'appréciation du rendement, il peut se référer aux profils de postes, notion abordée au module 2. En effet, les profils peuvent constituer une base intéressante pour évaluer le rendement d'un employé en fonction de ses responsabilités.



CONSEILS À RETENIR

- Clarifier le but de la rencontre : il s'agit de faire le point et de donner des rétroactions à l'employé.
- Déterminer le lieu et l'heure : il faut choisir le moment favorable et l'endroit le plus propice.
- Établir les points importants ayant trait aux objectifs de l'organisation et au secteur (le cas échéant).
- Discuter avec l'employé des objectifs pouvant être mis de l'avant. Cette action contribue à montrer à l'employé qu'on l'apprécie.
- Préparer des notes complémentaires (suggestions, clarification, formation).



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Grille phase 1 — Discussion et entente mutuelle (Outil n° 18)

La fiche de préparation doit être remise à l'employé avant sa rencontre afin qu'il réfléchisse sur ses objectifs pour l'année. Cet outil l'aide à mettre par écrit ses idées et l'incite à préparer sa rencontre d'évaluation. Il prend ainsi une part active à la démarche.

ÉTAPE 2 » FAIRE LA RENCONTRE

Avant de commencer la rencontre, il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites imprévisibles. Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive.



CONSEILS À RETENIR

- Établir un climat de confiance dès le début : « Bonjour Jean, comment vas-tu? Installe-toi confortablement. »
- Rappeler le but de la rencontre : « Je tenais à te rencontrer pour nous permettre de faire le point, d'échanger et pour que nous puissions convenir de tes objectifs pour la prochaine année. »
- Susciter l'intérêt : « Nous avons une année intéressante devant nous! » Ou encore : « Selon toi, quels sont les avantages de cette rencontre? »
- Établir les règles du jeu : « Je te présenterai d'abord les objectifs de l'organisation, puis ceux de notre secteur. Si tu as des questions, n'hésite pas à m'interrompre. Nous disposons d'environ une heure. »
- Obtenir l'accord de l'employé : « Est-ce que ça te convient? »

ÉTAPE 3 » ÉCHANGER

L'échange doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche. Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées. On peut explorer la fiche de préparation afin de mettre en commun les besoins objectifs de chacun.

« La définition des objectifs selon la méthode SMART »

Vous trouverez ci-dessous les caractéristiques que devrait idéalement posséder un objectif pour permettre sa réalisation et la mesure de son avancement.

Spécifique ▶	Un objectif ne peut être formulé de manière vague et générale, mais doit être défini de manière rigoureuse et précise.
Mesurable ▶	Afin de pouvoir déterminer si les objectifs sont atteints, ils doivent être mesurables. Des normes doivent donc être établies. Il est d'ailleurs important lors des rencontres d'évaluation du rendement de pouvoir mesurer de manière objective si les objectifs ont été atteints. Cette mesure peut se traduire en notions de quantité, de qualité, de temps, d'argent, etc.
Audacieux ▶	Un objectif implique nécessairement un effort, un engagement et doit inciter au dépassement personnel. Pourquoi ne pas sortir des sentiers battus pour définir des moyens de l'atteindre qui font du sens pour l'employé?
Réaliste ▶	Lors de la détermination des objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de leur faisabilité et de leur réalisme. Si les objectifs sont trop ambitieux, il sera impossible de les atteindre, ce qui deviendra inévitablement démotivant pour l'employé. C'est pourquoi il est important de prendre en considération les facteurs critiques de succès.
Temporel ▶	Enfin, il faut convenir d'une échéance à laquelle l'objectif doit être atteint. Une ligne du temps sur laquelle sont placés des objectifs intermédiaires peut éventuellement être tracée.

Bien que les critères SMART soient importants, ils ne font pas foi de tout. Un objectif bien formulé, c'est surtout un objectif facile à comprendre et motivant. Ainsi, l'employé s'appropriera l'objectif et se mobilisera en vue de l'atteindre. Un objectif bien formulé aidera également son supérieur à effectuer le suivi et à évaluer le chemin parcouru.



CONSEILS À RETENIR

- Adopter une attitude favorable et positive, manifester de l'empathie.
- Préciser les objectifs, transmettre l'information et en confirmer la compréhension.
- Écouter activement : reformuler, encourager et utiliser les techniques de l'écho et de la pause. Avant de réagir, s'assurer d'avoir bien compris.
- Questionner méthodiquement : utiliser des questions ouvertes et précises. Inciter l'employé à s'exprimer. Lui permettre de décrire ses intérêts et de fixer lui-même ses objectifs.
- Observer et être attentif au non verbal : les gestes, les expressions du visage, l'intonation de la voix, etc.
- Vérifier ses perceptions : « J'ai l'impression que tu n'es pas d'accord avec mon point de vue! » – « Tu me parais déçu. » – « J'ai le sentiment que ce point ne te convient pas. »



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Plan de développement individuel (Outil n° 19)

Cette grille permet à l'employé de se fixer des objectifs en lien avec les compétences à développer. Après avoir défini quelques priorités de développement (deux à trois), l'employé doit déterminer les activités qui lui seront les plus utiles pour développer ou renforcer ses compétences. Il doit ensuite cibler des moyens pour évaluer ses progrès et se fixer un délai pour la réalisation de ses activités de développement.

ÉTAPE 4 » CONCLURE LA RENCONTRE

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé.



CONSEILS À RETENIR

- Résumer les points clés et obtenir l'engagement de l'employé : « Un des buts de notre rencontre était de convenir ensemble de tes objectifs pour la prochaine année et des moyens de soutien que nous pourrions mettre en place pour t'aider à les atteindre. » – « Nous avons convenu que... » – « On s'entend donc pour réaliser ces actions au cours de la prochaine année? »
- Susciter des commentaires : « Es-tu satisfait de notre rencontre? » – « Peux-tu me dire en quelques mots ce que tu retiens de...? »
- Remercier l'employé : « Merci de m'avoir consacré du temps aujourd'hui. J'apprécie ton engagement! »

Il est important de remplir la fiche de préparation et de l'annexer au dossier de l'employé. Cette fiche pourra être consultée lors du suivi de l'entente.

PHASE 2 » SUIVI DE L'ENTENTE

La deuxième phase du processus consiste à faire un suivi de l'entente prise lors de la première phase. L'employé réalise les objectifs auxquels il s'est engagé et le gestionnaire met en place les mesures de support convenues. Il est conseillé de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires. Le gestionnaire et l'employé discutent de façon continue de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement, mais de façon informelle.



CONSEILS À RETENIR

- Respecter ses engagements : relire les points importants de la première rencontre, rédiger les faits significatifs observés, mettre en place les mesures de soutien convenues.
- Donner de la rétroaction de façon continue : s'informer des actions mises de l'avant, rester ouvert à toute rencontre de suivi qui pourrait être nécessaire.
- Examiner les progrès réalisés en fonction des attentes mutuelles.
- Mettre en lumière les progrès réalisés : de manière informelle, continuer à donner de la rétroaction.
- Apporter les modifications requises.

PHASE 3 » BILAN DU RENDEMENT

La dernière phase est l'étape plus formelle qui permet à l'employé et au superviseur de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs en revenant sur le contenu de la grille élaborée à la phase 1 — Discussion et entente mutuelle (Outil n° 18). Puisque le rendement a été observé tout au long de l'année lors de périodes ponctuelles de suivi, cette rencontre vient clôturer le cycle d'évaluation.

Lors de la troisième phase, les étapes de la phase 1 peuvent être reprises en ce qui concerne le déroulement de la rencontre. Cette phase 3 portera plus spécifiquement sur le rendement de l'employé en ce qui a trait à l'évaluation de ses compétences (savoir), de ses tâches (savoir-faire) ainsi que de ses aptitudes et habiletés (savoir-être).

Définitions savoir, savoir-faire et savoir-être

- **Savoir** : l'employé doit posséder et acquérir des connaissances sur l'organisation ainsi que sur les qualifications requises pour son poste.
- **Savoir-faire** : l'employé doit posséder des compétences techniques ou des habiletés qui lui permettent d'utiliser différents outils ou méthodes pour exécuter son travail.
- **Savoir-être** : l'employé doit avoir des aptitudes intellectuelles et humaines qui lui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien remplir ses fonctions.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Grille phase 3 — Rencontre annuelle (Outil n° 20)

Cette grille est un exemple de fiche d'appréciation du rendement sous forme quantitative. Elle sert de guide de discussion pour la rencontre. Elle peut être remplie préalablement par le supérieur immédiat. Lors de l'entretien, le supérieur immédiat transmet ses commentaires en fonction de cette grille. Il peut être intéressant de demander à l'employé de faire lui-même son auto-évaluation.



CONSEILS À RETENIR

- Mettre l'accent sur les aspects positifs.
- Souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du rendement de l'employé.
- Formuler des critiques précises et spécifiques. Fournir des exemples.
- Vous concentrer sur les actions et les résultats de l'employé plutôt que sur sa personnalité.
- Rester calme, écouter et ne pas argumenter.
- Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins.
- Faire des suggestions d'actions précises pouvant être prises par l'employé pour améliorer la situation.
- Mettre l'accent sur le soutien que vous – ou d'autres membres de l'équipe – pouvez lui apporter.
- Privilégier une approche « évaluer et écouter » ou, mieux, « résoudre les problèmes ». Évitez une approche « évaluer et convaincre ».
- Éviter les surprises (appréciation négative inattendue). Assurer une rétroaction continue tout au long de l'année.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

<http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications/performance>

Outil informatisé en gestion de la performance.

Malassingne, Pascaline. *Conduire un entretien d'évaluation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, 123 p.

Ordre des conseillers en ressources humaines accrédités

- <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=373321>.

Cet article aborde des concepts clés liés à l'appréciation du rendement des employés.

- <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=510016>.

Cet article aborde l'évaluation du rendement comme un processus continu permettant de mobiliser et de développer les employés, tout en suscitant leur contribution.



INTRODUCTION

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en TI d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever.

OBJECTIFS DE LA FORMATION

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises en TI. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- L'apport de solutions pour la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation;
- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.);
- L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation;
- La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

DÉFINITIONS CLÉS

COMPÉTENCE

Une compétence se résume à la capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

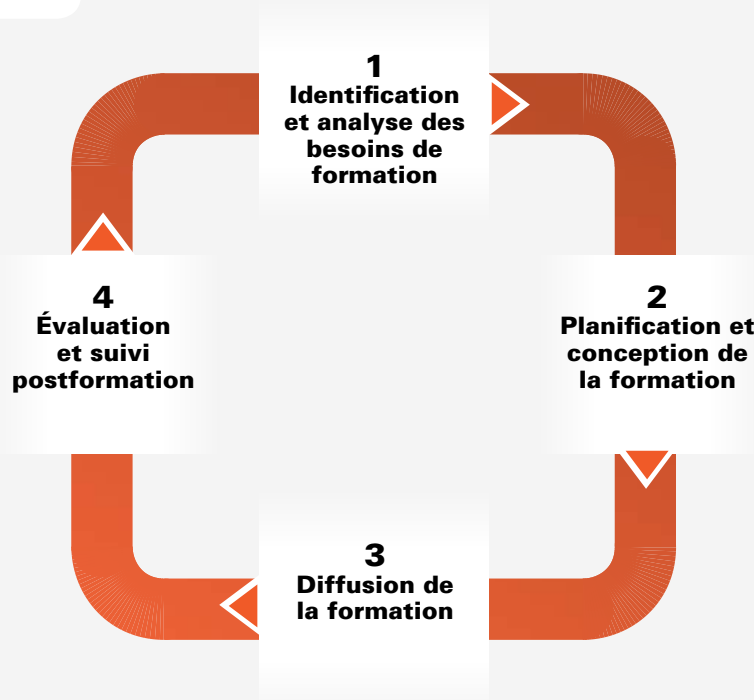
FORMATION

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes liées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et pour lesquelles des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et transférable.

CYCLE DE LA FORMATION





CONSEILS À RETENIR

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance constatés peuvent être palliés par une formation ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation ne représente pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience de la nécessité de modifier ou de développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

ÉTAPE 1 » IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a pour principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Quelle est la situation actuelle?

ÉCART



Quelle est la situation souhaitée?
Quels sont les objectifs à atteindre?

Situation actuelle

- Quel est le rendement des employés?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets?
- Avec quels logiciels ou systèmes l'employé éprouve-t-il des difficultés?

Situation désirée

- Quels sont les améliorations et les changements à venir?
- Quels sont les résultats escomptés?
- Quelles sont les compétences que devraient posséder les employés?

MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION**Observation et écoute**

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires relatifs aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'obtenir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

Entrevue individuelle

Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

Groupe de discussion

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée selon un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

Évaluation du rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

**RÉFÉRENCE AUX OUTILS****VOIR L'OUTIL 21****VOIR L'OUTIL 22****Outils d'identification des besoins (Outils n° 21 et n° 22)**

Deux grilles différentes sont utilisées simultanément pour identifier les besoins de formation :

- La grille pour les employés (complétée par le supérieur immédiat);
- La grille pour les gestionnaires (complétée par la direction).

La première grille (Outil n° 21) permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation de son travail. Le superviseur peut valider sa vision de la problématique en organisant une rencontre avec l'employé concerné.

La deuxième grille (Outil n° 22) doit être complétée par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour cerner les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

ÉTAPE 2 » PLANIFICATION ET CONCEPTION DE LA FORMATION

PLANIFICATION

La planification signifie que l'entreprise établit ses priorités pour les prochains mois. Voici trois exemples de priorités :

Priorité n° 1



Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.

Priorité n° 2



Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.

Priorité n° 3



Développer des compétences spécifiques aux bases de données SQL sur une interface web en vue du nouveau projet.

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.





RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils de planification (Outils n° 23 et n° 24)

Une fois les grilles d'identification des besoins de formation complétées, vous devez les compiler. Établissez ensuite les priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation?
- Quel est notre budget de formation?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer?
- Quel est notre échéancier?
- Qui sera le formateur?
- Qui participera à la formation?



**VOIR
L'OUTIL
23**

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global (Outil n° 23) de formation qui servira d'aide-mémoire et facilitera la gestion du développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations à venir.



**VOIR
L'OUTIL
24**

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques (Outil n° 24) pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation;
- Objectifs;
- Contenu;
- Durée;
- Nom du formateur interne ou externe;
- Méthodes d'enseignement;
- Personnel visé et nombre de groupes.

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier des charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

CONCEPTION

Pour la conception de la formation, vous pouvez requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de la formation. Cette dernière peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.



CONSEILS À RETENIR

Il est également possible que la formation exige que l'employé apprenne certaines notions de façon autodidacte. L'employé se forme alors par lui-même en effectuant des exercices pratiques. Pour garantir le succès de cette méthode, il est recommandé de préparer avec le supérieur immédiat un échéancier d'apprentissage et de valider le contenu de la formation.

ÉTAPE 3 » DIFFUSION DE LA FORMATION

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tels un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.



CONSEILS À RETENIR

Les techniques d'enseignement

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation favorisant la participation des apprenants et leur compréhension des notions étudiées.

