



# GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

destiné aux entreprises  
canadiennes des technologies  
de l'information



Software Human Resource Council  
Conseil des ressources humaines du logiciel

**TECHNO**Compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications

Canada

Emploi

Québec



Capitale-Nationale

Cette publication est une traduction française de l'adaptation canadienne du *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* (Québec) initialement édité par TECHNOCompétences en collaboration avec Emploi-Québec.

Cette publication est diffusée sur le site Web du Conseil des ressources humaines du logiciel : [www.sjrc.ca](http://www.sjrc.ca).  
L'édition québécoise est disponible sur le site Web de TECHNO Compétences : [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)  
(section *Guides et outils*).

© Conseil des ressources humaines du logiciel, 2004  
ISBN 2-922902-16-1  
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004  
Bibliothèque nationale du Canada, 2004

# GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

destiné aux entreprises  
canadiennes des technologies  
de l'information



**Software Human Resource Council**  
**Conseil des ressources humaines du logiciel**

**Canada**

**McConnell**  
HR CONSULTING

**TECHNO***Compétences*

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications

**Emploi**  
**Québec**  
Capitale-Nationale



Groupe-Conseil

*Crédits de la traduction française de l'adaptation canadienne*

*Éditeur* : Conseil des ressources humaines du logiciel

*Adaptation canadienne* : McConnell HR Consulting

*Traduction* : Jeanne Gagnon

*Graphisme* : Accurate

La traduction et l'adaptation du Guide ont été réalisées grâce à la contribution du Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.

*Crédits de l'édition initiale québécoise*

*Éditeurs* : Sylvie Gagnon, directrice générale, TECHNO Compétences; Marian Lavoie, directeur, Direction de la planification et du partenariat, Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale

*Chargé de projet* : Jean-François Dumais, directeur des projets ressources humaines, TECHNO Compétences

*Collaboration* : 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, directrice des communications, TECHNO Compétences

*Conception graphique* : Eykel Design

*Remerciements* :

TECHNO Compétences et Emploi-Québec remercient chaleureusement les entreprises suivantes de la région de la Capitale-Nationale (Québec) de leur précieuse collaboration à la réalisation de cette publication : De Marque, DLP Internet, GÉOCOMtms, Interstation, iXmédia, KOREM, La Société conseil Lambda, Les Logiciels Dynagram, Sarbakan, Silver Leap Technologies.

Nous soulignons également l'excellente expertise de FRP Groupe-Conseil, représenté par Hugo Privé et Marie-Élaine Milette.

Conseil des ressources humaines du logiciel  
30 rue Metcalfe, 4<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1P 5L4  
Tél. (613) 237-8551  
Télec. (613) 230-3490  
info@shrc.ca  
www.shrc.ca

**TECHNO Compétences**  
Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies  
de l'information et des communications  
550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 100  
Montréal (Québec) H3A 1B9  
Tél. : (514) 840-1237  
Télec. : (514) 840-1244  
info@technocompetences.qc.ca  
www.technocompetences.qc.ca

*TECHNO Compétences est financé par Emploi-Québec  
et ses partenaires de l'industrie.*

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	5
INTRODUCTION .....	7
<b>MODULE I : PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	9
INTRODUCTION .....	9
OBJECTIFS DE PLANIFICATION .....	9
ÉTAPES DE LA PLANIFICATION .....	9
Étape 1 : Réflexion stratégique .....	10
Étape 2 : Prévisions des besoins en ressources humaines .....	11
Étape 3 : Prévisions de la disponibilité des ressources humaines .....	13
Étape 4 : Analyse de l'écart .....	13
Étape 5 : Planification des actions liées aux ressources humaines .....	14
Outils :	
1 – Modèle de prévision de la demande de ressources humaines .....	15
2 – Modèle de plan d'action de la planification des ressources humaines .....	16
<b>MODULE II : EMBAUCHE</b> .....	17
INTRODUCTION .....	17
OBJECTIFS DE L'EMBAUCHE .....	17
ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT .....	17
Étape 1 : Analyse du besoin de main-d'œuvre .....	18
Étape 2 : Recrutement .....	19
Étape 3 : Présélection des candidats .....	20
Étape 4 : Rencontre de sélection .....	21
Étape 5 : Réflexion suite à l'entrevue .....	23
Étape 6 : Décision d'embauche .....	23
Outils :	
3 – Modèle de profil de poste .....	27
4 – Grille d'élaboration du profil du candidat .....	28
5 – Modèle d'offre d'emploi .....	29
6 – Grille de sélection des CV .....	30
7 – Modèle de lettre de refus .....	31
8 – Exemples de questions d'entrevue de sélection .....	32
9 – Grille d'entrevue de sélection .....	36
10 – Grille d'évaluation des candidats .....	38
11 – Modèle de formulaire de consentement .....	39
12 – Modèle de lettre de promesse d'embauche .....	40
<b>MODULE III : MANUEL DE L'EMPLOYÉ</b> .....	41
INTRODUCTION .....	41
OBJECTIFS DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ .....	41
ÉTAPES D'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ .....	41
Étape 1 : Création d'un comité de travail représentatif .....	42
Étape 2 : Réflexion sur chaque thème et enjeux liés aux ressources humaines .....	42
Étape 3 : Rédaction du manuel de l'employé .....	45
Étape 4 : Diffusion du manuel au personnel de l'entreprise .....	45
Outil :	
13 – Aide-mémoire pour l'élaboration du manuel de l'employé .....	47

<b>MODULE IV : ACCUEIL ET INTÉGRATION</b> .....	49
INTRODUCTION .....	49
OBJECTIFS DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION .....	49
ÉTAPES DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION .....	49
Étape 1 : Préparation à l'accueil .....	50
Étape 2 : Accueil .....	51
Étape 3 : Intégration .....	51
Étape 4 : Suivi .....	54
Outils :	
14 – Modèle de programme d'intégration .....	55
15 – Grille d'entraînement à la tâche .....	56
16 – Formulaire d'évaluation de la période de probation .....	57
<b>MODULE V : POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION</b> .....	59
INTRODUCTION .....	59
OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION .....	59
STRATÉGIE GLOBALE DE RÉMUNÉRATION .....	59
ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION .....	60
Étape 1 : Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération .....	60
Étape 2 : Identifier et choisir les éléments de la rémunération .....	60
Étape 3 : Analyser les emplois .....	61
Étape 4 : Déterminer les salaires apparaissant dans la grille .....	62
Étape 5 : Établir les augmentations salariales .....	63
Étape 6 : Comparer la rémunération avec celle du marché .....	64
Outil :	
17 – Modèle de grille salariale .....	65
<b>MODULE VI : ÉVALUATION DU RENDEMENT</b> .....	67
INTRODUCTION .....	67
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT .....	67
ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT .....	68
PHASE 1 – Rencontre individuelle .....	68
Étape 1 : Se préparer .....	68
Étape 2 : Faire la rencontre .....	69
Étape 3 : Échanger .....	69
Étape 4 : Conclure la rencontre .....	70
PHASE 2 - Suivi de l'entente .....	70
PHASE 3 - Bilan du rendement .....	71
Outils :	
18 – Grille phase 1- Discussion et entente mutuelle .....	73
19 – Grille phase 2- Rencontre d'étape .....	74
20 – Grille phase 3- Rencontre annuelle .....	75

<b>MODULE VII : FORMATION</b> .....	77
INTRODUCTION .....	77
OBJECTIFS DE LA FORMATION .....	77
DÉFINITIONS CLÉS .....	77
CYCLE DE LA FORMATION .....	78
Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation .....	78
Étape 2 : Planification et conception de la formation .....	80
Étape 3 : Diffusion de la formation .....	81
Étape 4 : Évaluation et suivi postformation .....	82
Outils :	
21 – Grille d'identification des besoins de formation d'un(e) employé(e) .....	84
22 – Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires .....	85
23 – Plan global de formation .....	87
24 – Plan spécifique de formation .....	88
25 – Grille d'évaluation de la formation .....	91
26 – Grille d'évaluation du transfert des apprentissages .....	92
<b>MODULE VIII : MESURES DISCIPLINAIRES</b> .....	93
INTRODUCTION .....	93
MISE EN GARDE .....	93
OBJECTIFS DES MESURES DISCIPLINAIRES .....	93
DÉFINITIONS CLÉS .....	94
ÉTAPES DES MESURES DISCIPLINAIRES .....	95
Étape 1 : Entrevue de conciliation (phase explicative) .....	95
Étape 2 : Entrevue de conciliation (phase incitative) .....	96
Étape 3 : Entrevue pour mesure disciplinaire (phase corrective) .....	96
Étape 4 : Suspension et congédiement (phase punitive) .....	96
Outil :	
27 – Modèle d'avis écrit pour une sanction disciplinaire .....	98
<b>MODULE IX : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b> .....	99
INTRODUCTION .....	99
OBJECTIFS DES STRATÉGIES DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL .....	99
DÉMARCHE POUR ÉLIMINER LES DANGERS .....	99
Étape 1 : Identifier .....	100
Étape 2 : Corriger et prévenir .....	100
Étape 3 : Contrôler .....	101
LOI SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL .....	101
PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ MENTALE .....	102
SENSIBILISATION À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL .....	102
INDEMNISATION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL .....	102