Exposé



Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communicateur du formateur.

Démonstration



Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.

Discussion



Repose sur l'échange verbal ou électronique d'informations sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions et à partager leur expertise et leurs connaissances.

Jeu de rôle



Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.

Entraînement à la tâche



Apprentissage en cours d'opération qui fait appel à l'exposé, à la démonstration et à la discussion.

ÉTAPE 4 » ÉVALUATION ET SUIVI POSTFORMATION

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation), il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL 25

Outils d'évaluation de la formation et de transfert des apprentissages (Outils n° 25 et n° 26.)

À la fin de la diffusion de la formation, vous pouvez distribuer à tous les participants une grille d'évaluation de la formation (Outil n° 25). Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, vous devez compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).



VOIR L'OUTIL 26

De plus, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats pourront déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux et si elle a amélioré les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation. Les gestionnaires peuvent se référer à l'Outil n° 26 qui présente un exemple de transfert des apprentissages à propos d'une formation sur le service à la clientèle. Cet outil peut être utilisé comme guide pour élaborer une grille d'évaluation sur mesure.

La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

La Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, aussi appelée « loi sur les compétences », a été adoptée par l'Assemblée nationale le 7 juin 2007. Elle vient modifier certains aspects de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, communément appelée « loi du 1 % », en vigueur depuis 1995. L'objectif de la loi a été élargi de manière à viser à la fois l'amélioration des compétences et l'amélioration de la qualification de la main-d'œuvre. C'est par l'acquisition, le perfectionnement et la

reconnaissance des compétences acquises en emploi que cet objectif pourra être atteint. Ce faisant, on favorise l'emploi ainsi que l'adaptation des entreprises aux changements et à la concurrence auxquels elles ont à faire face en plus de faciliter l'insertion des personnes en emploi et la mobilité de la main-d'œuvre. En recentrant les composantes de la loi sur son objectif, soit développer les compétences et améliorer la qualification de la main-d'œuvre, les nouvelles dispositions contribuent :

- À valoriser la formation en emploi;
- À fournir des outils aux milieux en cette matière;
- À alléger la réglementation.

L'objectif de la loi concerne toutes les entreprises et tous les employeurs et les salariés. Toutefois, les employeurs dont la masse salariale excède 1 M\$ au cours d'une année civile ont l'obligation d'investir un montant représentant au moins 1 % de cette masse salariale dans des activités de formation. Ils doivent produire une déclaration au ministère du Revenu du Québec et remplir les formulaires émis par Emploi-Québec. Les formulaires nécessaires sont disponibles sur le site d'Emploi-Québec.

Le Guide général d'application de la loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre et les outils correspondants sont disponibles sur le site suivant :

http://emploi.quebec.net/publications/pdf/00_fdrcmo_guide_general_2008.pdf.

Pour trouver le texte complet de la Loi et toutes les informations pertinentes :

http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_3/D8_3.html

N.B.: Toujours vous assurer de consulter les dernières mises à jour des lois.



CONSEILS À RETENIR

Il faut donner aux employés récemment formés l'occasion d'utiliser le plus rapidement possible leurs nouvelles compétences afin qu'ils ne les oublient pas.

Les superviseurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou des nouvelles techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/profilsdecompetences

Consultez ce site pour obtenir une panoplie intéressante de dictionnaires et de profils de compétences dans le secteur des TIC.

Emploi-Québec

www.emploiQuebec.net

On peut consulter le Centre local d'emploi de sa localité ou le site Internet d'Emploi-Québec pour plus de renseignements sur la formation de la main-d'œuvre en entreprise.

Jobboom

www.formation.jobboom.com

Pour connaître les formations offertes dans chacune des régions, on peut consulter le répertoire de la formation continue de Jobboom. Ce répertoire comprend une liste très complète de formateurs dans plusieurs secteurs d'activité.

Pour en apprendre davantage sur les quatre étapes de la formation, on peut consulter cette publication de Patrick Rivard : *La gestion de la formation en entreprise – pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, 264 p.

Ordre des conseillers en ressources humaines accrédités

■ **<http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=427574>**

Cet article aborde la gestion de la formation comme étant un outil du gestionnaire.

■ **<http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=359200>**

Cet article aborde la gestion de la carrière comme étant un levier de motivation et de fidélisation des employés.



- CYCLE DE LA SUPERVISION
- GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITÉS
- COMMUNICATION
- LEADERSHIP
- RÉTENTION DU PERSONNEL
- GESTION DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

La supervision et l'encadrement sont des défis importants pour la majorité des entreprises œuvrant dans les technologies de l'information (TI). Avec une main-d'œuvre jeune et spécialisée, les gestionnaires éprouvent souvent de la difficulté à trouver l'équilibre entre laisser le personnel travailler de façon autonome et créative, et le superviser par un encadrement et un contrôle adéquats afin que l'entreprise atteigne les objectifs fixés à l'intérieur des délais établis. De plus, peu de gestionnaires ou d'employés à qui incombent des responsabilités de supervision possèdent une formation ou des connaissances poussées en gestion de la main-d'œuvre.

Le module qui suit présente un survol de quelques notions théoriques essentielles pour une gestion efficace des ressources humaines en fonction de la réalité et des besoins des entreprises du domaine des TI. Pour faire face à la complexité de la gestion du capital humain d'une organisation, vous devez comprendre ces notions de base. Les concepts présentés ici ne sont qu'une introduction à ce qui aurait pu faire l'objet d'un guide en soi. Nous tenions tout de même à vous en signaler les principaux éléments et défis.

Il est essentiel d'encadrer le personnel pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. En fait, la performance organisationnelle se base sur plusieurs aspects tels les résultats financiers, la qualité, le service à la clientèle et le rendement individuel des employés. À cet égard, toute personne ayant des responsabilités de supervision (ci-dessous appelée « gestionnaire ») joue un rôle déterminant pour l'atteinte des résultats escomptés.

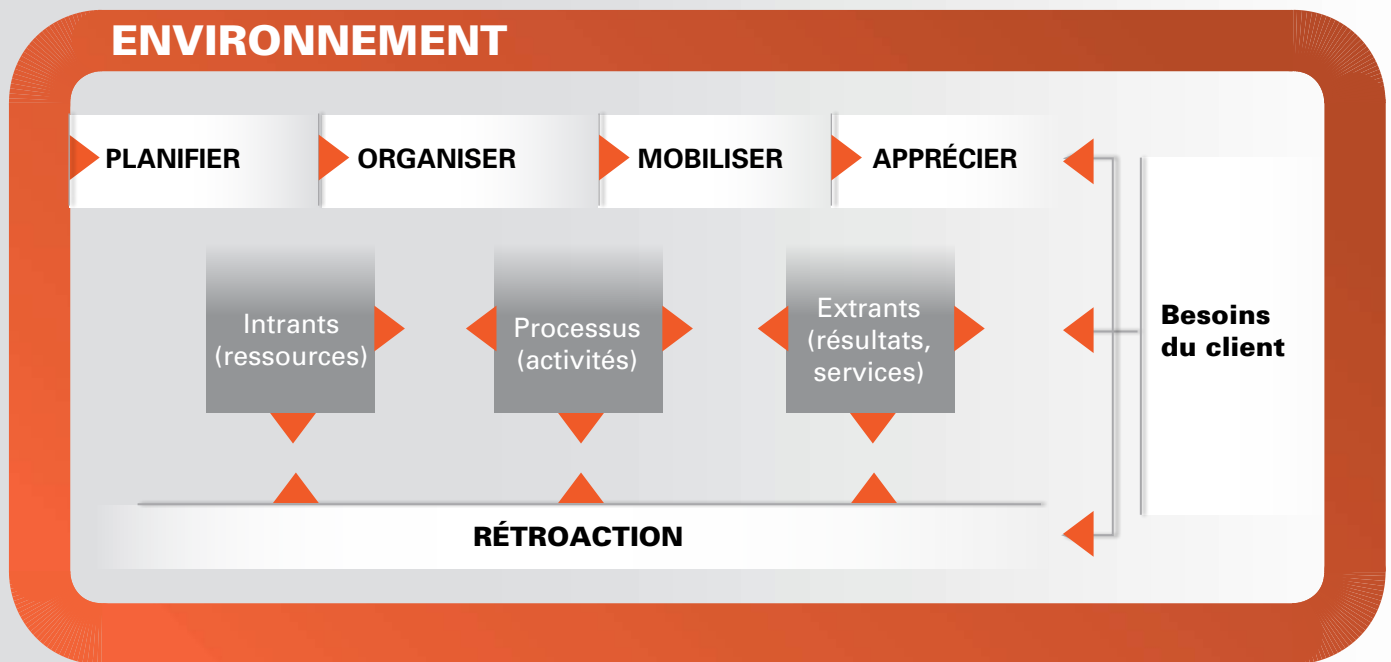
Dans le contexte des entreprises des TI, la qualité de la supervision pourra compenser certaines difficultés liées aux enjeux de la main-d'œuvre du secteur. Par sa vision, sa capacité à communiquer et à donner des directives claires, le gestionnaire arrivera à motiver et à mobiliser les employés.

La main-d'œuvre composant les entreprises des TI se caractérise par une scolarisation élevée, la recherche d'autonomie et le besoin de réalisation. Le gestionnaire qui sera en mesure de s'adapter à cette nouvelle génération d'employés et de répondre à leurs besoins relèvera le défi de la rétention du personnel.

Ainsi, quand on parle de gestion des ressources humaines, l'élément déterminant repose sur l'utilisation et l'intégration des outils existants, mais aussi sur la qualité de la supervision. On pourrait affirmer que le gestionnaire de premier niveau (superviseur immédiat) est au centre des activités de gestion des ressources humaines.

Tout au long du processus de supervision, c'est lui qui recrute et évalue le personnel, détermine les besoins de formation, etc. Il doit être attentif au travail à réaliser, à l'équipe ainsi qu'aux individus qui la composent. Le gestionnaire de premier niveau doit se soucier de la cohésion et du climat de travail. Il doit clarifier les attentes et préciser les directives ayant trait aux tâches à accomplir. Il doit aussi évaluer les besoins de l'entreprise en ce qui concerne les compétences et les ressources. Enfin, il doit apporter un soutien adéquat aux individus.

CYCLE DE LA SUPERVISION



Planifier	Signifie déterminer à l'avance ce qui doit être fait, les échéances, les ressources nécessaires au projet ainsi que les résultats attendus.
Organiser	Signifie tout mettre en place pour que les résultats attendus puissent se concrétiser. Il s'agit de voir qui fait quoi, avec quel matériel ou logiciel et avec quelles méthodes de travail. À cette étape, le gestionnaire de premier niveau doit communiquer clairement ses attentes à l'équipe de travail.
Mobiliser	Signifie la capacité de rassembler les membres de son équipe de façon à ce qu'ils travaillent ensemble à un objectif commun. Mobiliser, c'est offrir la possibilité aux employés d'utiliser leur imagination, leurs compétences, leur intelligence émotionnelle et leur cohésion d'équipe.
Apprécier	Signifie comparer les résultats réels aux résultats planifiés en analysant les écarts. À partir de ces analyses, des correctifs sont apportés et leurs retombées sont ensuite évaluées. Apprécier consiste aussi à reconnaître les bons coups, à communiquer les aspects à améliorer de manière constructive et à célébrer les réussites.

GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITÉS

La gestion du temps et des priorités est au cœur du fonctionnement de l'organisation du travail. Il est donc primordial de connaître les grands principes à la base d'une gestion efficace de son temps.

Principales lois en gestion du temps

Se concentrer sur l'essentiel



20 % de nos activités exigent 80 % de notre temps disponible (loi de Pareto).

Lutter contre les interruptions



Tout travail interrompu est moins efficace et prend plus de temps à compléter que s'il est effectué en continu (loi des séquences homogènes du travail, de Carlson).

Contrôler la rentabilité du temps investi



Le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible. Ainsi, plus on dispose de temps pour accomplir une activité, plus il est tentant de l'utiliser totalement (loi de la tendance à l'auto-inflation, de Parkinson).

Identifier les choses que vous valorisez davantage



Le temps possède une double dimension, objective et subjective, qui est fonction soit de l'intérêt porté à l'activité exercée, soit de l'urgence ou de l'importance qu'on lui accorde (loi de la dimension subjective).

Utiliser de façon optimale et pratique son temps



Ne pas prendre cinq minutes pour décider de remettre à plus tard ce qui peut être fait immédiatement en moins de cinq minutes, à un moment prévu à cette fin au cours de la journée (loi de l'utilisation optimale et pratique de son temps).



CONSEILS À RETENIR

Principes d'organisation du travail

- Prenez du temps en début de journée pour planifier votre travail.
- Respectez la règle 60-20-20 en vous concentrant sur l'essentiel (60 % pour les tâches planifiées, 20 % pour les activités non planifiées et 20 % pour les périodes tampons et les imprévus).
- Élaborez des listes de tâches à accomplir de façon à les énumérer et à vous en souvenir.
- Gardez en tête vos priorités pour choisir les tâches à déléguer et à éliminer.
- Commencez par ce qui vous intéresse le moins afin de bénéficier d'une tranquillité d'esprit et de pouvoir apprécier les activités que vous préférez.
- Regroupez tous les appels téléphoniques dans une même période de la journée.
- Révissez régulièrement votre planification et le faire à nouveau à la fin de la journée.
- Vous réserver un moment de la journée où vous n'êtes pas disponible pour les autres.
- Lutte contre les interruptions qui nuisent à l'accomplissement de vos priorités.
- Évitez de remettre vos tâches à plus tard.
- Recherchez un équilibre personnel entre vos obligations et vos capacités.
- Apprenez à déléguer.

Principes de gestion des priorités

Avant de planifier des activités à votre agenda, il faut établir vos priorités en les répartissant sur une échelle de valeurs qui permet d'évaluer le travail à effectuer en fonction des deux notions suivantes : l'importance relative (IMPORTANT) et le temps (URGENT).

Important : Le facteur important permet d'évaluer l'importance relative de la tâche en fonction des objectifs organisationnels.

Urgent : Le facteur urgent permet d'évaluer le temps disponible pour la réalisation de la tâche en fonction des délais établis.

ACTIVITÉS	URGENTES	NON URGENTES
IMPORTANTES	■ Crises ■ Problèmes pressants ■ Projets à échéance serrée	■ Prévention ■ Création et consolidation de relations interpersonnelles ■ Recherche de nouvelles occasions ■ Planification ■ Activités récréatives
NON IMPORTANTES	■ Interruptions ■ Appels téléphoniques pressants ■ Courrier ou rapports pressants, mais non importants ■ Réunions ■ Affaires pressantes, mais non importantes	■ Travail de routine ■ Divers, courrier non urgent ■ Appels téléphoniques divers ■ Voleurs de temps ■ Activités agréables

Les activités **IMPORTANTES** et **URGENTES** (problèmes pressants, échéances serrées) occupent trop souvent une grande portion du temps de travail. Bien qu'il faille y accorder une attention immédiate, il faut comprendre que ces activités deviennent urgentes parce qu'on les a repoussées trop souvent et qu'on a négligé de prendre les mesures de planification et de prévention nécessaires.

Les activités **NON IMPORTANTES, MAIS URGENTES** (téléphone, courriel) contribuent souvent à vous surcharger. Elles empêchent d'atteindre les résultats souhaités et donnent l'impression d'éteindre des feux.

Les activités **IMPORTANTES, MAIS NON URGENTES** donnent la possibilité de planifier à long terme, de prévoir les problèmes et d'améliorer ses compétences. Elles permettent de concentrer ses énergies sur des tâches qui donnent du sens à son travail.

Les activités **NON IMPORTANTES** et **NON URGENTES**, comme le courrier superflu et les activités non productives, sont à éviter. Les autres activités comme le travail de routine, le courrier non urgent et non important sont à faire par ordre de priorité.

COMMUNICATION

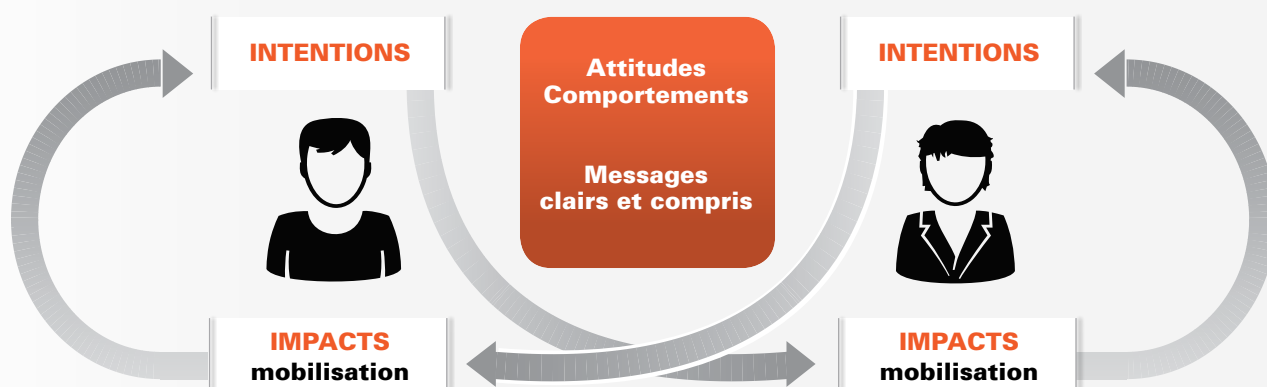
Un des éléments essentiels pour une supervision et un encadrement efficaces est la communication. Mais qu'est-ce que la communication? Le cycle de communication est complet lorsque l'impact du message répond bien aux intentions préalables.

Le modèle proposé s'inspire des recherches de l'école de Palo Alto et part du principe que, dans une relation, nous sommes à la fois émetteur et récepteur engagés dans une dynamique d'intention et d'impact. L'émetteur et le récepteur ont donc chacun leur propre contexte. L'intention est le point de départ de l'interaction et elle se construit autour de trois éléments complémentaires et plus ou moins conscients :

- La visée (impact recherché);
- Les gestes (attitudes et comportements);
- La motivation (besoins et aspirations).

Ces éléments détermineront le message qui aura un impact chez l'autre qui, de son côté, entrera dans la même dynamique.

Moins une personne est consciente de ce qu'elle traduit dans ses attitudes et ses comportements, moins son message est clair. De plus, même si une personne s'est interrogée sur ses intentions avant de communiquer et même si elle s'assure que ses attitudes sont cohérentes avec le message, il se peut que son interlocuteur interprète mal le message (perception). Un des bons moyens à utiliser alors est la reformulation.



Les principaux obstacles de la communication

Certains obstacles peuvent entraver l'efficacité de la communication. Voici les principaux :

- Tendance à juger;
- Bruits;
- Écoute sélective (filtre);
- Ignorance du non verbal;
- Idées préconçues.

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur y joue un rôle déterminant. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs fixés. Si celui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien perçu.

Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre. Par leur attitude respective, chacun entravera ou facilitera l'échange.

L'importance de la communication efficace

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir de bonnes relations.

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habiletés de communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer.

Quelques définitions...

Message clair	▶ L'art d'exprimer clairement dans un langage simple ses idées et ses propos. Attention : on tient souvent pour acquis que l'autre a compris clairement le message.
Non verbal	▶ Selon les spécialistes de la communication, l'aspect non verbal du message est plus important que les mots employés (35 % de la communication passerait par le verbal et 65 % par le non verbal). Il faut donc garder les yeux ouverts afin de capter tous les messages non verbaux de nos interlocuteurs.
Assiduité de la rétroaction	▶ La rétroaction correspond à toute information provenant du récepteur et revenant vers l'émetteur (réaction verbale ou non verbale). Elle fournit des informations relatives à la pertinence, à la qualité et à la justesse du message ou des conduites passées.
Écoute	▶ « Écouter » ne signifie pas « entendre ». L'écoute est un processus intellectuel, émotionnel et physique. Elle déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération.
Ouverture	▶ Habileté à parler et à écouter pleinement et véritablement ce qui se passe, sans juger les autres.

S'adapter à son interlocuteur

Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe. Il faut donc tenir compte du fait qu'il y a des personnes introverties et extraverties dans chaque équipe. L'introversion signifie qu'un individu préfère tirer son énergie de son propre monde intérieur d'idées, d'émotions et d'impressions. En comparaison, l'individu extraverti préfère tirer son énergie du monde extérieur, des gens, des activités et des choses.

Le gestionnaire doit bien connaître et s'adapter aux modes de communication de ces deux types d'individus.

Personnalité introvertie

- Garde énergie et enthousiasme à l'intérieur;
- Aime réfléchir avant de répondre;
- Met l'accent sur les idées et les pensées;
- A besoin qu'on le tire de sa réserve;
- Recherche les occasions de tête-à-tête;
- Préfère la communication écrite au contact direct;
- Dans une réunion, énonce des conclusions une fois qu'elles sont mûrement réfléchies.

Personnalité extravertie

- Communique avec énergie et enthousiasme;
- Répond rapidement, sans réfléchir longtemps;
- Met l'accent sur le monde extérieur (les gens et les choses);
- A besoin de modérer son expression;
- Recherche les occasions de communiquer en groupe;
- Préfère le contact direct à la communication écrite;
- Dans une réunion, préfère s'exprimer à haute voix avant d'en arriver aux conclusions.

Gestion de conflits par la communication

Un conflit est la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent. En fait, il y a un conflit lorsqu'une partie freine l'autre dans l'atteinte de ses objectifs ou lorsque, dans le cadre d'une situation sociale, des désaccords émotionnels ou relatifs à la teneur d'une situation donnée surviennent.

Les conflits ont des impacts sur la productivité et le climat de travail d'une équipe. Le gestionnaire doit alors gérer les échanges et clarifier la situation lors de leur émergence.

La communication contribue énormément à la résolution de conflits.



CONSEILS À RETENIR

Voici les 10 étapes d'une communication efficace pour résoudre des différends :

- 1 Garder l'esprit ouvert;
- 2 Vous préparer;
- 3 Préparer le terrain;
- 4 Montrer que vous avez compris le problème;
- 5 Laisser votre interlocuteur parler;
- 6 Chercher un point commun;
- 7 Faire part de votre position;
- 8 Discuter de vos différends;
- 9 Si possible, régler le problème;
- 10 Faire le bilan.

LEADERSHIP

Le leadership n'est pas seulement le fait du leader : il n'y a pas de leadership s'il n'y a pas adhésion au leader. Il doit y avoir une correspondance entre la vision et les actions qu'il propose et les désirs ou les besoins du groupe.

Dans toute organisation, le leadership s'exprime à travers le rôle d'une personne faisant partie d'un petit groupe de travail structuré, ou encore par le biais d'une personne qui est appelée à canaliser les efforts des autres employés placés sous sa supervision. L'objectif du leader consiste à favoriser la réalisation des tâches liées aux objectifs de l'organisation.

Il existe plusieurs théories sur le leadership. L'une d'entre elles est le modèle Hersey et Blanchard (p. 92). Ce modèle possède l'avantage d'être facilement applicable et permet d'adapter le style de leadership et d'encadrement au personnel.

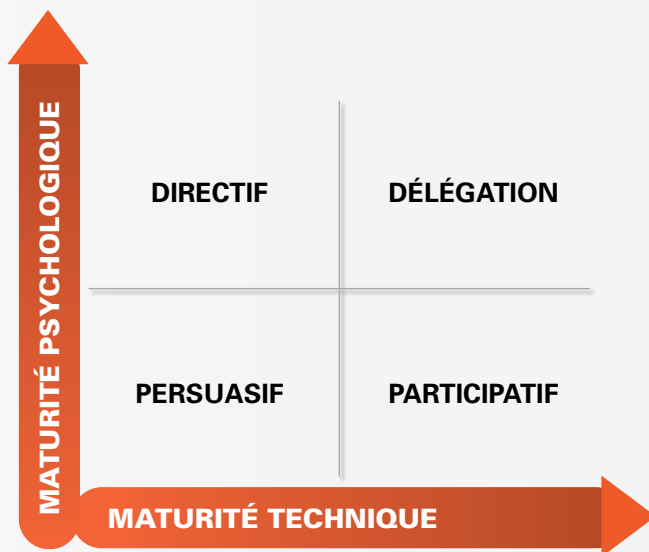
Dans le domaine des TI, la plus grande partie de la main-d'œuvre est hautement spécialisée. Cependant, main-d'œuvre hautement spécialisée ne signifie pas automatiquement encadrement minimum. Le modèle Hersey et Blanchard fournit des indications sur le type de leadership et d'encadrement que l'on peut exercer selon la maturité technique et psychologique des individus dans une situation donnée.





CONSEILS À RETENIR

Modèle des quatre types de leadership (modèle Hersey et Blanchard)



Directif



Ce style de leadership convient particulièrement aux employés dont le degré de maturité technique est faible. En adoptant ce style, le gestionnaire définit les rôles des personnes qui ne peuvent pas ou ne veulent pas prendre de responsabilités. Il fait un suivi régulier et rigoureux : il élimine ainsi tout sentiment d'insécurité lié à la tâche à accomplir.

Délégation



Ce style de leadership convient aux employés qui font preuve d'une grande maturité. Il est d'ailleurs peu directif et n'offre qu'un léger soutien dans la tâche à accomplir. Il permet aux employés compétents et déterminés de prendre des responsabilités.

Participatif



Ce style de leadership convient aux employés compétents, mais réticents à prendre des responsabilités et qui ont besoin de soutien pour accroître leur motivation. Ainsi, la participation à la prise de décision renforce leur volonté de s'engager.

Persuasif



Ce style de leadership convient aux employés qui n'ont pas les aptitudes requises pour prendre des responsabilités, qui ont besoin d'être orientés dans leurs tâches et qui nécessitent un encadrement soutenu. Le leader agit alors comme motivateur : il doit ajouter des explications aux directives et donner du renforcement.

Comment utiliser le modèle Hersey et Blanchard

Pour déterminer le type de leadership le mieux adapté à une situation donnée, le gestionnaire doit observer les comportements de ses employés selon les deux axes du modèle : maturité psychologique et technique.

MATURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Observations des comportements psychologiques

Maturité psychologique élevée

- Employé autodéterminé;
- Employé qui démontre de l'intérêt pour son travail;
- Employé qui s'intègre à l'équipe;
- Employé qui adopte des comportements constructifs.

Maturité psychologique faible

- Employé qui manque de motivation et d'intérêt;
- Employé qui éprouve des difficultés relationnelles;
- Employé qui entretient des relations tendues;
- Employé compétitif et jaloux.

Observations des comportements techniques

Maturité technique faible

- Employé qui manque de compétences ou dont les compétences sont désuètes;
- Employé qui ne considère pas la situation dans son ensemble;
- Employé qui ne prend pas en compte les risques d'une situation donnée;
- Employé qui n'approfondit pas les problématiques.

Maturité technique élevée

- Employé qui possède les compétences pour réaliser son travail;
- Employé qui a une vision globale;
- Employé qui n'a pas besoin de supervision soutenue.

MATURITÉ TECHNIQUE

MOBILISATION

Qu'est-ce que la mobilisation? C'est le degré d'intérêt que les employés portent à leur travail et à l'entreprise. Mobiliser son équipe, c'est valoriser les personnes et leur contribution au sein de l'organisation. Contrairement à la motivation, qui provient des forces intérieures d'une personne (son intensité et sa persistance à l'effort), la mobilisation touche le personnel dans son ensemble.

Comment savoir si une équipe est mobilisée? En fait, il y a des caractéristiques importantes qui différencient une équipe mobilisée d'une qui ne l'est pas :

- Une équipe mobilisée améliore continuellement son travail;
- Une équipe mobilisée accorde ses priorités avec celles de l'organisation;
- Une équipe mobilisée travaille avec un souci de qualité, de valeur ajoutée et de façon coopérative;
- Une équipe mobilisée est attachée au travail, à la mission, aux valeurs et aux membres de l'organisation.



CONSEILS À RETENIR

Le gestionnaire peut agir sur la mobilisation de son équipe grâce aux moyens suivants :

- Donner une cible et des objectifs communs;
- Mettre l'accent sur le travail d'équipe, la prise de décision collective, l'autonomie des équipes et la coopération;
- Donner de la marge de manœuvre, des défis et des responsabilités;
- Établir une relation de confiance avec les employés;
- Favoriser une communication flexible, orientée sur les priorités de l'organisation;
- Partager l'information;
- Donner régulièrement de la rétroaction et manifester de la reconnaissance.

RÉTENTION DU PERSONNEL

Puisque la rareté de la main-d'œuvre en TI et la nécessité d'expertise de pointe impliquent une rétention du personnel accrue, TECHNOCompétences met à votre disposition un guide de rétention du personnel destiné aux entreprises en TI.

Utile et gratuit, le guide vous permettra d'implanter des pratiques de rétention ou tout simplement d'évaluer l'efficacité des pratiques que vous avez déjà adoptées.

Vous y trouverez :

- 14 outils mis à votre disposition pour vous faciliter la tâche et vous guider tout au long du document;
- 3 profils d'entreprises qui ont su innover et qui sont des exemples à suivre en matière de rétention du personnel;
- Une méthode de calcul du taux de roulement de votre entreprise;
- Et beaucoup plus!

http://www.technocompetences.qc.ca/gestionrh/publications/guide_retention

GESTION DU CHANGEMENT

La mondialisation et l'intensification de la concurrence amènent les organisations à amorcer de nombreux changements afin de survivre. Les changements organisationnels sont donc devenus incontournables, de plus en plus rapides et, surtout, imprévisibles. Pourtant, leur taux d'échec est encore très élevé.

Réingénierie :	70 % à 80 %
Nouvelle technologie :	50 % à 75 %
Rationalisation :	50 % à 75 %
Fusion :	50 % et plus

La difficulté ne réside pas dans la formulation du changement, mais dans sa mise en œuvre.

Avant de mettre en place le processus de gestion du changement, il est important pour l'organisation de bien cerner le type de changement à implanter. En effet, selon le type, l'ampleur des résistances provenant des employés sera plus ou moins importante.