MODULE X : SUPERVISION ET ENCADREMENT .....	105
INTRODUCTION .....	105
CYCLE DE LA SUPERVISION .....	106
GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITÉS .....	107
COMMUNICATION .....	109
LEADERSHIP .....	112
MOBILISATION .....	114
RÉTENTION DU PERSONNEL .....	114
CONCLUSION .....	117
BIBLIOGRAPHIE .....	119



## NOTE AUX LECTEURS

Cette publication est une traduction française de l'adaptation canadienne du *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* (Québec), initialement édité par TECHNOCompétences et Emploi-Québec.

Elle a été réalisée à l'intention des entreprises francophones canadiennes en technologies de l'information (TI). Les lois du travail citées en référence sont donc spécifiques aux provinces ou encore de juridiction nationale selon les cas. Comme les lois changent, veuillez toujours vous assurer d'en consulter les dernières versions.

## AVANT-PROPOS

- Comment décrit-on l'emploi d'un infographiste?
- Sur quels critères établit-on la rémunération d'un évaluateur de système?
- Mobilise-t-on un programmeur de la même façon qu'un gestionnaire?
- Quelle est la meilleure méthode pour évaluer un ingénieur informaticien?

Le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises canadiennes des technologies de l'information* répond de façon pratique et concrète à toutes ces questions – et à bien d'autres – puisqu'il a été conçu tout particulièrement pour les besoins des entreprises du secteur.

Sa conception fait appel à la méthodologie suivante : effectuer une analyse des besoins en matière de gestion des ressources humaines auprès d'entreprises du secteur des technologies de l'information (TI); élaborer des pratiques de gestion pour chacun des besoins et thèmes relevés; adapter le langage à la réalité et au vocabulaire des TI.

Ce guide constitue un atout important, surtout dans un contexte où la main-d'œuvre se caractérise par sa mobilité et son autonomie. Il a été élaboré à la suite d'études qui pointaient du doigt les problèmes liés à l'attraction, à la mobilisation et au maintien en poste du personnel des entreprises en technologies de l'information.

Des représentants d'une douzaine de PME du secteur des TI ont donc livré leurs préoccupations et leurs suggestions pour bâtir le contenu du présent guide. Ils ont souligné les difficultés que représente la gestion des ressources humaines dans leur secteur. La conciliation de l'offre et de la demande en ressources humaines représente pour elles un défi permanent, et ce, d'autant plus que la plupart des PME de moins de 50 employés n'ont pas de spécialistes en ressources humaines à leur emploi. Dans le feu de l'action, leurs dirigeants n'ont généralement ni le temps ni les ressources nécessaires pour mettre au point eux-mêmes des outils de gestion tels que des grilles d'entrevue, des analyses des besoins ou encore un manuel à l'intention des employés.

Dans le domaine des TI, les employés constituent souvent le principal actif d'une PME. Or, cet actif prend l'ascenseur matin et soir. Afin de stimuler la productivité, de motiver les troupes et d'assurer la diffusion des valeurs de l'organisation, les dirigeants doivent plus que jamais établir des stratégies, des programmes et des mécanismes de gestion des ressources humaines performants.

Le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises canadiennes des technologies de l'information* contient des renseignements concrets et des outils pratiques utilisables immédiatement. Nous espérons que les entreprises en TI du Canada se l'approprient et l'adapteront à leurs besoins.

## INTRODUCTION

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels que 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 en 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 de TI repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et 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 au gestionnaire de premier niveau (superviseur immédiat) qui y trouvera un document de référence et de soutien quant aux questionnements liés à la gestion du capital humain.

Le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises canadiennes des technologies de l'information* a été réalisé tout particulièrement pour répondre aux besoins des entreprises oeuvrant 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 représentatives du secteur des TI. Ainsi, les différentes sections du guide répondent aux besoins qui ont alors été exprimés.
- Les entreprises consultées avaient la préoccupation de savoir comment appliquer les techniques liées à une gestion efficace des ressources humaines. Alors, pour chacune des sections, des explications concrètes de la mise en œuvre des techniques et des étapes ont été élaborées.
- L'adaptation du langage utilisé et des outils proposés au vocabulaire et à la réalité des TI.
- La prise en compte des tendances particulières observées dans le domaine des TI pour le développement du guide et des outils.

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

*Les lois changent...*

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

# **MODULE I : PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

# MODULE I: PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

## INTRODUCTION

*On observe une prise de conscience grandissante dans le domaine des technologies de l'information (TI) face à l'importance de la planification des ressources humaines. Les variations notables dans les carnets de commande 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 oeuvrant 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. (Brown 2002)*

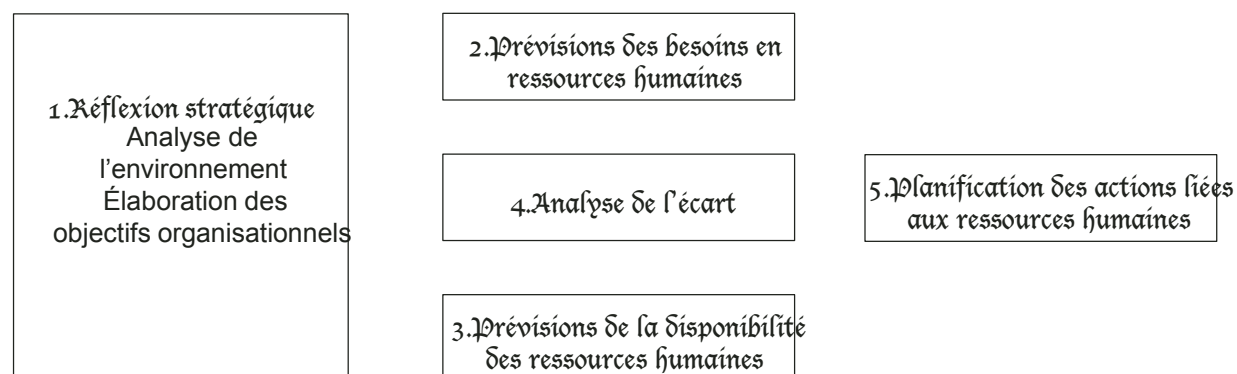
Pour la majorité des entreprises du domaine des technologies de l'information, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. Plus importante charge d'exploitation, la main-d'œuvre représente pour de nombreuses 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 terme. 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.

## OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION

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

## ÉTAPES DE LA PLANIFICATION



### ÉTAPE Réflexion stratégique

La première étape vise 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 un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires 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.Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'environnement externe.L'opération consiste à déterminer les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (voir le tableau ci-dessous).L'organisation pourra alors cerner 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 comme 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	ENVIRONNEMENT EXTERNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission et valeurs</li> <li>• Produits et services offerts</li> <li>• Clientèle visée</li> <li>• Situation financière</li> <li>• Forces et faiblesses de l'entreprise</li> <li>• Changements à prévoir</li> <li>• Profil des employés actuels</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché du travail</li> <li>• Concurrence</li> <li>• Avenir dans le secteur des technologies</li> <li>• Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises en TI</li> <li>• Attentes des clients</li> <li>• Mobilité et profil de la main-d'œuvre</li> </ul>

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

- Objectifs de développement
- Niveau 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.

**Statistique Canada** [www.statcanada.ca](http://www.statcanada.ca)

Ce site fournit divers renseignements sur les caractéristiques et autres données concernant la main-d'œuvre au Canada.

**Ressources humaines et développement des compétences Canada**  
[www.labourmarketinformation.ca](http://www.labourmarketinformation.ca)

Ce site présente des faits et des chiffres sur les marchés du travail au Canada, notamment sur les profils professionnels, les descriptions de travail, les possibilités d'emploi, les salaires et traitements de même que sur les marchés du travail locaux.

**Industrie Canada** [www.hrmanagement.gc.ca](http://www.hrmanagement.gc.ca)

Ce site Web sur la gestion des ressources humaines, propose de l'information sur la planification de la main-d'œuvre et les prévisions et tendances de la main-d'œuvre par industrie et profession.

**Conseil des ressources humaines du logiciel** [www.shrc.ca](http://www.shrc.ca)

Le site du CRHL comprend une section ayant trait à l'information sur le marché canadien du travail en TI. Elle comporte des définitions nationales, des enquêtes sur la population active et autres, des études de cas et des rapports. Mentionnons à titre d'exemple le rapport intérimaire du conseil consultatif des experts sur les enjeux et les options de la population active en technologies de l'information.

**TECHNOCompétences** [www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)

Ce site peut vous aider à planifier vos besoins de 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.net/francais/imt/index.htm>

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

### ÉTAPE Prévisions des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à déterminer clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en oeuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent la détermination des besoins :

- Quelle fonction devons-nous combler?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
- Quels types de compétences 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

### Modèle de prévision de la demande de ressources humaines (Outil n.p.15)

Cet outil permet de dresser le portrait global des besoins de 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 qui a la responsabilité de la planification des ressources humaines a le mandat de recenser les besoins dans 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 nécessaires est intimement lié à la capacité de production ou de prestation de services de l'entreprise.



## CONSEILS

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

Par exemple, dans l'industrie des services professionnels, il est établi qu'une entreprise doit pouvoir compter sur un employé pour chaque tranche de 100 000 dollars de chiffre d'affaires. Une entreprise de 10 employés (incluant tous les employés de l'administration, de la gestion, de la production, des ventes, etc.) devrait donc avoir un chiffre d'affaires de un million de dollars.

Dans le domaine des technologies de l'information, ce ratio varie entre 60 000 et 150 000 dollars avec une moyenne de 95 000 dollars de chiffre d'affaires par employé, selon la nature des activités.

Il est donc essentiel de pouvoir estimer sa capacité de production pour être en mesure de planifier adéquatement ses besoins en main-d'œuvre.

*Les ratios ont été calculés à partir des sources suivantes :*

*Les profils des petites entreprises*, ministère des Finances, Économie et Recherche du Québec  
<http://internet2.mic.gouv.qc.ca/Internet/ppe/PPEFrancais.nsf>

« Classement des entreprises en technologie de l'information », *Journal Les Affaires*, (pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires entre 500 000 et 15 millions de dollars), <http://www.lesaffaires.com>

### ÉTAPE 1 Prévissions De la Disponibilité Des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible de cerner les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- 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 d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

### ÉTAPE 2 Analyse De l'écart

Une fois les besoins et les disponibilités de main-d'œuvre clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le 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 (voir tableau à la page suivante).

#### *Écart quantitatif*

On est en présence d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

- 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 pour combler 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*

On est en présence d'un écart qualitatif lorsqu'on constate :

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

### ÉTAPE 10 Planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Voici les actions possibles à mettre en œuvre :

TYPE D'ÉCART	ACTIONS
Écart quantitatif	Embauche Programme de recrutement interne et externe Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Écart qualitatif	Restructuration Évaluation de la performance Réaffectation des ressources Apprentissage, formation et perfectionnement

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'action doit être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. Ce plan doit comporter les objectifs visés, 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.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Modèle de plan d'action pour la planification des ressources humaines (Outil, p.16)

Cet outil permet de mettre par écrit les actions à poser par niveau de priorité afin d'assurer un suivi efficace. Ce plan renferme donc les objectifs visés par les actions, les personnes responsables et l'échéancier prévu.



#### RÉFÉRENCES UTILES

##### Pour en savoir plus...

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

FISCHER, Anne. *By career's on the fast track, where do I get a road map? Surviving and thriving in the real world of work*, New York, W. Morrow, 2001, 272 p.

GRENSING-POPHAL, L. « Songez-vous à la relève? », dans *Effectif*, vol. 6, février-mars 2003.

HERMANN, S., HARI, D. WAGAR, T., *Canadian human resource management: a strategic approach*, McGraw-Hill, 2004.

*HR Magazine*, « Strategic HR: Related Resources in some organization », novembre 2001.

MARTEL, P. « La première compétence requise : être stratégique », dans *Effectif*, vol. 4, n° novembre-décembre 2001.

MELLO, Jeffrey. *Strategic Human Resource Management*, South-Western, 2002, 475 p.

PETIT, BÉLANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON. *La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 1993, 779 p.

ROTHWELL, William. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity from within*, New York, Amacon, 2001, 338 p.

The Canadian Journal of Career Development (Revue canadienne de développement de carrière) : <http://www.contactpoint.ca/cjcd/pages/archives2002.html>

SABA, T. « La gestion des carrières : un vrai défi pour les années 2000 », dans *Effectif*, vol. 3, n° juin-juillet-août 2000.

**OUTIL n° 1**
**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 et D	1			1		
Ressources humaines	Directeur des ressources humaines				1		
	Ressources humaines Agent de gestion	1		1	1		1
	Conseiller en formation						
Soutien administratif	Adjoint						
	Réceptionniste						
Opérations	Développeur Web	8		1	6	1	
	Administrateur de base 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.

## OUTIL n° 2

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

<p><b>Priorité à travailler</b> Planifier efficacement les ressources humaines (disposer des expertises nécessaires au moment opportun)</p>		
<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuer l'écart quantitatif</li> <li>• Diminuer l'écart qualitatif (augmenter les compétences)</li> </ul>		
ACTIONS OU MOYENS	Responsables	Échéance
<p><b>Écart quantitatif</b></p>		
1- Embaucher un directeur des opérations a) Embauche pour les différentes étapes (Voir le module II)	Directeur général et agent de gestion 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
<p><b>Écart qualitatif</b></p>		
1- Former l'agent de gestion des RH pour le poste de directeur général 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	sept.

# MODULE II : EMBAUCHE

MODULE II :  
EMBAUCHE

## MODULE II : EMBAUCHE

### INTRODUCTION

*Au cours des cinq dernières années, le domaine des TI a connu d'importantes fluctuations de main-d'œuvre. Les entreprises ont d'abord embauché massivement, pour se résoudre à faire ensuite des mises à pied.*

*Cependant, même lorsque la tendance est à la baisse, certains secteurs continuent d'embaucher. Les entreprises qui le font cherchent non seulement des candidats dotés de compétences techniques à la fine pointe de la technologie, mais également des jeunes qui contribueront à l'expansion de l'entreprise par leur optimisme, leur capacité à travailler en équipe et leur faculté d'adaptation. (Colkin 2002)*

Deux des enjeux cruciaux à 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 L'EMBAUCHE

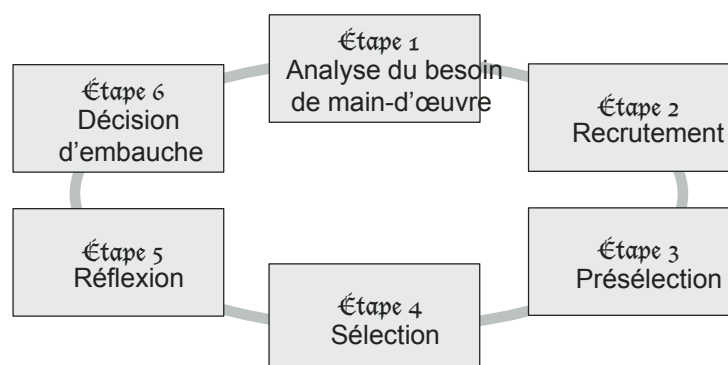
Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, l'embauche contribue à atteindre des objectifs clés :

- 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 RECRUTEMENT

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 et sélectionné.

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'à la décision du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, il faut prévoir de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour passer au travers des six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.



### ÉTAPE Analyse du besoin de main-d'œuvre

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

#### Questions à se poser

- Pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire?
- Quand en avons-nous besoin?
- Combien de personnes 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 l'établissement du 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 des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont 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 à l'embauche?