	Changement PRÉVU	Changement IMPRÉVU
Changement DÉSIRÉ	PRÉVU DÉSIRÉ	IMPRÉVU DÉSIRÉ
Changement NON DÉSIRÉ	PRÉVU NON DÉSIRÉ	IMPRÉVU NON DÉSIRÉ

	Changement PRÉVU	Changement IMPRÉVU
Changement DÉSIRÉ	Aucune réticence, mais implique tout de même une certaine organisation. Exemples : amélioration des lieux de travail, retour d'un membre de l'équipe après un congé, etc.	Effet de surprise, besoin de temps et de communication. Exemples : offre de service acceptée, proposition d'emploi, etc.
Changement NON DÉSIRÉ	Grandes résistances avant de pouvoir passer à la transition. Soutien et suivi seront nécessaires. Exemples : coupures de postes, déménagement du site de travail, modification des méthodes de travail, ajout d'une machine, système d'amélioration continue, modification à la chaîne de montage, etc.	La transition se fait avant que la personne ait pu résister. L'adaptation devient obligatoire, forcée. Besoin de pouvoir exprimer ses émotions, de soutien et de temps. Exemples : accident de travail, départ imprévu d'un employé, etc.

L'implantation d'un changement se fait en quatre étapes clés

- **Préparer** : comprendre le quoi et le pourquoi du changement.
 - S'assurer de bien comprendre et de s'approprier la définition et la vision du changement;
 - Identifier quel(s) rôle(s) les gestionnaires y jouent (décideurs, agents de changement, destinataires).
- **Planifier** : la stratégie, le comment du changement.
 - Effectuer une analyse des champs de force (forces et freins au changement);
 - Identifier les meilleures stratégies d'intervention;
 - Élaborer un plan de communication;
 - Organiser une rencontre de « lancement ».
- **Réaliser** : la mise en œuvre du changement.
 - Être attentif aux réactions des destinataires (écoute, observation);
 - Mettre en œuvre les interventions précédemment identifiées;
 - S'assurer d'obtenir des rétroactions régulières et de mesurer le niveau de mobilisation de son équipe.
- **Évaluer** : le suivi, l'évaluation et le maintien du changement.
 - Obtenir des rétroactions sur le changement global;
 - Faire un bilan et mettre de l'avant les leçons apprises;
 - S'assurer de maintenir les nouveaux acquis et les mesurer de façon régulière (indicateurs de gestion).

Dans le marché actuel, où la concurrence est féroce, les organisations qui réussissent à se démarquer sont celles qui possèdent une grande maîtrise du changement. Elles accordent une attention particulière à leurs employés qui se sentent parfois dépassés par leurs initiatives et qui se montrent, par conséquent, résistants.

Les manifestations de résistance

- S'abstenir de coopérer;
- Amplifier les avantages de la situation antérieure;
- Ralentir le rythme de travail;
- Discrediter les initiateurs du changement;
- Faire un écho bruyant à toutes les difficultés rencontrées dans le processus d'implantation;
- Remettre en question les moindres détails du changement.

Les raisons derrière les résistances

- La peur de l'inconnu;
- La désorientation : ne pas savoir comment participer de manière efficace;
- La révolte contre le « système » : la personne devient alors un perturbateur;
- L'incompréhension des avantages de la nouvelle situation;
- L'ambivalente face à son désir de changement;
- La perception négative de l'instigateur du changement : bien souvent, les gens ne vont pas réagir aux changements, mais plutôt à l'individu qui l'amène.

Les avantages des résistances

- Elles fournissent de l'information sur :
 - l'importance accordée au changement;
 - le degré d'ouverture au changement;
 - les erreurs dans l'élaboration du projet ou dans l'approche utilisée;
- Elles permettent une meilleure compréhension de la situation;
- Elles amènent à prendre de meilleures décisions en fournissant des options additionnelles;
- Elles soulignent les besoins de formation.



CONSEILS À RETENIR

Les facteurs clés pour le succès de l'implantation d'un changement :

- Établir une vision et des objectifs clairs;
- Planifier complètement le processus;
- Choisir le moment opportun pour l'implanter;
- Choisir de bons agents de changement;
- Présenter les aspects positifs du changement;
- Favoriser la participation;
- Laisser la place pour l'expression des résistances (ouverture);
- Former les gens de manière à ce qu'ils développent les habiletés nécessaires à la nouvelle structure.





RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Voici quelques sites intéressants concernant la gestion du temps et le leadership :

Personal time management guide

<http://www.time-management-guide.com>

Ce site fait la description des différents enjeux liés à la gestion du temps. Ce site étant conçu pour le développement des techniques de gestion du temps, vous y trouverez des outils variés pour manier votre agenda de façon plus efficace.

Dr Gerard M. Blair

<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.html>

Ce site de l'Université d'Édimbourg propose plusieurs articles sur la gestion du temps écrits par le Dr Gerard M. Blair. L'auteur y démontre une vision très pragmatique de la gestion du temps.

<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art7.html>

Cet article, également du Dr Gerard M. Blair, porte sur la communication en milieu de travail. L'article présente les incontournables d'une communication saine et efficace.

Ordre des conseillers en ressources humaines accrédités

<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=388795>

Cet article propose des moyens de prendre le temps nécessaire afin d'effectuer une gestion efficace des ressources humaines.



INTRODUCTION

Le bien-être des employés est une préoccupation quotidienne pour les entreprises en TI, car ils travaillent dans le même environnement et dans la même position pendant plusieurs heures, parfois sans interruption.

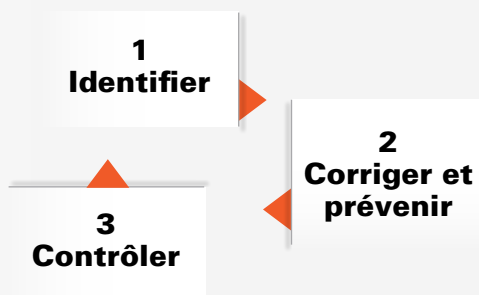
Selon les dispositions de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, les entreprises ont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et à la sécurité de leurs employés. Cette section du guide de gestion des ressources humaines en matière de santé et sécurité au travail veut appuyer les entreprises dans leurs efforts pour assurer à leurs employés un milieu de travail sain.

Étant donné que les entreprises en TI n'ont pas à utiliser de machinerie, d'équipement et d'outils qui peuvent porter préjudice à la santé et à la sécurité de leurs employés, cette section du guide traitera davantage de l'ergonomie des postes de travail.

OBJECTIFS DES STRATÉGIES DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- Éliminer toute source de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés;
- Adapter l'environnement de travail aux caractéristiques physiques des employés;
- Sensibiliser le personnel à maintenir un aménagement des lieux conforme aux règles de santé et de sécurité et à veiller à la propreté de l'endroit.

DÉMARCHE POUR ÉLIMINER LES DANGERS



CONSEILS À RETENIR

La démarche de prévention doit être menée par une personne qui connaît bien l'entreprise et ses habitudes de travail.

La participation des employés est importante dans ce type de démarche étant donné qu'ils travaillent quotidiennement sur les lieux.

ÉTAPE 1 » IDENTIFIER

Il est important d'inciter les employés à signaler les dangers liés à la santé et à la sécurité dans leur environnement de travail dès qu'ils les identifient. Ce devrait être une préoccupation quotidienne. Selon la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), les sources possibles de danger sont les suivantes :

- Machinerie, appareils, outils, robots, etc.;
- Transport et manutention de charges de toutes sortes;
- Contacts avec des clients potentiellement agressifs;
- Organisation du travail (horaires, itinéraire de travail, etc.);
- Mouvements répétitifs;
- Environnement de travail inadéquat (éclairage, bruit, etc.);
- Produits dangereux;
- Émission de poussières, de gaz et de vapeur;
- Qualité de l'air : mauvaise ventilation;
- Absence de mesures d'urgence.

Vous devez ensuite établir les priorités visant l'élimination de ces sources potentielles de danger. Il serait bien sûr préférable de commencer par ce qui a le plus de conséquences négatives sur le travail des employés. En ce sens, il peut être intéressant de les consulter pour déterminer avec eux la priorité à donner aux éléments à corriger.

ÉTAPE 2 » CORRIGER ET PRÉVENIR

Lorsque le danger ne peut être éliminé, il faut tenter de le réduire ou de le maîtriser. Dans tous les cas, les employés doivent être protégés. Par exemple, s'il y a une fuite de gaz dans un immeuble, il faut rapidement qu'il y ait une personne qui s'occupe de faire évacuer les lieux et une autre qui contacte des spécialistes pour éliminer la fuite.

Dans un cas qui n'est pas urgent, une réflexion sur les solutions envisageables et leur évaluation s'imposent. Par la suite, des dates de réalisation doivent être fixées et un bilan des résultats devra être planifié.

Ergonomie

Le poste de travail de chaque individu doit être ajusté selon sa morphologie et sa tâche. Par conséquent, la direction doit observer les caractéristiques physiques des employés et passer en revue le cycle de travail, la cadence, la posture, la durée, la fréquence, les douleurs potentielles, etc.

Quelques principes d'ergonomie

Voici quelques consignes d'ergonomie s'appliquant à un poste de travail doté d'un ordinateur, telles qu'elles sont établies par la Commission de la santé et de la sécurité du travail :

- Régler le siège en situation de travail réelle et être attentif à toutes les variations possibles, selon le modèle;
- Fixer la hauteur de la chaise pour assurer l'appui des pieds au sol et obtenir un angle de confort d'environ 90 degrés à la hauteur des genoux;
- Si le plan de travail n'est pas fixe, l'abaisser jusqu'à ce qu'il permette d'exécuter des tâches confortablement. Sinon, hausser le siège et fournir un appui-pieds aux personnes de petite taille;
- Porter une attention particulière aux personnes de petite et de très grande taille;
- Incliner le siège vers l'avant ou vers l'arrière, selon les exigences de la tâche et les préférences personnelles;
- Régler le dossier en hauteur et en profondeur pour qu'il soutienne le creux du dos sans le pousser vers l'avant et sans nuire à l'exécution de la tâche;
- S'il s'agit d'un fauteuil, disposer les accoudoirs pour qu'ils ne nuisent pas à la mobilité;
- Même avec un siège bien réglé, changer régulièrement de position et se lever pendant les pauses;
- Lorsque les pieds ne sont pas en appui sur le sol, ajouter un repose-pieds;
- Installer l'écran de l'ordinateur directement devant les yeux et non en coin, à gauche ou à droite. Le placer à une distance d'une longueur de bras (ou 70 cm);
- Ajuster la hauteur de l'écran pour que les yeux arrivent au niveau de la partie haute de ce dernier;
- Éviter de placer l'écran sous un luminaire et choisir un fond d'écran clair pour éliminer les reflets.

Lors de l'achat de l'équipement de bureau, plusieurs critères sont à retenir : confort, possibilité de réglage, compatibilité avec le poste de travail, sécurité, prix, esthétique, etc.



CONSEILS À RETENIR

Les employés des entreprises en TI travaillent souvent de longues heures assis devant leur ordinateur. Même avec la chaise de travail la plus ergonomique et la posture idéale, nul n'est à l'abri des crampes, des raideurs, des points, des tensions et d'autres désagréments physiques causés par une longue fréquentation de la souris et du clavier.

Une excellente façon de soulager ces maux bénins est de s'accorder une pause de 5 à 10 minutes périodiquement et de faire quelques exercices relaxants (pour obtenir des exemples, se référer à l'Institut Kiné-Concept : www.kineconcept.com).



ÉTAPE 3 » CONTRÔLER

Cette phase est malheureusement souvent oubliée lorsque la source de danger est éliminée. En fait, l'étape du contrôle est cruciale, car elle évite que le danger ne revienne. De plus, elle permet de faire une analyse des solutions mises en œuvre ainsi que d'effectuer des correctifs, si nécessaire. Bien contrôler l'environnement de travail amène l'entreprise en TI à régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent, voire à les devancer, et à ainsi se montrer proactive plutôt que réactive.

LOI SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (LSST)

Inscription à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

Selon la CSST (www.csst.qc.ca), toute entreprise ayant un établissement au Québec et comptant au moins un travailleur, à temps plein ou à temps partiel, est obligée de s'inscrire à la CSST à titre d'employeur. Par contre, le travailleur n'a pas à s'inscrire à la CSST pour être protégé par la loi et n'a rien à déboursier en échange de cette protection, car il est automatiquement assuré.

Le site Internet de la CSST indique que l'employeur doit, dans les 60 jours suivant le début de ses activités, s'inscrire à la CSST. Le début des activités correspond généralement à la date d'embauche du premier travailleur. Dans les 60 jours suivant le début de ses activités, l'employeur doit fournir les renseignements relatifs à la nature de son entreprise et aux salaires qu'il prévoit verser au cours de l'année. Ces renseignements servent à déterminer la prime. L'employeur qui tarde à s'inscrire est tout de même tenu de verser la prime due à compter de la date de début de ses activités. Des frais de retard correspondant à 7 % de la prime qui aurait dû être payée lui sont imposés et, pour chaque jour de retard, des intérêts sur la somme totale seront exigés. Les frais de retard augmenteront à 11 % à compter du 8^e jour jusqu'au 14^e jour inclusivement, suivant l'échéance. Les frais seront de 15 % du montant non versé dans le délai prescrit dans tous les autres cas.

L'employeur qui n'est pas inscrit ou qui n'a pas fourni les renseignements nécessaires au calcul de sa prime peut aussi être tenu, lorsqu'un de ses travailleurs est victime d'une lésion professionnelle, de payer une amende à la CSST. La somme de cette amende équivaut au coût des prestations versées pour lésion professionnelle à l'employé alors que son employeur est en défaut.

Droits et obligations

L'inscription à la CSST donne le droit à l'employeur de recevoir des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité au travail.

L'employeur doit utiliser tous les moyens possibles pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique de ses employés (Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST), art. 50). Par conséquent, une série d'obligations énumérées par la LSST à l'article 51 encadre ces moyens.

Un comité paritaire de santé et de sécurité peut être formé dans une organisation regroupant plus de 20 employés (LSST, art. 68). Il n'y a cependant pas d'obligation à ce sujet.



CONSEILS À RETENIR

L'employeur doit informer la CSST dans les 24 heures de tout événement qui cause :

- le décès d'un travailleur;
 - des blessures qui empêchent un travailleur de faire son travail pendant 10 jours ouvrables;
 - des blessures qui empêchent des (plus d'un) travailleurs de faire leur travail pendant un jour ouvrable;
 - des dommages matériels de 50 000 dollars et plus.
-

SENSIBILISATION À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les employés sont invités à travailler de façon sécuritaire en suivant les règles de prévention des accidents et en évitant de mettre leur sécurité et celle d'autrui en danger.

À leur arrivée en poste, les nouveaux employés doivent recevoir de l'information concernant les différents ajustements à faire pour que leur poste de travail soit adapté à leurs caractéristiques physiques. En cours d'emploi, il faut inciter les employés à être prudents et à bien entretenir le matériel utilisé, tout comme l'espace de travail.

Des documents informatifs sont mis à la disposition des employés. Ces derniers sont responsables d'en prendre connaissance et de savoir comment les utiliser. On y retrouve notamment le plan d'évacuation d'urgence et le document sur les principes d'ergonomie.