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

#### Modèle de profil de poste (Outil 13, p.27)

Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de l'entreprise. Il permet également d'identifier le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper les 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, veuillez consulter le site de TECHNOCompétences : [technocompetences.qc.ca](http://technocompetences.qc.ca) (section Compétences).

Vous pouvez consulter les profils de compétences en TI établis par le Bureau de gestion du changement, Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor, gouvernement du Canada, qui se trouvent à l'adresse suivante : [http://solutions.gc.ca/oro-bgc/learning/jswg-gtpc/jswg-gtpc\\_f.asp](http://solutions.gc.ca/oro-bgc/learning/jswg-gtpc/jswg-gtpc_f.asp)

#### Grille d'élaboration du profil du candidat (Outil 14, p.28)

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



## ÉTAPES Recrutement

---

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

### 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 pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

#### B) Les sources externes

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emplois, etc.

L'Internet est particulièrement bien adapté au recrutement dans le secteur des TI. C'est un outil naturel pour les gens qui évoluent dans ce domaine d'activité. La plupart y sont branchés. Le Web permet donc de joindre aisément et rapidement un grand nombre de candidats potentiels et de simplifier d'autant le processus du recrutement.



## RÉFÉRENCES UTILES

### Pour en savoir plus...

#### Conseil des ressources humaines du logiciel (CRHL)

[www.shrc.ca](http://www.shrc.ca)

La section *Liens et ressources* du CRHL, sous la rubrique *Emploi*, renferme une série d'URL pour les affichages d'emploi, les sites de recherche d'emploi et les firmes de dotation de personnel en TI.

Il comporte également des liens vers des sites connexes tels que des ressources en matière d'immigration et des associations professionnelles en TI.

#### TECHNOCompétences

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section *Guides et Recrutement*)

Si vous désirez consulter des répertoires d'agences et de sites de recrutement, ce site est une source d'information pertinente.

#### Emploi Québec

[www.emploi.quebec.net/francais/entreprises/recrutement/index.htm](http://www.emploi.quebec.net/francais/entreprises/recrutement/index.htm)

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 offrent des références à divers sites de placement.

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...)
- 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

Modèle d'offre d'emploi (Outil n° 5, p. 29)

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

#### ÉTAPE Présélection des candidats

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'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.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille de sélection des curriculum vitae (Outil n° 6, p. 30)

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 vitae.



#### CONSEILS

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

- 1) Relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels (Outil n° 5) et de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitae.
- 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 pertinents au poste affiché.
- 3) Évaluer les curriculum vitae des groupes A et B (Outil n° 6) afin de confirmer leurs compétences concernant le poste affiché.

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, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre 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 offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

*Lettre de refus (Outil n°7, p.31)*

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

#### ÉTAPES 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 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.

On peut 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.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

*Exemples de questions d'entrevue de sélection (Outil n°8, p.32)*

Cet outil regroupe une série de questions pouvant être utilisées lors d'une entrevue de sélection.

Afin de choisir celles qui semblent les plus pertinentes au poste à combler, on peut se demander :

- Quelles informations contenues dans le CV du candidat méritent d'être discutées 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 d'évaluer 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.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille d'entrevue (Outil<sup>no</sup>, p.36)

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



### CONSEILS

#### AVANT L'ENTREVUE

- Préparez la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit
- Révisez 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 combler
- 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

Grille d'évaluation des candidats (Outil<sup>no</sup>, p.38)

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 3 Réflexion faisant suite à l'entrevue

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, 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.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests 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 l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne 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 tests*: 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 l'on souhaite 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.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

### ÉTAPE 4 Décision d'embauche

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

- 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 de celle 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, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les 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'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

*Formulaire de consentement (Outil n°11, p.39)*

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



### CONSEILS

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
- Décrivez le poste en question
- Posez des questions sur les responsabilités qu'on avait confiées au candidat 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

*Lettre de promesse d'embauche (Outil n°12, p.40)*

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 préciser 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, il est suggéré de consulter un professionnel.

Vous pouvez également consulter les normes d'emploi de votre ministère du Travail provincial pour de l'information générale sur les modalités d'emploi. Par exemple :

Pour la Colombie-Britannique, vous pouvez consulter le site de la Direction des normes d'emploi du ministère du Développement des compétences et du Travail à l'adresse suivante :

<http://www.labour.gov.bc.ca/esb/>

Pour l'Ontario, vous pouvez vous référer à ce site : <http://www.ca/lab/french/es/>

Pour le Québec, vous pouvez consulter le site Web de la Commission des normes du travail :  
[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0149.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0149.pdf) ou encore cet aide-mémoire pour  
 la rédaction d'un contrat de travail : [http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0153.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0153.pdf):

Voici un exemple d'un site Web commercial qui présente de l'information sur les contrats d'emploi :  
<http://www.lawdepot.com/contracts/employ/>



## CONSEILS

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

La tâche de photocopier les dossiers d'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 élaborées à l'interne afin d'assurer une protection optimale des renseignements personnels des employés.



## RÉFÉRENCES UTILES

### Pour en savoir plus...

#### TECHNOCompétences

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section *Guides et Recrutement* et section *Compétences*).

Si vous désirez consulter des répertoires d'agences et de sites de recrutement, ce site est une source d'information intéressante. À la section *Compétences* vous avez accès à une foule de profils et de dictionnaires de compétences dans le secteur des TIC.

#### Emploi Québec

[www.emploi.quebec.net/francais/entreprises/recrutement/index.htm](http://www.emploi.quebec.net/francais/entreprises/recrutement/index.htm)

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 offrent des références à divers sites de placement.

Conseil des ressources humaines du logiciel  
[www.shrc.ca](http://www.shrc.ca)

Ce site présente plusieurs modèles de profils de compétences professionnelles ayant trait au domaine des technologies de l'information.

BEAUREGARD, Monica et FITZGERALD, Maureen. *Hiring, managing and keeping the best*, McGraw-Hill, 2000, 261 p.

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

CASCIO, W.F. et THACKER J.W. *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, 1994, 702 p.

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

DESSLER, Gary. *Essentials of human resource management*, Prentice-Hall, 1999, 298 p.

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



**OUTIL n° 3**

**MODÈLE DE PROFIL DE POSTE : ANALYSTE EN TI**

<i>Nom du titulaire</i>			
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 d'effectuer une analyse de faisabilité de celles-ci. Il est également responsable des architectures fonctionnelles des systèmes en place.		Supérieur immédiat : directeur Subordonné : aucun	
ACTIVITÉS CLÉS		COMPÉTENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
Analyses informatiques	75 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité d'analyse et de synthèse</li> <li>Vulgarisation</li> <li>Capacité à communiquer</li> <li>Disponibilité</li> <li>Capacité à travailler en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte des objectifs fixés en début de projet</li> <li>Respect des délais</li> <li>Rigueur</li> <li>Stabilité des applications</li> <li>Taux de satisfaction des usagers</li> </ul>
Architecture des systèmes	25 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité d'analyse et de synthèse</li> <li>Rôle conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilité des opérations informatiques</li> <li>Taux de satisfaction des usagers</li> </ul>

*Formation exigée et expérience*

- Baccalauréat en informatique et
- 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 (un atout)

**OUTIL n° 4**

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

CRITÈRE	ESSENTIEL	SOUHAITABLE	PONDÉRATION 1 = Insatisfaisant 5 = Très satisfaisant
Formation	Bac en informatique	Diplôme universitaire	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.)	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 mai 2004		1 2 3 4 5
Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			1 2 3 4 5

**OUTIL n° 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 (un atout)

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

- 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



**OUTIL n° 7****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.

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

Le directeur général, la directrice générale  
(signature)

## OUTILn° 8

### 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'avez 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?

## OUTILn° 8 (suite)

**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?

## OUTILn° 8 (suite)

### 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 ... (lorsque 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?



## OUTILn° 8 (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 des heures supplémentaires?
- 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 des accidents 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.