En cas d'accident, l'employé est responsable d'aviser immédiatement son supérieur. Un constat est alors rédigé et une enquête est menée afin de connaître l'origine du problème.

Des secouristes sont habituellement formés au sein de l'entreprise. Les employés doivent les connaître et savoir comment les joindre. De plus, une trousse de premiers soins doit être mise à la disposition des employés.

PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ MENTALE

Les problèmes de santé mentale sont de plus en plus décriés au travail. Les gestionnaires doivent donc se sensibiliser à ce phénomène grandissant. Ainsi, ils pourront aider leurs employés à voir les signaux d'alarme personnels et leur faire accepter qu'ils ne sont pas invincibles.

Le stress



Se définit comme un déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources de l'employé. L'employé fait une évaluation primaire de la situation ou de la demande à laquelle il est confronté. La demande peut être perçue comme un défi ou encore comme une menace si l'employé juge qu'elle risque d'engendrer des conséquences négatives. Les effets du stress peuvent donc être positifs et procurer la motivation, l'énergie et la créativité nécessaires pour accomplir une tâche, à condition que l'employé considère posséder les capacités et les ressources requises pour y arriver. Les effets du stress seront plutôt négatifs lorsqu'il y a discordance entre les ressources de l'employé et la demande.

La dépression



Maladie diagnostiquée médicalement lorsqu'un employé présente une humeur dépressive (sentiment de tristesse, de vide, pleurs, etc.), ou une perte d'intérêt ou de plaisir.

- S'étend sur une longue période (plus de 2 semaines);
- Présente différents degrés de sévérité.

Causes de la dépression

- Dérèglement biochimique :
 - Débalancement hormonal;
- Predispositions génétiques :
 - Tempérament, historique familial de dépression;
- Facteurs environnementaux :
 - Climat de travail, situation familiale, valeurs, culture, etc.;
- Événements de vie :
 - Deuils, perte d'emploi, rupture amoureuse, expériences traumatiques, etc.;
 - Le *cumul* d'événements de vie difficiles est un facteur de risque;
- Personnalité :
 - Perfectionnisme, exigences envers soi-même élevées, etc.

Signes précurseurs des problèmes de santé mentale

Difficulté à...

- Avoir une concentration soutenue;
- Maintenir son endurance durant toute la journée de travail;
- Organiser et évaluer son travail;
- Entreprendre de nouvelles tâches;
- Résoudre ses difficultés;
- Supporter la pression et le stress;
- Respecter les échéanciers;
- Respecter l'horaire de travail;
- Accomplir plusieurs tâches à la fois;
- Réagir adéquatement aux critiques négatives;
- S'ajuster aux changements;
- Interpréter les règles et la culture de l'organisation;
- Gérer les symptômes de la maladie et la prise de médicaments.

C'est le changement de comportement, de façon de penser ou d'état émotif qui est particulièrement important. Il y a trois types de symptômes : physiques, psychologiques et comportementaux.

Types et moyens de prévention pour l'organisation

		MOYENS
Prévention primaire	▶ Mettre l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail dont l'objectif est d'éliminer le risque à la source.	■ Tenir régulièrement des réunions d'équipe; ■ Procéder à une évaluation du personnel; ■ Reconnaître le travail réalisé; ■ Inclure les employés dans le cheminement de carrière; ■ Établir des horaires de travail flexibles.
Prévention secondaire	▶ Mettre l'accent surtout sur l'employé, s'attaquer davantage aux conséquences du stress au travail. Le but des programmes de prévention secondaire est d'aider les employés à gérer les exigences du travail plus efficacement en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux stressseurs ou en soulageant les symptômes du stress.	■ Activités de sensibilisation; ■ Programmes de développement des habiletés.
Prévention tertiaire	▶ A pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des employés qui souffrent ou qui ont souffert de problèmes de santé psychologique au travail, et ce, toujours dans la perspective de diminuer les conséquences du stress. Plusieurs recensions d'écrits sur les programmes de prévention du stress et des problèmes de santé psychologique au travail mentionnent la dominance des programmes de prévention secondaire et tertiaire (centrés sur l'individu) plutôt que primaire (centrés sur l'organisation).	■ Solliciter les gens à utiliser le PAE (programme d'aide aux employés) ou tout autre programme de même ordre pour y trouver de l'information, de l'aide et du soutien lorsque nécessaire.

Façon de procéder pour le gestionnaire face aux problèmes de santé mentale

- 1 Reconnaître les signes précurseurs;
- 2 Poser des questions;
- 3 Favoriser la demande d'aide lorsque nécessaire ou intervenir en cas d'urgence;
- 4 Gérer les invalidités (absences, retour);
- 5 Gestion au quotidien (de l'équipe, du travailleur).



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Il existe de nombreuses interventions et recherches en ergonomie ainsi que dans le secteur de la santé et sécurité au travail. Voici quelques sites intéressants à ce sujet :

Commission de la santé et de la sécurité du travail

www.csst.qc.ca

La Commission de la santé et de la sécurité du travail présente sur son site différentes lois ainsi que de nombreux renseignements sur la prévention. On y retrouve, entre autres, les textes de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) ainsi que la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST).

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

www.irsst.qc.ca

L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail subventionne de nombreux projets de recherche en ergonomie depuis les années 1980 et constitue une source importante d'information sur la santé et la sécurité du travail.

Section québécoise de l'Association canadienne d'ergonomie

www.ace-ergocanada.ca

Le site de la section québécoise de l'Association canadienne d'ergonomie propose beaucoup de renseignements utiles à ce propos. Vous y trouverez également des références pour des formations et des services de consultation.

Université Laval

<http://cgsst.com>

Rattachée à l'Université Laval, la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations offre des outils d'évaluation pour certaines maladies professionnelles. Vous y retrouverez trois fascicules très pertinents sur la santé psychologique au travail accessibles gratuitement.

- 1** *L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail;*
- 2** *Les causes du problème : les sources de stress au travail;*
- 3** *Faire cesser le problème : prévention du stress au travail.*

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec

■ **www.centrepatronalsst.qc.ca.**

Ce portail offre de nombreuses informations, des cours et des publications vous permettant de bien gérer la santé et la sécurité dans votre entreprise.

■ Pérusse, Michel. Le coffre à outils de la prévention des accidents en milieu de travail, 3^e édition révisée, 2005, 302 pages.

■ Comité sur la santé psychologique du personnel, Université Laval.

L'épuisement professionnel (burnout), 2008. Consulté en ligne :

<http://www.santepsy.ulaval.ca/sgc/pid/323>.



INTRODUCTION**MISE EN GARDE**

Il est important de comprendre qu'en ce qui a trait aux mesures disciplinaires, chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Par conséquent, le présent chapitre n'a pas pour objectif d'indiquer comment agir lors de telles circonstances, mais plutôt de vous faire comprendre que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument vous référer aux lois ou obtenir les conseils de spécialistes en la matière. De plus, vous devez prendre conscience que si des décisions ou des actes non adéquats sont posés, les employés ont des recours légaux contre l'employeur.

Dans un contexte d'échange de services, il faut se rappeler qu'il est dans le droit de l'employeur d'avoir des attentes à l'égard du service pour lequel il rémunère un salarié. Selon ce principe, l'employeur s'attend à ce que le salarié agisse selon un comportement qui respecte les valeurs, les règles et les politiques en vigueur dans l'entreprise. Pour ce faire, le salarié doit être en mesure d'adopter une attitude professionnelle, d'offrir une bonne collaboration et de respecter l'ensemble des règles internes de l'organisation. Toutefois, il arrive qu'un salarié omette, de façon volontaire ou non, de respecter une ou plusieurs de ces règles. Par conséquent, il est de la responsabilité de l'employeur de valider les faits et de rencontrer l'individu pour en discuter.

Lorsque la problématique exige des mesures correctives tels un avis disciplinaire, une suspension ou encore un congédiement, il est essentiel que le salarié ait été informé des règles qu'il a transgressées. Ainsi, les nouvelles philosophies de gestion incitent l'employé à se responsabiliser davantage en explorant les raisons qui le poussent à agir de la sorte. L'employeur doit toujours avoir pris le temps d'expliquer ses attentes à l'employé, de lui apporter son soutien dans la recherche de solutions avant d'entamer une mesure disciplinaire.

OBJECTIFS DES MESURES DISCIPLINAIRES

- Faire connaître à l'employé les normes et les politiques de l'entreprise. Le manuel de l'employé pourra être utile à cet effet;
- Instaurer un processus juste et équitable pour tous;
- Modifier un comportement ou tout acte répréhensible commis par un employé.

DÉFINITIONS CLÉS¹

	DÉFINITION	NOTES
Faute disciplinaire ▶	Manquement volontaire du salarié qui commet des actes fautifs dans l'exercice de ses fonctions ou qui déroge aux règles internes de l'entreprise.	<i>La négligence ou l'insubordination sont considérées comme des fautes disciplinaires. D'autre part, l'incompétence et l'incapacité physique ou mentale de remplir les fonctions pour lesquelles le salarié a été engagé ne constituent pas des fautes disciplinaires.</i>
Faute grave ▶	Acte ou omission dont l'importance entraîne le congédiement immédiat du salarié qui en est l'auteur et libère l'employeur des obligations attachées à l'avis de cessation d'emploi.	<i>La faute grave peut résulter d'un seul acte ou d'une seule omission, mais également d'une série de faits répréhensibles de moindre importance qui se répètent malgré des avertissements sérieux, et dont l'accumulation rend nécessaire la rupture immédiate du contrat de travail.</i>
Faute professionnelle ▶	Manquement commis volontairement ou non par le salarié dans l'exercice de ses fonctions entraînant des conséquences dommageables pour l'entreprise ou causant un tort grave à l'utilisateur ou au client en raison d'une négligence ou d'une erreur.	<i>La faute professionnelle peut constituer une cause juste et suffisante de congédiement, voire une faute grave, selon les circonstances.</i>
Sanction disciplinaire ▶	Mesure répressive infligée par l'employeur au salarié pour une faute disciplinaire.	<i>Les principales formes de sanctions disciplinaires sont les suivantes : avertissement, amende, perte d'avantages particuliers, mise à pied disciplinaire, rétrogradation et congédiement.</i>
Gradation des sanctions ▶	Principe selon lequel l'employeur doit sanctionner graduellement les fautes disciplinaires répétitives du salarié avant d'en arriver à le congédier.	<i>La nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute.</i>

¹ Selon le lexique de la Commission des normes du travail que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/lexique/>

ÉTAPES DES MESURES DISCIPLINAIRES

La direction de l'entreprise utilise généralement les mesures disciplinaires afin de corriger un comportement, un geste inadéquat ou tout acte répréhensible commis par un employé. Cette façon de procéder vise principalement à éliminer le comportement fautif afin qu'il ne se reproduise plus, mais également à inciter le salarié à corriger lui-même son comportement.

L'application de mesures disciplinaires doit s'effectuer en prenant soin de respecter une gradation dans le niveau des sanctions imposées. Ainsi, il n'existe pas de solution « miracle » applicable à tous les problèmes rencontrés. Chacun des cas est unique et doit être analysé et traité séparément. Les mesures disciplinaires mises en place par la direction afin de corriger un écart de conduite doivent être notées et portées au dossier de l'employé, et ce, pour l'ensemble du personnel de l'entreprise (voir contenu du dossier de l'employé à la p. 30). Le dossier personnel de chaque employé contient des renseignements confidentiels qui nécessitent d'être gardés sous le contrôle exclusif de la direction. L'employé qui désire le consulter peut y avoir accès, mais doit en formuler la demande à son supérieur immédiat.

Le schéma suivant *suggère* une série d'étapes à respecter dans la gradation des sanctions pour l'application de mesures disciplinaires. Il est à noter qu'il s'agit d'un modèle d'application des sanctions adapté pour le cas d'une faute disciplinaire survenue à plusieurs reprises.



Le modèle précédent peut constituer un outil intéressant dans l'application de sanctions disciplinaires. Selon la gravité de la faute, une étape peut être réalisée une deuxième fois avant de passer à la mesure suivante. Tel qu'il en a été précédemment question, il existe une sanction appropriée pour chacune des fautes commises. En effet, l'intensité des sanctions disciplinaires peut varier du simple avertissement verbal au congédiement, en passant par l'avertissement écrit, l'amende, la perte d'avantages particuliers, la mise à pied disciplinaire et la rétrogradation. Il est donc essentiel de distinguer l'importance de chacune de ces infractions et la gravité de la sanction pouvant être appliquée.



CONSEILS À RETENIR

ÉTAPE 1 » ENTREVUE DE CONCILIATION (PHASE EXPLICATIVE)

- 1 L'entrevue de conciliation doit se faire en privé. Déterminez un moment et un endroit idéal.
- 2 Discutez du problème ou de la situation et recherchez conjointement une solution afin d'y remédier. Engagez l'employé dans la recherche de solutions afin de le rendre responsable des résultats. Trouvez une solution acceptable pour tous. Une période de temps sera déterminée afin de permettre à l'employé d'apporter les correctifs qui s'imposent.
- 3 L'avertissement peut être verbal ou écrit.
- 4 Une note écrite de ce dont il a été question lors de l'entrevue doit être portée au dossier de l'employé.

ÉTAPE 2 » ENTREVUE DE CONCILIATION (PHASE INCITATIVE)

- 1 L'entrevue de conciliation doit se faire en privé. Déterminez un moment et un endroit idéal.
- 2 Discutez des solutions envisagées antérieurement et évaluez si elles ont été mises en application correctement. Faites ressortir les comportements positifs et inadéquats. Indiquez clairement vos attentes et spécifiez les changements attendus.
- 3 L'avertissement doit être consigné par écrit et remis à l'employé.
- 4 Une note écrite de ce dont il a été question lors de l'entrevue et l'avertissement écrit doivent être portés au dossier de l'employé.

ÉTAPE 3 » ENTREVUE POUR MESURE DISCIPLINAIRE (PHASE CORRECTIVE)

Si les changements souhaités ne se produisent pas au cours de la période déterminée lors de l'entrevue précédente, la direction aura recours aux mesures disciplinaires. La mesure disciplinaire appropriée doit être déterminée en considérant la gravité de l'infraction commise, les circonstances l'entourant, le dossier de l'employé et son ancienneté. S'il s'agit d'une infraction répétée que l'on tente de corriger depuis un certain temps, la suspension sans solde est appropriée. Il faut faire attention : chaque cas n'évolue pas de la même façon.

- 1 L'entrevue doit se dérouler en privé.
- 2 Un rapport de la rencontre doit être rédigé et les mesures disciplinaires doivent être écrites et portées au dossier de l'employé.
- 3 L'employé doit contresigner le rapport porté à son dossier et une copie doit également lui être remise.
- 4 Si l'employé est en désaccord avec les points discutés, il peut en faire mention et écrire une note à cet effet dans le rapport.
- 5 La mesure disciplinaire choisie par l'employeur doit être appliquée. À cette étape, et toujours selon la gravité de la faute commise, la mesure corrective pourrait être la suspension sans solde d'une durée de deux ou trois jours.