**Passer-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.*

## OUTIL n° 9

### GRILLE D'ENTREVUE DE SÉLECTION

(Les questions de l'Où peuvent être utilisées pour adapter ou compléter la grille suivante)

Nom : _____ Prénom : _____ Poste à combler <del>Analyste en TI</del> _____ Date : _____ Recruteur : _____	
<b>1. ACCUEIL DU CANDIDAT</b>	<b>POINTS À OBSERVER</b>
Présentation – Objectifs de l’entretien – Durée de la rencontre – Titre de la fonction – Activités de l’entreprise – Profil du marché – Nombre d’employés, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenue vestimentaire</li> <li>• Présentation</li> <li>• Attitude</li> </ul>
<b>2. EXPÉRIENCE ET CARRIÈRE</b>	<b>POINTS À OBSERVER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumez en quelques minutes votre expérience par rapport au poste.</li> <li>• Parlez-nous de vos études.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élocution</li> <li>• Esprit de synthèse</li> <li>• Pertinence de la formation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel a été votre cheminement de carrière? (Ne pas hésiter à poser plusieurs questions : principales activités? Réalisations? Préférences assumées Motifs de départ? L’objectif est d’en arriver à savoir précisément ce que la personne a réalisé dans chacun des postes occupés précédemment.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de responsabilités assumées</li> <li>• Diversité et étendue de l’expérience</li> <li>• Ampleur des réalisations et retombées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu’est-ce qui est important pour vous dans un emploi?</li> <li>• Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait? Pour quelles raisons?</li> <li>• Quel défi cherchez-vous à relever à cette étape-ci de votre carrière?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Champs d’intérêt</li> <li>• Degré d’initiative</li> <li>• Cohérence du plan de carrière</li> </ul>
<b>3. CRITÈRES</b>	<b>POINTS À OBSERVER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quels critères vous basez-vous pour évaluer la qualité de votre travail?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences personnelles</li> </ul>
<b>4. COMPÉTENCES ET ATTITUDES</b>	<b>POINTS À OBSERVER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Êtes-vous capable d’utiliser le système...?</li> <li>• Quel genre de travail avez-vous eu à faire en lien avec la programmation informatique?</li> <li>• De quelle façon planifiez-vous le travail à faire?</li> <li>• 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?</li> <li>• Décrivez-nous une situation où vous avez dû collaborer avec des collègues?</li> <li>• Comment décririez-vous les rapports que vous entretenez avec vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances techniques</li> <li>• Capacité à s’organiser</li> <li>• Capacité à garder son calme</li> <li>• Capacité à travailler en équipe</li> </ul>

**OUTIL n° 9 (suite)**

5. CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ	POINTS À OBSERVER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment procédez-vous pour ne rien oublier?</li> <li>• Comment gérez-vous les consignes que l'on vous donnait?</li> <li>• Décrivez-moi la relation que vous souhaitez avoir avec votre supérieur et vos collègues?</li> <li>• Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou avec un client? Comment avez-vous procédé?</li> <li>• Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous?</li> <li>• Comment faites-vous pour faire patienter quelqu'un?</li> <li>• Quelle a été votre plus grande réalisation? Pourquoi la considérez-vous comme telle?</li> <li>• Si on demandait à un(e) ami(e) de vous décrire, quels qualificatifs emploierait-il(elle)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne mémoire</li> <li>• Respect des procédures</li> <li>• Travail d'équipe</li> <li>• Capacité à gérer les conflits</li> <li>• Capacité à gérer son temps</li> <li>• Capacité de réalisation</li> <li>• Qualités personnelles</li> </ul>
6. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU POSTE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir la description du poste et ses exigences avec le candidat</li> </ul> <p>Préciser ces éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires</li> <li>• Heures supplémentaires</li> <li>• Salaire</li> <li>• Avantages sociaux</li> <li>• Travail en équipe</li> </ul> <p>Vérifier les attentes du candidat par rapport à ces éléments et son intérêt pour le poste.</p>	
7. CONCLUSION	
<p>Autres points que la personne souhaite aborder</p> <p>Synthèse</p> <p>Précisions sur les prochaines étapes du processus de sélection.</p>	

### Outil n° 10

#### 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
<b>QUALIFICATIONS</b>	40					
Pertinence de la formation	10					
Pertinence de l'expérience	15					
Maîtrise des langues pertinentes au poste (français, anglais...)	5					
Maîtrise des logiciels	10					
<b>COMPÉTENCES DU POSTE</b>	30					
Connaissances informatiques liées au système AS/400	6					
Communication et écoute	6					
Sens de l'organisation et priorités	6					
Conviction et habiletés à influencer	6					
Capacité d'adaptation	6					
<b>AUTRES COMPÉTENCES</b>	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					
<b>RÉSULTATS</b>	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.

**OUTIL n° 11****MODÈLE DE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

<b>Logo et nom de l'entreprise</b>	
<b>DIFFUSION DE L'INFORMATION</b>	
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 ( <i>nom de l'entreprise</i> ) 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.	
<b>VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES</b>	
Par la présente, j'autorise ( <i>nom de l'entreprise</i> ) 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 : _____

## OUTIL n° 12

### 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)

# **MODULE III : MANUEL DE L'EMPLOYÉ**

**MODULE III :  
Manuel de l'employé**

## MODULE III : MANUEL DE L'EMPLOYÉ

### 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 de la part de l'employeur des conditions de travail bien définies.

Les employeurs sont conscients de ces attentes mais possèdent peu d'outils pour répondre à ces besoins. Pour pallier ce manque et favoriser l'attraction ainsi que la rétention du personnel, le manuel de l'employé constitue un outil utile.

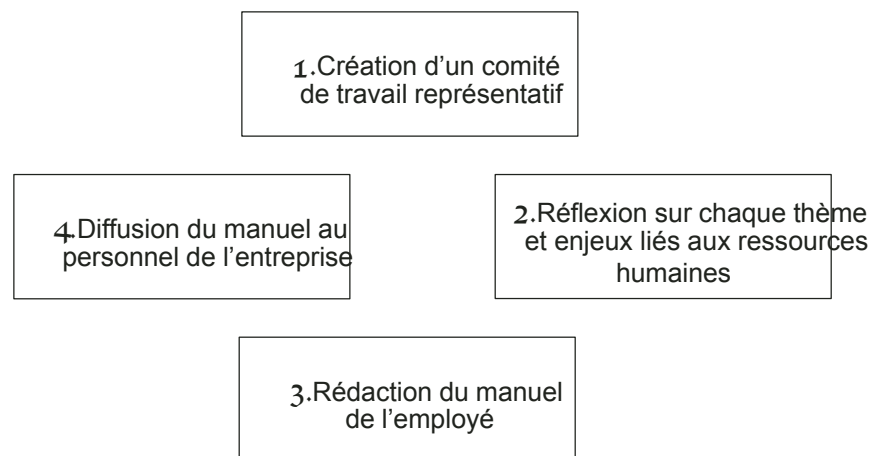
Le manuel de l'employé est un outil de gestion qui permet aux employés de mieux connaître l'entreprise et ses attentes. Il assure une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail. L'entreprise démontre ainsi qu'elle se soucie de ses 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





### ÉTAPE 1 Création d'un comité de travail représentatif

À cette étape, il est recommandé de former un comité de travail qui aura comme rôle principal d'établir 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. Il est fortement recommandé de réunir 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 pensée et de la philosophie de gestion de l'entreprise. À l'occasion, il peut être intéressant de consulter quelques employés clés afin de mieux définir et de préciser certains éléments. Leur participation peut rendre le guide encore plus intéressant et significatif.

### ÉTAPE 2 Réflexion sur chacun des thèmes et 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, il ne faut pas hésiter à consulter des personnes de confiance, des employés clés, des spécialistes ou toute autre personne qui pourraient contribuer à choisir les thèmes à inclure dans le manuel.

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

*Message du directeur* Le message du directeur 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, il est possible de se questionner sur ce qui devrait guider les relations interpersonnelles, les relations avec les fournisseurs, les méthodes de travail, que le processus à l'intérieur de l'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 visés et à la performance attendue. Bref, il faut préciser ce qui compte pour le succès de l'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 chacun puisse s'y retrouver facilement.

<i>Rémunération</i>	Cette portion du manuel doit présenter la politique de rémunération, les avantages sociaux (assurances, régime de retraite, compte de dépenses), 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.
<i>Conditions de travail</i>	<p>Plusieurs éléments doivent être inclus dans cette section du guide. Il convient d'être précis et de vérifier 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut des employés (permanent, temporaire, sur appel, temps plein, temps partiel)</li> <li>• Horaires de travail (durée de la semaine de travail, horaire)</li> <li>• Heures supplémentaires (conditions, autorisations)</li> <li>• Enregistrement des heures travaillées (moyen utilisé)</li> <li>• Vacances et congés annuels (période de référence, choix de dates, critères utilisés, durée du congé, délai d'avis)</li> <li>• Pausés et repas (durée et horaire)</li> <li>• Jours fériés, chômés et payés (liste des journées de congé, conditions de rémunération ou de compensation)</li> <li>• Congés de maladie (nombre de jours payés ou non, remboursés ou non, exigence du certificat médical)</li> <li>• Autres absences du travail (conditions d'autorisation, règles et mesures disciplinaires)</li> <li>• Frais de déplacement (règles de remboursement des frais de déplacement, pièces justificatives)</li> <li>• 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)</li> <li>• Perfectionnement (principes de base ou politique, engagement de l'entreprise à l'égard du perfectionnement, principales modalités)</li> <li>• Cessation d'emploi (avis de départ) et mise à pied.</li> </ul>
<i>Politiques internes</i>	<p>Plusieurs rubriques peuvent être incluses dans les politiques internes. Dans le cas des entreprises oeuvrant dans les TI, il est important de préciser dans cette section les clauses de confidentialité et de non-concurrence. Pour éviter des malentendus, il est suggéré d'inclure des règles précises concernant la divulgation et la reproduction de documents ou de logiciels ayant trait à l'entreprise. Également, les règles, les limites et les formalités liées aux politiques internes peuvent être énoncées dans cette section. On peut donc y inclure tout ce qui a trait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'éthique au travail</li> <li>• Aux attentes par rapport au service à la clientèle</li> <li>• À l'image professionnelle</li> <li>• À la tenue vestimentaire</li> <li>• Aux appels téléphoniques (personnels et interurbains)</li> <li>• Au respect et à la propriété de l'équipement, des outils et des locaux de l'entreprise</li> <li>• Aux limites de la navigation dans Internet et l'interdiction d'accès à certains sites</li> <li>• À la confidentialité</li> <li>• À la politique concernant l'usage du tabac, de l'alcool, des drogues et des médicaments</li> <li>• À la politique contre le harcèlement.</li> </ul>

*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 opinions des employés. Une communication claire et efficace a 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 pigeonier
- 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 faisant de la prévention des maladies et 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 du rendement*

Cette section du guide présente, en termes généraux, la démarche d'évaluation régissant les employés. On peut retrouver, entre autres, la fréquence et les principaux critères d'évaluation, 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 faut être très rigoureux au cours de l'étape d'élaboration des critères d'évaluation pour s'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 aura une incidence sur le succès et la compétitivité de l'entreprise.

Pour approfondir davantage ce thème, on peut consulter la section du présent guide portant sur l'évaluation du rendement (module VI).

### ÉTAPE Rédaction du manuel de l'employé

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, celui-ci 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.

Il est à noter que les *Lois sur les normes du travail* fixent les conditions minimales de travail pour l'ensemble des salariés de chaque province. 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 Diffusion du manuel au personnel de l'entreprise

La diffusion 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 qu'il puisse 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 permet à ces derniers d'avoir 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

#### Aide-mémoire (Outil n° 3, p. 47)

Cet outil peut servir de guide tout au long de la conception d'un manuel de l'employé. La grille de planification du travail proposée permet de choisir les sujets que l'on souhaite intégrer. 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 reste plus qu'à les résumer pour l'intégrer à un manuel sur mesure. On peut 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'information pour rédiger un manuel de l'employé ou pour le maintenir à jour. Les sites Internet suivants sont particulièrement intéressants. On y trouve une foule de renseignements sur les exclusions, les interprétations et les conditions d'application de lois pertinentes au marché du travail.

#### Lois sur les normes d'emploi

Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDC) fournit de l'information générale sur les normes minimales d'emploi au Canada sur son site Web à l'adresse suivante :  
<http://www.rhdcc.gc.ca/fr/passerelles/topiques/lxn-gxr.shtml>

Vous pouvez également consulter la direction générale des normes d'emploi du ministère du Travail de votre province pour obtenir de l'information générale sur les modalités d'emploi. Par exemple :

Pour la Colombie-Britannique, vous pouvez consulter le site de la Direction des normes d'emploi du ministère du Développement des compétences et du Travail <http://www.bc.ca/esb/>

Pour l'Ontario, vous pouvez consulter ce site : <http://www.on.ca/LAB/french/es/>

Pour le Québec, vous pouvez vous référer à ce site :  
[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c\\_0149.pdf](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/publications/pdf/c_0149.pdf)

#### TechnoCompétences

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)

(section *Guides et outils* Manuel de l'employé)

Pour avoir des exemples de politiques de stage et de gestion du courriel, accompagnés de références utiles sur la question, on peut consulter ce site.

#### Publications du Québec

<http://www.doc.gouv.qc.ca/home.php>

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 faire une recherche par sujet et par mots clés.

#### Exemple d'un manuel de politiques en RH

<http://www.gov.nf.ca/hrpm/>

Un exemple d'un manuel des politiques en RH est proposé par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador.

**OUTIL n° 13**

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

THÈME	RÉALISÉ	À RÉALISER	ÉCHÉANCE	CAUSE DE RESPONSABILITÉ	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 spéciaux					
Formation					
Cessation d'emploi					
Autres					
Politiques internes					
Service à la clientèle					
Tenue vestimentaire					
Politique contre le harcèlement					
Confidentialité					
Usage de tabac, de drogues et de l'alcool					
Clause de non-concurrence					
Appels téléphoniques					
Mécanismes de communication					
Santé et sécurité au travail					
Évaluation de rendement					



# **MODULE IV : ACCUEIL ET INTÉGRATION**

**MODULE IV :  
Accueil et intégration**



## MODULE IV : ACCUEIL ET INTÉGRATION

### INTRODUCTION

*On observe une augmentation de l'utilisation de programmes structurés d'intégration visant à faciliter l'adaptation de l'employé à son nouvel environnement de travail. Dans le secteur des technologies de l'information (TI), les statistiques démontrent que les organisations qui n'ont pas de programmes d'accueil perdent un plus grand nombre d'employés dans les neuf premiers mois suivant leur embauche. (Carpitella 2002) En somme, il semble bien que la qualité de l'accueil influence directement la rétention des recrues.*

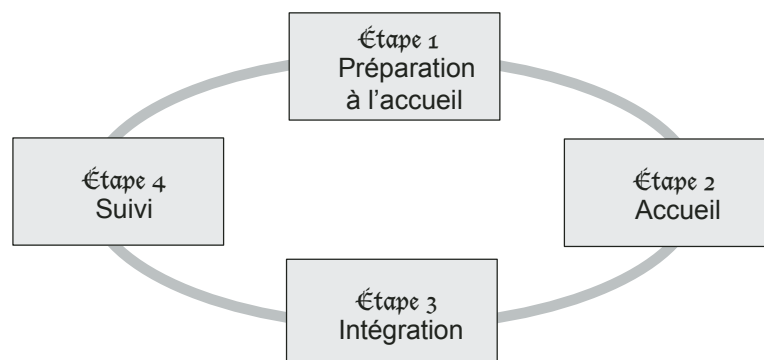
L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises du secteur des TI repose sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et 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 a 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 ce dernier 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.
- Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si l'employé comprend bien les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- S'assurer que l'employé connaît les normes et les politiques de l'entreprise.
- Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

### ÉTAPE DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION



### ÉTAPE 10 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 constate 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 outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Puisque le secteur des TI nécessite 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) permet de faciliter 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 éviter les liens hiérarchiques.

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.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Exemple d'une grille de préparation à l'intégration (Outil app. 55)

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.



#### À RETENIR

- Appeler ou écrire au nouvel employé pour lui confirmer la date de l'accueil et le nom de la personne responsable.
- Organiser l'environnement de travail (poste de travail, code d'accès, numéro de téléphone, courriel, fournitures de bureau, etc.).
- Préparer les documents pertinents et la documentation présentant l'entreprise.
- Communiquer aux employés en place la venue du nouvel arrivant dans l'équipe de travail.
- Choisir le parrain et le préparer à accueillir le nouvel employé.
- Planifier la formation technique (si nécessaire).

### ÉTAPE Accueil

---

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. Il transmettra les renseignements sur l'historique, les valeurs, la clientèle, les services offerts, les membres du personnel et les comportements souhaités. Puis, il précisera le rôle du nouvel arrivant. Vous trouverez ci-dessous les points importants à traiter lors de cette rencontre.