ÉTAPE 4 » SUSPENSION OU CONGÉDIEMENT (PHASE PUNITIVE)

L'organisation peut émettre, pour des raisons jugées sérieuses, des avertissements écrits en fixant des périodes raisonnables pour permettre un réajustement. Si l'employé ne se conforme pas aux demandes de l'employeur, il pourra subir l'une ou l'autre des mesures disciplinaires suivantes : suspension sans solde ou congédiement.

Pour une même faute, il ne serait pas démesuré de congédier un employé à qui un total de quatre mesures disciplinaires auraient été imposées à l'intérieur d'une période d'un an, et ce, toujours en suivant la gradation des sanctions. Il importe de mentionner que la décision finale revient à l'employeur quant à l'application des procédures et au rythme de gradation des sanctions. Notez que, pour en arriver à un congédiement, l'employé doit avoir commis une faute grave, tel un vol, ou que l'ensemble des sanctions ait été appliqué de façon progressive. Le dossier de l'employé doit être complet et contenir des informations précises sur toutes les sanctions imposées et sur les faits qui lui sont reprochés. C'est la meilleure façon de se préparer à faire face à une plainte que pourrait éventuellement déposer l'employé auprès de la Commission des normes du travail pour congédiement sans cause juste et suffisante.





RÉFÉRENCE AUX OUTILS



VOIR L'OUTIL

Lettre d'avis disciplinaire (Outil n° 27)

Pour chacune des sanctions disciplinaires infligées, l'employeur doit rédiger un avis qui résume l'infraction pour laquelle l'employé est réprimandé. Une copie de cet avis sera remise à l'employé et une autre sera portée à son dossier. Chaque geste fautif doit être appuyé par des dates et des faits précis et même, selon les besoins, par des documents formels. Il importe donc de choisir chacun des mots avec précision pour ainsi éviter d'amplifier la faute disciplinaire ou d'ouvrir la porte à de mauvaises interprétations.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Pour connaître les droits de l'entreprise en matière de mesures disciplinaires, vous pouvez communiquer avec le personnel du Service de renseignements de la Commission des normes du travail, au numéro sans frais suivant : 1 800 265-1414.

Commission des normes du travail

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/>

Sur le site Internet de la Commission des normes du travail, on trouve des informations sur des cas de jurisprudence qui peuvent se révéler utiles dans l'analyse de certains dossiers.

Ordre des conseillers en ressources humaines accrédités

Cet article propose des moyens pour prendre le temps nécessaire afin d'effectuer une gestion efficace des ressources humaines.

<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=388795>

CONCLUSION

Le désir d'amélioration continue et la volonté de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant doivent alimenter les démarches pour mettre en œuvre les principes de gestion des ressources humaines. Dans cette optique, le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information* se veut un outil pour vous aider à vous orienter correctement dans la gestion du personnel et, par le fait même, à favoriser la création d'un environnement de travail stimulant pour les employés.

L'entreprise qui aura le souci de se doter des outils de gestion des ressources humaines présentés dans ce guide aura une longueur d'avance pour attirer des candidats potentiels. Le fait de démontrer que la qualité de vie au travail et la gestion des ressources humaines sont des priorités pour l'organisation contribuera à la rétention du personnel.

Évidemment, les outils proposés à l'intérieur de ce guide méritent d'être teintés par la couleur et la culture de l'entreprise. Leur application concrète ne sera possible que si les gestionnaires consacrent du temps à cet aspect stratégique, croient en la valeur du capital humain et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise.





BIBLIOGRAPHIE

ADIZES, Ichak. *Maîtriser le changement*, Boucherville, Éditions Vermette, 1994, 289 p.

ASSOCIATION DES COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS DU CANADA. *Discipline informelle : employés à problèmes*, Brossard, Publication CCH, 2001, 129 p.

AUBERTIN et collab. *Diriger, motiver : secrets et pratiques*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1996.

BLAIS, René. *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Québec, Presses Inter Universitaires, 1996.

BRÉARD, Richard et PASTOR, Pierre. *Gestion des conflits*, Paris, Éditions Liaisons, 2000, 247 p.

BOUCHER, Guy et collab. *Profession : gestionnaire*, Québec, Publications du Québec, 1995.

BOULIANE, F. *Étude exploratoire du lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations*, Québec, Faculté des études supérieures de l'Université Laval, 1998.

BROWN, D. « HR spending drops », dans *Canadian HR Reporter*, septembre 2002.

CARPITELLA, B. « Recruitment and integration 201 », dans *Professional Builder*, février 2002.

CASCIO, W.F., THACHER, J.W., BLAIS, R. *La gestion des ressources humaines*, Éditions de la Chenelière, 1999, 625 p.

CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DU LOGICIEL. *Modèle du profil des compétences professionnelles*, manuel de référence, version 2, 2001, 350 p.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL. *Comment embaucher le personnel de vente dans votre commerce de détail : guide pratique I*, mai 2001.

COLKIN, E. « Teens skilled in technology will shape IT's future », dans *InformationWeek*, mars 2002.

COPELAND, L., « What makes IT workers tick », dans *Computerworld*, mai 2002.

CORMIER, Solange. *La communication et la gestion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1999, 255 p.

CROTEAU, S., LAPIERRE, D. « Produire un manuel d'employés : guide à l'usage des PME », dans *Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner, rémunérer et intégrer le personnel*, Québec, Emploi-Québec, 2001.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL. « Bien choisir et régler son siège », dans *Prévention au travail*, Montréal, mars-avril 1997.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL. « Pour bien régler et bien aménager un poste de travail informatisé », dans *Aide-mémoire*, Montréal.

CUMMINGS, T.G. et WORLEY, C.G. *Organization development and change*, Cincinnati, South Western College Publishing, 1997.

DE GAGNÉ, Serge. « La rémunération et l'intéressement », dans *Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner, rémunérer et intégrer le personnel*, Québec, Emploi-Québec, 2001.

DESROCHERS, L. « L'intégration des nouveaux employés : faut-il encore en parler ? », dans *Effectif*, vol. 4 n° 2, avril-mai 2001.

DIBBLE, S. *Survey of factor influencing to stay with or leave their employers*, New York, John Wiley & Sons inc., 1999.

DIRECTION GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES. *Guide de planification stratégique des ressources humaines*, document inédit, janvier 1999.

GROTE, D. *Discipline without punishment*, Across the Board, octobre 2001.

HANSEN, F. « Currents in compensation and benefits : Salary and wage trends », dans *Compensation and Benefits Review*, avril 2002.

H. SCHMIDT, WARREN et collab. « Négociation et résolution de conflits », dans *Harvard Business Review*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, 259 p.

KAYE, Beverly et JORDAN-EVANS Sharon. *26 stratégies pour garder ses meilleurs employés*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2002, 288 p.

KHIRALLAH, D. « IT industry opposes impending ergonomics rules », dans *Information-Week*, janvier 2001.

KREBS HIRSH, S., KUMMEROW, J.M. *Introduction aux types psychologiques dans l'organisation*, Psychométrie Canada.

Kiné-Concept. *Exercices pour les utilisateurs d'ordinateur*, Montréal, Publications Transcontinental. 1999.

LEMIEUX, Sylvie. « Le marché de l'emploi vit encore des bouleversements » dans journal *Les Affaires*, dossier spécial ressources humaines, p. 37, janvier 2001.

LEMIEUX, Sylvie. « Les problèmes de santé mentale au travail augmentent », dans journal *Les Affaires*, Montréal, 1^{er} février 2003.

LINKEMER, Bobbi. *Travailler avec des personnes difficiles*, Paris, First Editions, 2000, 95 p.

MALOY, T.K. « Managers must wade through a sea of training options – The IT learning curve expands », dans *InternetWeek*, août 2000.

MALASSINGNE, Pascaline. *Conduire un entretien d'évaluation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, 123 p.

MARCOUX, Pierre. « Les problèmes de santé mentale se développent souvent au travail », dans journal *Les Affaires*, Montréal, 9 novembre 2002.

MORIN, E.M. *Psychologies au travail*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 1996.

MYERS, G.E. et MYERS M.T. *Les bases de la communication humaine : une approche théorique et pratique*, McGraw-Hill éditeurs, 1990.

OUELLETTE, Nicole. « Guide de prévention en milieu de travail », Montréal, Commission de la santé et de la sécurité du travail, 2^e édition, 2000.

PHARAND, Francine. « Le recrutement et la sélection », dans *Recruter et garder son personnel : trois guides pour sélectionner rémunérer et intégrer le personnel*, Québec, Emploi-Québec, 2001.

POAGE, L. James. « Designing performance measures for knowledge organizations », dans *Ivey Business Journal*, mars-avril 2002.

REVUE SCIENCES HUMAINES. *La communication : état des savoirs*, n° 16 (hors série), mars-avril 1997.

RICHARD, Bruno. *Psychologie des groupes restreints*, Québec, Presses Inter Universitaires, 1995, 138 p.

RIVARD, Patrick. *La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2000, 264 p.

SCHERMERHORN, John R et collab. *Comportement humain et organisation*, Montréal, Éditions du renouveau pédagogique, 1994, 687 p.

SEKIOU, Lakhdar et BLONDIN Louise. *Supervision et gestion des ressources humaines*, Montréal, Les éditions 4L, 1992, 592 p.

ST-ARNAUD, Yves. *Les petits groupes : participation et communication*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1989, 176 p.



GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DESTINÉ AUX ENTREPRISES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Comment attirer, motiver et garder à son emploi une main-d'œuvre de plus en plus instruite, compétente et mobile? Voilà un des principaux défis auxquels font face les PME œuvrant dans le secteur des technologies de l'information (TI).

Le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* contient une foule de renseignements permettant aux gestionnaires de stimuler la productivité de leur entreprise, de canaliser les efforts de leurs employés vers un objectif commun et d'assurer la diffusion des valeurs de l'organisation.

Ce document permet d'établir des stratégies, des programmes et des mécanismes de gestion des ressources humaines performants. Il répond également aux questions concrètes qui surgissent chaque jour concernant l'embauche de nouveaux employés, la rémunération, l'évaluation du rendement, la formation du personnel, la gestion du temps, l'élaboration d'un manuel des employés ou la santé et la sécurité au travail.

Fruit de la collaboration de TECHNOCompétences et d'Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale, avec la participation active d'entreprises en TI de la même région, ce guide est rempli d'outils pratiques utilisables immédiatement. Des outils que les PME des TI pourront facilement adapter à leur réalité.



MODÈLE DE PRÉVISION DE LA DEMANDE DE RESSOURCES HUMAINES

Catégorie d'emploi	Titre de l'emploi	Effectifs actuels	Départs prévus*	Avancement potentiel**	Demande future	Déséquilibre	
						Surplus	Manque
Gestion	Directeur des ventes	1			1		
	Directeur des finances et de l'administration	1			1		
	Directeur des opérations				1		1
	Directeur de la R & D	1			1		
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines				1		
	Agent de gestion des ressources humaines	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Opérations	Développeur web	8		1	6	1	
	Administrateur de bases de données						
	Concepteur graphiste						
Ventes	Vendeur						
	Conseiller en marketing						
	Designer						
Recherche et développement	Ingénieur						

Les chiffres du tableau servent d'exemple. Ainsi, l'entreprise compte actuellement huit développeurs web. L'un d'entre eux pourrait bénéficier d'une promotion interne. La demande future ne justifie que six postes de ce type. Résultat: il y a un développeur web en trop. La flèche indique une possibilité d'avancement pour l'agent de ressources humaines, qui pourrait ainsi devenir directeur des ressources humaines lorsque le poste s'ouvrira.

*Départs prévus: inscrire les prévisions de retraites, transferts, coupures de postes. **Avancement potentiel: inscrire le nombre d'employés qui pourraient bénéficier d'un avancement d'échelon ou d'une promotion au cours des prochains mois.

**MODÈLE DE PLAN D'ACTION POUR LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

Priorité à travailler	Planifier efficacement les ressources humaines (disposer des expertises nécessaires au moment opportun)	
Objectifs	• Diminuer l'écart quantitatif • Diminuer l'écart qualitatif (augmenter les compétences)	
ACTIONS OU MOYENS	Responsables	Échéance
Écart quantitatif		
1- Embaucher un directeur des opérations a) Embauche pour les différentes étapes (voir le module II)	Directeur général et agent des RH	Mars
2- Embaucher un agent de gestion des ressources humaines a) Embauche pour les différentes étapes (voir le module II)	Directeur des RH	Mai
3- Mettre à pied un développeur web	Supérieur immédiat et directeur des RH	Août
Écart qualitatif		
1- Former l'agent de gestion des RH pour le poste de directeur des RH a) Formation avancée en gestion b) Entraînement à la tâche dans les fonctions de directeur des RH	Directeur général et agent des RH	Avril Mai
2- Effectuer l'entraînement à la tâche du directeur des opérations	Directeur des RH	Mars
3- Effectuer l'entraînement à la tâche de l'agent des RH	Directeur des RH	Mai
4- Donner une formation sur la gestion de projets au développeur web ayant un potentiel d'avancement	Agent des RH	Septembre



MODÈLE DE PROFIL DE POSTE: ANALYSTE EN TI

Nom du titulaire :	Supérieur immédiat : Directeur Subordonné : aucun	
Raison d'être du poste : sous la supervision du directeur, l'analyste en TI est responsable de traduire les demandes des usagers en langage informatique et d'effectuer une analyse de faisabilité de celles-ci. Il est également responsable des architectures fonctionnelles des systèmes en place.		
ACTIVITÉS CLÉS	COMPÉTENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
ANALYSES INFORMATIQUES 75 % • Analyser et comprendre les besoins informatiques des usagers. Évaluer la faisabilité fonctionnelle et technique de leurs demandes. • Élaborer des solutions fonctionnelles selon les besoins de l'organisation, tout en assurant l'entretien des systèmes en place. • Effectuer la planification et le suivi des projets. • Effectuer le contrôle de qualité des implantations à réaliser, par le biais de plans, scripts et simulations permettant de minimiser les conséquences négatives sur les opérations. ARCHITECTURES DES SYSTÈMES 25 % • Planifier l'élaboration d'analyses fonctionnelles liées aux demandes ou projets retenus. • Documenter, faire évoluer et maximiser les architectures en place en fonction des évolutions internes et des mises à jour par les fournisseurs.	• Capacité d'analyse et de synthèse • Vulgarisation • Capacité à communiquer • Disponibilité • Capacité à travailler en équipe • Capacité d'analyse et de synthèse • Rôle conseil	• Atteinte des objectifs fixés en début de projet • Respect des délais • Rigueur • Stabilité des applications • Taux de satisfaction des usagers • Stabilité des opérations informatiques • Taux de satisfaction des usagers

Formation exigée et expérience

- Baccalauréat en informatique
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées à l'embauche

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce type de poste
- Capacité d'anticiper les besoins ou les demandes des usagers (proactivité)
- Bilinguisme (atout)



GRILLE D'ÉLABORATION DU PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ : ANALYSTE EN TI

CRITÈRES	ESSENTIEL	SOUHAITABLE	PONDÉRATION 1=Insatisfaisant 5=Très satisfaisant
Formation	BAC en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle.	1 2 3 4 5
Nombre d'années d'expérience	Cinq ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		1 2 3 4 5
Spécialité	Administration des bases de données		1 2 3 4 5
Bilinguisme	Français	Anglais et autres langues (un atout)	1 2 3 4 5
Savoir (compétences techniques, logiciels maîtrisés, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système AS/400	Connaître le logiciel utilisé par l'entreprise	1 2 3 4 5
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		1 2 3 4 5
Savoir-faire	Être familier avec les processus de validation d'examen et d'analyse. Être en mesure de résoudre des problèmes dans les applications informatiques.		1 2 3 4 5
Disponibilité	À partir du 20 mars 2003		1 2 3 4 5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1 2 3 4 5



MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI

Logo et nom de l'entreprise

POSTE D'ANALYSTE EN TI

Jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999 (Nom de l'entreprise) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation d'animations cinématographiques. Chef de file dans son domaine tant sur les plans national qu'international, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programmes informatiques.