#### À RETENIR

- Accueil par le responsable du secteur (supérieur immédiat).
- Mot de bienvenue (présenter la mission et les défis de l'entreprise).
- Présentation des valeurs privilégiées et des attentes de l'organisation (horaire, attentes personnelles et organisationnelles).
- Présentation du manuel de l'employé, des conditions offertes et de l'organigramme.
- Remise et signature des documents nécessaires (dossier de l'employé, assurance collective, fiche de paie, etc.).
- Visite du milieu de travail avec le responsable du secteur.
- Désignation de l'espace de travail et des outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).

### ÉTAPE Intégration

---

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 connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.



#### À RETENIR

- Prise de contact avec le parrain (présentation)
- Présentation des attentes mutuelles
- Présentation des rôles, des responsabilités et des tâches liées à l'emploi
- Explication, observation et expérimentation
- Présentation des méthodes de travail.



## CONSEILS

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

- *Établir une relation de confiance entre le parrain et le nouvel employé.* Le parrain explique son rôle et répond aux questions du nouvel employé. Tous deux partagent leurs attentes respectives face à l'entraînement à la tâche.
- *Faire une présentation du poste et des outils de travail.* Le parrain fait une présentation générale des tâches liées au poste. Si nécessaire, il fait ensuite l'exposé ou la démonstration du processus ou de l'activité à réaliser. Pour chacune des tâches, il est important que le parrain 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 lui donne 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 retire progressivement, mais demeure 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.* L'entraîneur doit bien expliquer les comportements attendus de l'employé. Par la suite, il doit suivre et commenter les progrès accomplis, en prenant soin de lui indiquer ce qu'il doit faire pour s'améliorer et pour appliquer les acquis une fois en poste.
3. *Remettre le plan de formation à l'employé et tout autre aide-mémoire pertinent.* Ces outils encouragent l'employé à appliquer les nouveaux acquis et à éviter les oublis.
4. *Éviter les interruptions.* L'entraîneur 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 (entraîneur 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

Grille pour l'entraînement à la tâche (Outil no 15, p.56)

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 où l'on peut retranscrire les éléments répertoriés dans l'outil utilisé pour la préparation à l'entraînement. En indiquant si l'habileté est acquise ou à travailler, on est 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 compétences 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 donné pour l'apprentissage de la tâche. La compilation des différentes tâches d'un poste 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 SUIVIE

Le dernier volet consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point doit être prévue avec le responsable du secteur afin de répondre aux questions et de soutenir l'employé. Il est intéressant à cette étape de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.



### À RETENIR

- Évaluation par le supérieur immédiat
- Évaluation de la satisfaction de l'employé
- Rétroaction sur l'intégration par le parrain (points forts, points à améliorer chez l'employé)
- Identification des besoins de formation liés à l'emploi (voir *Évaluation de rendement*, phase 1).



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

formulaire d'évaluation de la période de probation (Outil 16, p. 57)

Cette fiche permet le transfert de l'information pertinente des données recueillies par le parrain au cours de l'intégration à l'emploi. Elle peut également être utilisée pour mettre sur papier les critères d'évaluation de la période de probation de trois mois. Elle permet à l'employé de constater son évolution face à l'acquisition des compétences. En remplissant la fiche, le parrain et le supérieur immédiat établissent le bilan des forces du nouvel employé et des aspects qu'il devra améliorer. Cette fiche pourra évidemment faire partie du dossier de l'employé.



### RÉFÉRENCES UTILES

#### Pour en savoir plus...

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

HOLTON, E. *The ultimate new employee survival guide*, 1998, Princeton, NJ: Peterson's, 230 p.

**OUTIL n° 14**

**MODÈLE DE PROGRAMME D'INTÉGRATION**

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

	Parrain	Date planifiée
<b>CONNAISSANCES GÉNÉRALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyste de base de données</li> <li>• Saisir les principales interactions entre les divers services connexes</li> <li>• Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux</li> <li>• Connaître les règles de fonctionnement et de sécurité</li> <li>• S'initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés</li> </ul>		
<b>CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES AU POSTE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir comment récupérer et extraire les données</li> <li>• Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation des données</li> <li>• Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données sécurisé</li> <li>• S'initier au traitement des demandes des utilisateurs</li> <li>• Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données</li> <li>• Comprendre comment produire des composantes de base de données</li> <li>• Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information</li> <li>• Connaître les bases de données</li> <li>• Comprendre les outils et les techniques de développement des systèmes</li> <li>• Etc.</li> </ul>		
<b>CONNAISSANCES SPÉCIFIQUES À L'ORGANISATION</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les règles de fonctionnement internes</li> <li>• S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation</li> <li>• Connaître les produits et les services</li> <li>• Connaître les personnes ressources</li> </ul>		

### OUTIL n° 15

#### GRILLE D'ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE

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

Tâches/rôles et responsabilités	Étapes	Explication	Démonstration	Mise en pratique	Transfert des apprentissages	Habilitéte acquise	Habilitéte à travailler	Commentaires
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								



**OUTIL n° 16**

**FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PÉRIODE DE PROBATION**

Identification de l'employé(e)					
Nom 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		
ATTENTE DES OBJECTIFS					
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



# **MODULE V : POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

# MODULE V : POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

## INTRODUCTION

Plusieurs entreprises tentent de compenser les coupures au niveau de la rémunération par l'introduction d'avantages moins coûteux, comme une plus grande participation au processus décisionnel, une participation à des programmes de formation à la fine pointe de la technologie et une plus grande flexibilité d'emploi. (Copeland 2002) En matière de rémunération, les entreprises du domaine des TI doivent être en mesure d'offrir une rémunération équitable et originale afin d'attirer les meilleurs candidats. (Hansen 2002)

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir 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.

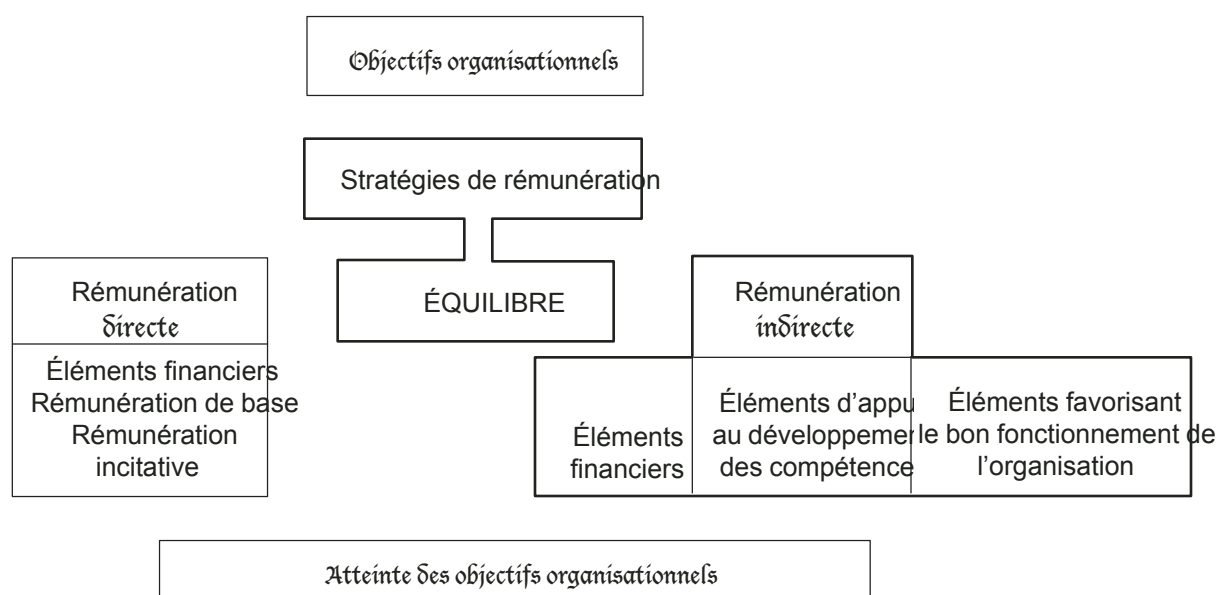
Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Également, il faut 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 faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les 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 Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération

Pour que la rémunération devienne un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Avant même de parler de rémunération, il faut donc clarifier les objectifs de l'entreprise en se posant quelques questions.

- Quels sont nos 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'identifier des stratégies cohérentes avec les orientations.