Qualifications requises

- Baccalauréat en informatique
- et
- cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitae au service du personnel avant le 10 mars :

- par courriel, à courriel@nom.ca
- par télécopieur, au (000) 000-0000
- par la poste, à l'adresse suivante :

Nom de l'entreprise

Service du personnel

Adresse



Poste à combler: Analyste en TI Date :	COTATION DES CRITÈRES ESSENTIELS							Pointage total (retenir 8 ou +)	
	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expérience	Maîtrise des langues	Maîtrise AS/400	Maîtrise d'outils d'analyse	Maîtrise des logiciels	Qualité de la présentation du CV		
	CV n°								
	CV n°								
	CV n°								
	CV n°								
	CV n°								
	CV n°								
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									
CV n°									

GUIDE DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES



MODÈLE DE LETTRE DE REFUS

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame ou Monsieur

Adresse complète

Objet : Poste d'analyste en TI

Madame, Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste d'analyste en TI au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvre ou se libère.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veuillez accepter, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Le directeur général, la directrice générale

(signature)



EXEMPLES DE QUESTIONS D'ENTREVUE DE SÉLECTION

Questions pour révéler l'intégrité / l'honnêteté / la loyauté

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve. Comment vous en êtes-vous sorti?
- Avez-vous déjà dû vous excuser d'avoir mal agi ?
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le diriez-vous à votre patron? Que feriez-vous ?

Questions pour révéler la personnalité/le tempérament/la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité ?
- Si je téléphone aux gens qui vous recommandent, que me diront-ils sur vous ?
- Vous considérez-vous comme quelqu'un qui peut prendre des risques ? Parlez-moi d'une situation où vous l'avez fait.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler ?
- Avec quels types de personnes préférez-vous ne pas travailler?
- Quelles sortes de responsabilités désirez-vous éviter dans votre prochain emploi?
- Donnez-moi deux ou trois exemples de tâches que vous n'aimez pas particulièrement accomplir. Comment réussissez-vous à rester motivé pour les accomplir quand même ?
- Quels types de personnes vous sont désagréables?
- Parlez-moi d'une situation irritante que vous avez vécue au travail.
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous?
- Parlez-moi des organisations avec lesquelles vous avez déjà cherché à collaborer. Comment vous y êtes-vous pris ?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pour quelles raisons?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de frustrations et pourquoi?
- Parlez-moi du meilleur patron que vous n'ayez jamais eu? Décrivez-moi maintenant le pire d'entre eux. Pour quelles raisons était-il si difficile de travailler avec cette personne ?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur ?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous?

Questions pour révéler les erreurs passées

- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez-moi pourquoi.
- Quand avez-vous été critiqué pour la dernière fois ? Comment avez-vous réagi?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs ?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez tout gâché. Quel moyen avez-vous utilisé pour vous en sortir ?
- Parlez-moi d'une situation où vous avez dû soudainement changer de cap.
- Si vous pouviez changer un seul des choix de gestion que vous avez faits lors des deux dernières années, quel serait-il ?





Questions pour révéler la créativité/l'esprit créatif/l'aptitude à trouver des solutions

- Quelle est la dernière fois où vous avez enfreint les règles (ou trouvé une solution inédite) ? Comment cela s'est-il passé ?
- Qu'avez-vous fait de novateur ?
- Quelle est l'idée la plus folle que vous ayez eue dans le passé ? L'avez-vous réalisée ?
- Parlez-moi de ce qui est arrivé quand quelqu'un vous a parlé d'une idée nouvelle, particulièrement bizarre ou inhabituelle. Qu'avez-vous fait ?
- Si vous pouviez faire quelque chose pour changer le monde, qu'est-ce que ce serait ?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez eu des problèmes de gestion. Comment avez-vous réglé ce problème épineux ?
- Quelle est la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre ? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision ?
- Décrivez-moi des situations où vous avez dû travailler sous pression et respecter des échéances.
- Avez-vous déjà vécu une situation où vous deviez respecter deux échéances différentes à la demande de deux personnes et où vous ne pouviez respecter les deux ? Qu'avez-vous fait ?
- Quelle technique de résolution de problèmes professionnels fonctionne le mieux dans votre cas ? Donnez-moi l'exemple d'une de vos solutions à un problème délicat.

Autres questions pertinentes

- Comment le meilleur de vos patrons vous incitait-il à vous dépasser ? Quelle était sa méthode ?
- De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier ?
- Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années ?
- À quoi mesurez-vous votre propre réussite ?
- Quels sont vos objectifs professionnels à court et long termes ?
- Pourquoi devrions-nous vous engager ?
- Quelles responsabilités seriez-vous prêt à prendre, et quels résultats obtiendriez-vous si on vous confiait ce poste ?
- Quels sont, selon vous, les éléments indispensables à la réussite dans une organisation comme la nôtre ?
- Que vous attendez-vous à trouver dans notre organisation ?
- Y a-t-il autre chose que vous voudriez me dire à votre sujet et dont nous n'avons pas encore discuté ?
- Désirez-vous me poser des questions ?





QUESTIONS À ÉVITER

On ne peut pas tout demander aux candidats. Bien que non exhaustive, la liste qui suit contient plusieurs questions à éviter. Il faut écarter toutes questions pouvant se révéler discriminatoires afin de ne pas contrevenir à la Charte canadienne des droits et libertés.

Race / origine

Ne pas demander:

- Pouvez-vous fournir une photo de vous-même ?
- Quel est votre lieu de naissance ?
- À quel endroit avez-vous déjà demeuré ?

Demander plutôt :

- Pouvez-vous travailler au Canada ?
- Possédez-vous les permis de travail nécessaires pour travailler au Canada ?

Âge

Peu de questions sont acceptables à cet égard. Si la loi prévoit un âge minimum dans l'établissement de travail, alors la question sur l'âge est permise.

Ne pas demander:

- Quelle est votre date de naissance ?
- Pouvez-vous fournir un certificat de naissance ?
- Quel est votre numéro d'assurance maladie ?
- Quel est votre numéro de permis de conduire ?

Grossesse

Ne pas demander:

- Avez-vous l'intention d'avoir des enfants ?
- Êtes-vous enceinte présentement? Demander plutôt :
- Êtes-vous disponible pour travailler durant la période ... (lorsqu'immédiatement requis pour l'emploi) ?

État civil

Ne pas demander:

- Quel était votre nom de famille à la naissance ?
- Êtes-vous marié(e) ?
- Êtes-vous divorcé(e) ?
- Êtes-vous célibataire ?
- Avez-vous des personnes à votre charge ?
- Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi ici ?

Demander plutôt :

- Seriez-vous disposé(e) à voyager dans le cadre de vos fonctions ?
- Accepteriez-vous d'être transféré(e) dans une autre localité ?





QUESTIONS À ÉVITER (SUITE)

Religion

Ne pas demander:

- Quelle religion pratiquez-vous? (sauf si le caractère religieux de l'employeur le justifie)

Demander plutôt :

- Accepteriez-vous de faire du temps supplémentaire ?
- Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?

Langue

Ne pas demander:

- Quelle est votre langue maternelle ?

Vérifier plutôt la connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) pour l'emploi.

Handicap

Ne pas demander:

- Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail?
- Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois?

Demander plutôt :

Des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail.

Passe-temps

Ne pas demander:

- Quelles sont vos activités en dehors du travail?
- Qui sont vos amis?

Demander plutôt :

- Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi postulé?

Antécédents judiciaires

- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation?*

* Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être demandée lorsque la fonction exige objectivement l'absence d'antécédents spécifiques. Mais elle ne peut être demandée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.

**GRILLE D'ENTREVUE DE SÉLECTION**

(Les questions de l'Outil no 8 peuvent être utilisées pour adapter ou compléter la grille suivante)

Nom :	Prénom :
Poste à combler: Analyste en TI	
Date :	Recruteur:
1. ACCUEIL DU CANDIDAT	POINTS À OBSERVER
Présentation – Objectifs de l’entretien – Durée de la rencontre –Titre de la fonction – Activités de l’entreprise – Profil du marché – Nombre d’employés, etc.	• Tenue vestimentaire • Présentation • Attitude
2. EXPÉRIENCE ET CARRIÈRE	POINTS À OBSERVER
• Résumez en quelques minutes votre expérience par rapport au poste. • Parlez-nous de vos études.	• Élocution • Esprit de synthèse • Pertinence de la formation
• Quel a été votre cheminement de carrière ? (Ne pas hésiter à poser plusieurs questions : principales activités ? Réalisations ? Préférences ? Motifs de départ ? L’objectif est d’en arriver à savoir précisément ce que la personne a réalisé dans chacun des postes occupés précédemment.)	• Niveau de responsabilités assumées • Diversité et étendue de l’expérience • Ampleur des réalisations et retombées
• Qu’est-ce qui est important pour vous dans un emploi ? • Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait ? Pour quelles raisons ? • Quel défi cherchez-vous à relever à cette étape-ci de votre carrière ?	• Champs d’intérêt • Degré d’initiative • Cohérence du plan de carrière
3. CRITÈRES	POINTS À OBSERVER
• Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer la qualité de votre travail ?	• Exigences personnelles





4. COMPÉTENCES ET ATTITUDES	POINTS À OBSERVER
• Êtes-vous capable d'utiliser le système... ? • Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique ? • De quelle façon planifiez-vous le travail à faire ? • Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances ? Quels moyens avez-vous pris pour vous en sortir ? • Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues ? • Comment décririez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés ?	• Connaissances techniques • Capacité à s'organiser • Capacité à garder son calme • Capacité à travailler en équipe
5. CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ	POINTS À OBSERVER
• Comment procédez-vous pour ne rien oublier ? • Comment gériez-vous les consignes que l'on vous donnait ? • Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues ? • Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client ? Comment avez-vous procédé ? • Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous ? • Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un ? • Quelle a été votre plus grande réalisation ? Pourquoi la considérez-vous comme telle ? • Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle) ?	• Bonne mémoire • Respect des procédures • Travail d'équipe • Capacité à gérer les conflits • Capacité à gérer son temps de travail • Capacité de réalisation • Qualités personnelles
6. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU POSTE	
• Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat Préciser ces éléments : • Horaires • Heures supplémentaires • Salaire • Avantages sociaux • Travail en équipe Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.	
7. CONCLUSION	
Autres points que la personne souhaite aborder Synthèse Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.	



GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

Poste à combler: Analyste en TI Date :	P*	Cote de performance (1=très faible 5=très fort multiplié par P*)				
		candidat 1	candidat 2	candidat 3	candidat 4	candidat 5
QUALIFICATIONS	40					
Pertinence de la formation	10					
Pertinence de l'expérience	15					
Maîtrise des langues pertinentes au poste (français, anglais...)	5					
Maîtrise des logiciels	10					
COMPÉTENCES DU POSTE	30					
Connaissances informatiques liées au système AS/400	6					
Communication et écoute	6					
Sens de l'organisation et des priorités	6					
Conviction et habiletés à influencer	6					
Capacité d'adaptation	6					
AUTRES COMPÉTENCES	30					
Esprit éveillé et logique	3					
Habiletés techniques et informatiques	3					
Qualité et service client	3					
Ouverture à l'apprentissage	3					
Sens de la collaboration et esprit d'équipe	3					
Engagement et esprit d'appartenance	3					
Initiative et motivation	3					
Autres facteurs :	9					
RÉSULTATS	100					

Cote (1 à 5)

Cote pondérée (total sur 500)

Utilisation de l'outil :

La pondération (P*) démontre l'importance que l'on accorde à chacun des critères par un pourcentage. Elle doit être établie avant le début des entrevues. La somme des pondérations doit donner 100. Lors de l'évaluation du candidat, on donne une cote de performance de 1 à 5 pour chaque critère. Une fois l'évaluation terminée, on multiplie les cotes de performance par la pondération du critère et on additionne les critères pondérés de chaque candidat. Le meilleur candidat aura le résultat le plus élevé.

**MODÈLE DE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT***Logo et nom de l'entreprise***DIFFUSION DE L'INFORMATION**

Par la présente, je, _____, donne mon consentement libre et manifeste à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués et que je communiquerai (par télécopieur, téléphone, courrier, courriel ou en personne) à (Nom de l'entreprise) soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature au poste d'analyste en TI ou pour tout autre poste similaire.

J'ai été informé(e) que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera accessible aux personnes de l'entreprise engagées dans le processus de sélection et d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait et la destruction.

Date: _____ Signature: _____

VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

Par la présente, j'autorise (Nom de l'entreprise) à communiquer avec les personnes nommées ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles ainsi que des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

Nom/Entreprise/Coordonnées:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Date: _____ Signature: _____



MODÈLE DE LETTRE DE PROMESSE D'EMBAUCHE

Logo et nom de l'entreprise

Lieu, date

Madame, Monsieur,
Coordonnées postales complètes

Madame, Monsieur,

Il nous fait plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste d'analyste en TI dans notre entreprise.

Sous l'autorité du directeur général (ou de la directrice générale), vous aurez les responsabilités suivantes:

-
-
-

La date de votre entrée en fonction a été fixée au _____. Vous serez en période de probation jusqu'au _____.

Votre salaire annuel sera de _____. Ce montant pourra être révisé à la fin de la première année de service. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible aux régimes d'assurances collectives le _____.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Le directeur général, la directrice générale
(signature)



AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

THÈMES	RÉALISÉ	À RÉALISER	ÉCHÉ- ANCE	AIDE EXTERNE	RESPONSABLE INTERNE	COMMENTAIRES
Message du directeur						
Historique de l'entreprise						
Mission						
Philosophie et valeurs						
Attentes de la direction						
Organigramme						
Rémunération						
Conditions de travail						
Heures de travail						
Heures supplémentaires						
Contrôle des heures travaillées						
Vacances et congés annuels						
Pauses et repas						
Jours fériés, chômés et payés						
Congés de maladie						
Autres absences						
Frais de déplacement						
Congés sociaux						
Perfectionnement						
Cessation d'emploi						
Autres						
Politiques internes						
Service à la clientèle						
Tenue vestimentaire						
Politique contre le harcèlement						
Confidentialité						
Usage du tabac, de drogues et de l'alcool						
Clause de non-concurrence						
Appels téléphoniques						
Mécanismes de communication						
Santé et sécurité au travail						
Évaluation de rendement						

**MODÈLE DE PROGRAMME D'INTÉGRATION**

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur: Données informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

	Parrain	Date planifiée
CONNAISSANCES GÉNÉRALES		
- S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyste de base de données - Saisir les principales interactions entre les divers services connexes - Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux - Connaître les règles de fonctionnement et de sécurité - S'initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés		
CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES AU POSTE		
- Savoir comment récupérer et extraire les données - Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation des données - Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données sécurisé - S'initier au traitement des demandes des utilisateurs - Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données - Comprendre comment produire des composantes de base de données - Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information - Connaître les bases de données - Comprendre les outils et les techniques de développement des systèmes - Etc.		
CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES À L'ORGANISATION		
- Connaître les règles de fonctionnement internes - S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation - Connaître les produits et les services - Connaître les personnes ressources		



GRILLE D'ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : Analyste de base de données	Secteur: Données informatiques
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

Tâches / Rôles et responsabilités	Étapes	Expli- cation	Démon- stration	Mise en pratique	Transfert des appren- tissages	Habilité acquise	Habilité à travailler	Commentaires
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								



FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PÉRIODE DE PROBATION

Identification de l'employé(e)					
Nom et prénom de l'employé(e) :			Date d'entrée en fonction :		
Titre de l'employé(e) :			Secteur :		
Supérieur immédiat :			Période couverte :		
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYÉ		ASPECTS À AMÉLIORER			
ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION					
CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1=pas satisfaisant Colonne 2=à améliorer

Colonne 3=satisfaisant

Colonne 4=très satisfaisant

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

Signature de la personne ayant rempli la fiche



MODÈLE DE GRILLE SALARIALE

GRILLE SALARIALE							PROG. DES CLASSES
	NIVEAU 1 75 % à 80 % du maximum	NIVEAU 2 80 % à 85 % du maximum	NIVEAU 3 85 % à 90 % du maximum	NIVEAU 4 90 % à 95 % du maximum	NIVEAU 5 95 % à 100 % du maximum		
CLASSE 1	27 750 \$ 29 600 \$	29 600 \$ 31 450 \$	31 450 \$ 33 300 \$	33 300 \$ 35 150 \$	35 150 \$ 37 000 \$		
Évaluateur de système							
Technicien de site web							
CLASSE 2	33 300 \$ 35 520 \$	35 520 \$ 37 740 \$	37 740 \$ 39 960 \$	39 960 \$ 42 180 \$	42 180 \$ 44 400 \$	Classe 1 + 20 %	
Développeur web							
Programmeur-analyste							
CLASSE 3	39 960 \$ 42 624 \$	42 624 \$ 45 288 \$	45 288 \$ 47 952 \$	47 952 \$ 50 616 \$	50 616 \$ 53 280 \$	Classe 2 + 20 %	
Analyste en sécurité							
Administrateur de base de données							
CLASSE 4	47 952 \$ 51 149 \$	51 149 \$ 54 346 \$	54 346 \$ 57 542 \$	57 542 \$ 60 739 \$	60 739 \$ 63 936 \$	Classe 3 + 20 %	
Ingénieur en électronique							
Ingénieur en informatique							
CLASSE 5	58 501 \$ 62 402 \$	62 402 \$ 66 302 \$	66 302 \$ 70 202 \$	70 202 \$ 74 102 \$	74 102 \$ 78 002 \$	Classe 4 + 22 %	
Gestionnaire de systèmes informatiques							

Aucune enquête salariale comparative n'a été réalisée pour établir les salaires de l'outil no 17

CRITÈRES DE COMPARAISON DES NIVEAUX

NIVEAU 1 – MINIMUM DE L'ÉCHELLE DES SALAIRES	NIVEAU 2 – SALAIRE INITIAL HABITUEL	NIVEAU 3 – EXPÉRIENCE RECONNUE	NIVEAU 4 – PLEINE COMPÉTENCE	NIVEAU 5 – RENDEMENT SUPÉRIEUR À LA MOYENNE
- Nouvel employé ayant peu ou pas d'expérience pertinente - Employé en période de probation	- Employé durant ses premières années dans le poste - Nouvel employé ayant l'expérience et les connaissances requises	- Employé avec deux à quatre ans d'expérience pour ce poste - Nouvel employé ayant des compétences reconnues pour ce poste	- Employé avec trois à six ans d'expérience et fournissant un bon rendement - Nouvel employé ayant de solides compétences acquises pour un poste similaire	Employé fournissant régulièrement un rendement supérieur à la moyenne et occupant le poste depuis plus de cinq ans

**GRILLE PHASE 1 - DISCUSSION ET ENTENTE MUTUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	
QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR ?	
AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION PARTICULIERS ?	
QUELS SONT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE ? (À COURT ET MOYEN TERMES)	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat



PLAN DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL

Cette grille permet à l'employé de se fixer des objectifs en lien avec les compétences à développer. Après avoir identifié quelques priorités de développement (deux à trois), l'employé doit déterminer les activités qui pourraient lui être le plus utiles pour développer ou renforcer ses compétences. Il doit ensuite cibler des moyens pour évaluer les progrès accomplis et se fixer un délai pour la réalisation de ses activités de développement.

Objectifs	Activités de développement	Mécanismes de suivi	Échéancier

Aspirations professionnelles

Si l'opportunité se présentait, quelles autres fonctions pourraient vous intéresser?

Quelles sont vos attentes envers votre supérieur immédiat?



GRILLE PHASE 3 - RENCONTRE ANNUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée) ++=très satisfaisant +=satisfaisant +/-=besoin d'amélioration -=insatisfaisant Colonne N/A=ne s'applique pas

SAVOIR L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste. À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
SAVOIR-ÊTRE L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions. À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
SAVOIR-FAIRE L'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail. À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	





FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER
ATTEINTE DES OBJECTIFS	
SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.



GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION D'UN(E) EMPLOYÉ(E) (à remplir par le supérieur immédiat)

Nom de l'employé(e) : _____
Service : _____ Date : _____
I. POSTE DE TRAVAIL
Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?
Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?
Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi ?

II. FORMATION
Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?
Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?

[illegible]



II. BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

Identifiez vos trois préoccupations les plus importantes à l'égard de la formation des ressources humaines dans l'entreprise et à propos desquelles il faudrait intervenir.

Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :

- a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle
- b. l'augmentation des ventes
- c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.

Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	Formations
1. Efficacité opérationnelle	
2. Ventes	
3. Compétences techniques	
Autres besoins de formation	



PLAN GLOBAL DE FORMATION

FORMATIONS	PARTICIPANTS	FORMATEUR	COÛT	DURÉE	ÉCHÉANCIER
1. Gestion de projet	Un groupe de six personnes Analystes en TI et développeurs web	XYZ Groupe conseil	X\$/heure	16 heures	Février à mars
2. Travail d'équipe					
3. Programmation RPG					



PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION

FORMATION

GESTION DE PROJET

Aujourd'hui, les changements et les transformations sont devenus des normes à l'intérieur de nos vies. Pour réussir ces transformations, la gestion de projet constitue un atout tant au niveau personnel que professionnel. Dans la réalisation d'un projet, une gestion efficace permet d'atteindre les objectifs établis dans chacune de ces dimensions: la technique, les coûts et les délais.

Objectifs de formation

À la fin de la formation, les participants devraient être aptes à :

- Utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet
- Identifier les facteurs de réussite d'un projet
- Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet
- Développer des compétences pour la planification, l'organisation et le suivi d'un projet
- Prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.

Contenu et durée 16 heures

Cette activité de formation dynamique est une occasion d'évaluer les habiletés du participant et de mettre en pratique les techniques abordées. Les thèmes suivants y sont approfondis :

- Le processus de gestion de projet
- La sélection et l'analyse de faisabilité du projet
- La planification structurelle du projet
- La planification opérationnelle du projet
- La réalisation du projet
- La gestion de l'équipe de projet
- Le contrôle du projet.

Format

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-Conseil. Ces sessions théoriques et pratiques (50/50) sont composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique.

Personnel visé

- Un groupe de six personnes (analystes et programmeurs-analystes).



**PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION****Entraînement à la tâche****INFOGRAPHE****ORGANISATION DE LA FORMATION**

Préalable : formation technique comme infographiste

ÉCHÉANCIER	MODE DE FORMATION	TEMPS FORMATEUR ADMISSIBLE		TEMPS EMPLOYÉ ADMISSIBLE	
Semaines 1 et 2 (80 heures)	Jumelage continu entre un employé(e) d'expérience et un employé(e) formé(e). (employé(e) formé(e) en surplus)	25 %	20 heures	100 %	80 heures
Semaines 3 et 4 (80 heures)	Mise en pratique par l'employé(e). Suivi et contrôle de qualité par le formateur ou la formatrice (2 à 3 heures par jour).	30 %	25 heures	60 %	48 heures
Semaines 5 à 25 (100 heures)	Formation qualifiante par le formateur ou la formatrice pour les options avancées et l'utilisation de chaque technologie (équipement et logiciels) (5 heures par semaine)	100 %	100 heures	100 %	100 heures
		TOTAL	145 heures	TOTAL	228 heures

CONTENU DE LA FORMATION**Organisation du réseau et des fichiers**

- Structure du réseau
 - Structure du serveur
 - Structure des postes
 - -Navigation dans le réseau
 - -Organisation et classement des fichiers
 - -Noms et extensions
- Réception et répartition des fichiers clients
 - Logos
 - Photos
 - Fichiers SMP
- Sécurité
 - Sauvegarde
 - Consultation des archives



Maîtrise des logiciels

- Utilisation du principal logiciel de graphisme (QuarkXPress)
 - Ouverture des fichiers
 - Commandes de base
 - Méthode de mise à jour des photos
 - Trapping
 - Etc.
- Utilisation du logiciel Pre-Page-It (4 heures)
 - Contrôle et accès par poste
 - Gestion des priorités d'impression
 - Compréhension et résolution des erreurs de base
- Utilisation des logiciels de graphisme secondaires
 - Illustrator – PageMaker
 - Freehand – Corel
- Utilisation du poste en environnement PC (4 heures)
 - Structure du PC
 - Environnement Windows
 - Gestion des fichiers
 - Méthode de sauvegarde
 - Fonctions d'impression
- Utilisation des autres logiciels
 - Acrobat
 - Microsoft Office

Maîtrise des équipements

- Apprentissage des équipements suivants
 - Imprimante, copieur et scanneur Xerox
- Pour chaque équipement :
- Niveau 1 (entre 3 et 5 heures)
 - Utilisation du logiciel
 - Mise en page et impression
- Niveau 2 (entre 8 et 10 heures)
 - Entretien
 - Changement des cartouches
 - Remplissage des poudres chimiques
 - Contrôle de l'opération
 - Dépannage
- Niveau 3 (entre 6 et 8 heures)
 - Calibrage des couleurs
 - Densitométrie, nettoyage, altération
- Apprentissage des équipements suivants
 - Imprimante haute résolution Sherpa 43i
 - Imprimante haute résolution Iris
 - Imprimante pour film AGFA

Méthodes de travail

- Lecture du dossier de production
 - Exigences du client
 - Normes et standards de production
 - Vérification des délais
- Vérification des épreuves
 - Qualité des photos
 - Présence des textes
 - Conversion
- Réalisation des travaux
 - Mise en page
 - Gabarit et repères
 - Sauvegarde
 - Impression des épreuves
 - Approbation
- Normes de qualité et normes graphiques
- Compression des fichiers
 - Optimisation de la taille des fichiers

* Les éléments à gauche sont enseignés en priorité



GRILLE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Formation : Gestion de projet					
No du groupe : _____		Heure : _____		Date : _____	
Nom du formateur, de la formatrice : _____					
Les objectifs de la session sont-ils atteints ? _____					
a) _____	OUI	_____	NON	_____	_____
b) _____	OUI	_____	NON	_____	_____
c) _____	OUI	_____	NON	_____	_____
d) _____	OUI	_____	NON	_____	_____
Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante : 1=tout à fait en désaccord 2=en désaccord 3=plus ou moins en accord 4=en accord 5=tout à fait en accord					
1.	J'étais motivé(e) à suivre ce cours	1	2	3	4 5
2.	Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4 5
3.	Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes	1	2	3	4 5
4.	Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage	1	2	3	4 5
5.	Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4 5
6.	Le formateur communiquait de façon claire et dynamique	1	2	3	4 5
7.	Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants	1	2	3	4 5
8.	Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés ...	1	2	3	4 5
9.	Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail ..	1	2	3	4 5
10.	Je recommanderais à mes collègues de travail cette formation	1	2	3	4 5
SVP, commentez chacun des aspects dont le score est de 3 et moins.					
Commentaires et recommandations					

**GRILLE D'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES**

(à remplir par le gestionnaire de premier niveau)

Titre de la formation : Gestion de projet		
Nom :	Prénom :	
Fonction :	Date :	
Indiquez le niveau de maîtrise de l'employé pour chacun des éléments suivants, selon l'application qu'il en fait dans ses fonctions habituelles.		
FONCTIONS DU POSTE	Évaluation - +	Commentaires
Connaissances générales • Connaître les éléments qui composent la définition d'un projet (envergure du projet et objectifs) • Connaître le processus de gestion de projet - La planification opérationnelle du projet - La réalisation du projet - La gestion de l'équipe de projet - Le contrôle du projet - La clôture du projet	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	
Compétences • Identification des facteurs de réussite d'un projet • Maîtrise de chaque étape de la gestion d'un projet - Lancement - Planification - Réalisation/suivi - Évaluation post-projet • Capacité de planifier • Capacité d'organiser et d'assurer le suivi d'un projet • Conscience de l'importance du rendement de l'équipe du projet • Capacité de motiver l'équipe • Habiletés à communiquer	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	
Attitudes • Leadership • Créativité • Rigueur • Esprit d'équipe • Volonté d'apprendre	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	
Commentaires et recommandations		



MODÈLE D'AVIS ÉCRIT POUR UNE SANCTION DISCIPLINAIRE

Lieu, date

Madame ou Monsieur

Adresse complète

Objet : Avertissement écrit

Madame, Monsieur,

La présente est pour vous signifier le manque de collaboration à l'égard de vos collègues quant à la rétention d'informations dans le cadre de vos fonctions d'agent de soutien aux utilisateurs, en ce 12 février 2003.

Un premier avertissement verbal vous a été donné le 27 janvier dernier par votre supérieur immédiat. Cet avertissement portait également sur le manque de collaboration envers vos collègues de travail ainsi que sur le non-partage d'informations. Lors de cette rencontre, votre supérieur a clairement énoncé les attentes de la Direction face à votre attitude au travail. Depuis, il n'a pu constater d'amélioration significative.

À cet effet, veuillez considérer cette lettre comme un deuxième avertissement. Soyez avisé(e) qu'au prochain manquement, en fonction de son degré, vous serez passible d'un avis disciplinaire plus sévère et/ou d'une suspension sans solde d'une durée indéterminée.

En espérant de vous une bonne collaboration, veuillez accepter nos salutations.

(signature)

Directeur ou directrice des ressources humaines

Nom de l'organisation