### ÉTAPE 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 directe et indirecte.

Rémunération directe	Éléments financiers directs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire de base équitable et compétitif</li> <li>• Rémunération horaire, hebdomadaire, annuelle, etc.</li> <li>• Bonis ou primes sur les objectifs de rendement individuel et/ou en équipe</li> <li>• Bonis ou primes sur les objectifs de ventes globales de l'organisation</li> <li>• Commission sur les ventes</li> <li>• Participation aux profits</li> <li>• Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise</li> </ul>
Rémunération indirecte	Éléments financiers indirects	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurances collectives</li> <li>• REER collectif</li> <li>• Allocation de dépenses d'affaires</li> </ul>
	Éléments d'appui du développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget de formation par employé</li> <li>• Cotisation à une association professionnelle</li> <li>• Abonnement à des revues spécialisées</li> <li>• Achat de documentation spécialisée</li> <li>• Temps disponible pour essayer de nouveaux logiciels</li> <li>• Temps disponible pour des recherches dans Internet</li> </ul>

### RÉMUNÉRATION INDIRECTE

La rémunération indirecte est une composante importante 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 Analyser les emplois

Une fois les éléments de la politique 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 au niveau de la rémunération. 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 de chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Afin d'éviter ce piège, il est recommandé d'utiliser des méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison par facteurs, qui permettent d'effectuer une analyse équitable et objective des emplois.

Ces méthodes d'analyse ont toutes les mêmes principes : évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes critères de façon objective. Les critères les plus souvent utilisés sont :

- les qualifications et l'expérience
- les responsabilités
- les efforts intellectuel et physique
- les conditions de travail.

Ensuite, il faut pondérer ces facteurs en fonction de l'importance relative qu'on veut leur accorder. De plus, pour chacun des facteurs, il faut identifier et définir des degrés qui seront faciles à choisir selon les exigences des postes.

Exemple :

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 le degré d'exigence requis et ainsi évaluer leur valeur relative. Une fois les emplois évalués, il est possible de déterminer des classes d'emploi selon l'importance qui leur a été accordée.

#### ÉTAPE 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 identifier le minimum et le maximum versés sur le marché pour chaque emploi 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 matière d'emploi** L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale. Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à identifier et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés. Par exemple, cette catégorie inclut les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles qui sont souvent désavantagés au plan de l'emploi. L'équité en matière d'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.

Les dispositions des Lois sur les normes d'emploi de chaque province stipulent que l'on doit respecter le principe « à travail égal, salaire égal ».

Par ailleurs, certaines provinces (par exemple l'Ontario et le Québec) disposent de lois sur l'équité salariale. Afin de veiller à ce que la Loi sur l'équité salariale soit respectée (le cas échéant), nous vous recommandons de consulter, pour le Québec, la *Commission de l'équité salariale*, à l'adresse suivante : <http://www.cesq.ca/index.asp>

**OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE**  
(exemple des exigences du Québec)

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 dès le 21 novembre 2001 (au plus tard) Fin le 21 novembre 2005			
Maintien de l'équité salariale			

Pour l'Ontario, vous pouvez consulter le site de la Commission de l'équité salariale : <http://www.eopec/>.

**ÉTAPES Établir les augmentations salariales**

L'établissement des augmentations salariales se fait dans un premier temps 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**

Modèle de grille salariale (Outil n°7, p.65)

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



### ÉTAPE 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 d'effectuer cette vérification, car les organisations du même secteur d'activité 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, il faut tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels que 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 oeuvrant dans le secteur des TI sont de petite taille et doivent rivaliser avec de plus grandes entreprises qui, souvent, peuvent mieux rémunérer leurs employés. Ces entreprises doivent miser sur des éléments originaux de rémunération indirecte et proposer un environnement de travail stimulant. Ces éléments peuvent représenter une grande valeur aux yeux des candidats.



### RÉFÉRENCES UTILES

#### Pour en savoir plus...

#### **TECHNOCompétences**

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (*Sections et outils Rémunération*)

Sur ce site vous pouvez consulter des répertoires d'enquêtes de rémunération gratuites et payantes de même que les outils suivants :

- Comment utiliser une enquête de rémunération?
- Comment déterminer le salaire à offrir?
- Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales
- Guide pour l'implantation d'une politique et d'une structure salariales

#### *Ressources humaines et développement des compétences Canada*

On peut consulter de l'information sur les salaires pour diverses professions au Canada à l'adresse suivante :

[http://www.labourmarketinformation.ca/standard.asp?ppid=43&lcode=F&prov=&gaid=&occ=&search\\_key=1&pre\\_sel\\_criteria=0](http://www.labourmarketinformation.ca/standard.asp?ppid=43&lcode=F&prov=&gaid=&occ=&search_key=1&pre_sel_criteria=0)

#### *World at Work*

On peut obtenir de l'information sur la rémunération et le processus de rémunération sur le site Web de World at Work (anciennement les associations canadiennes et américaines de rémunération).

<http://www.worldatwork.org/>

#### *Conseil des ressources humaines du logiciel (CRHL)*

Le site Web du CRHL contient de l'information sur le marché du travail et des rapports sur les salaires dans le secteur des logiciels (TI).

<http://www.shrc.ca/lmi/index.html>

**OUTIL n° 17**

**MODÈLE DE GRILLE SALARIALE**

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

Aucune enquête salariale comparative n'a été réalisée pour établir les salaires de l'outil n° 17.

**CRITÈRES DE COMPARAISON DES NIVEAUX**

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>NIVEAU 1</b> – Minimum de l'échelle des salaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel employé ayant peu ou pas d'expérience</li> <li>• Employé en période de probation</li> </ul> <p><b>NIVEAU 2</b> – Salaire initial habituel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé durant ses premières années dans le poste</li> <li>• Nouvel employé ayant l'expérience et les connaissances requises</li> </ul> <p><b>NIVEAU 3</b> – Expérience reconnue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé avec deux à quatre ans d'expérience pour ce poste</li> <li>• Nouvel employé ayant des compétences reconnues pour ce poste</li> </ul> | <p><b>NIVEAU 4</b> – Pleine compétence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé avec trois à six ans d'expérience et fournissant un bon rendement</li> <li>• Nouvel employé ayant de solides compétences acquises pour un poste similaire</li> </ul> <p><b>NIVEAU 5</b> – Rendement supérieur à la moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employé fournissant régulièrement un rendement supérieur à la moyenne et occupant le poste depuis plus de cinq ans</li> </ul> |
|--|---|



# MODULE VI : ÉVALUATION DU RENDEMENT

## MODULE VI : ÉVALUATION DU RENDEMENT

### 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 tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Évaluer le 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'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de 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 précisément 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)*

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour l'employé :

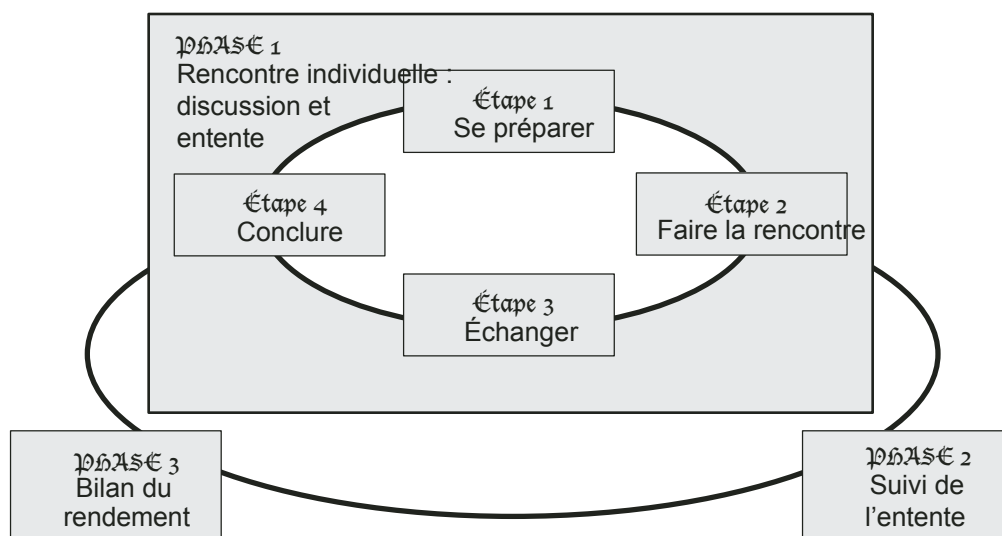
- Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser de quel type de soutien il a besoin

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
- Connaître les attentes des employés envers l'organisation
- Évaluer les besoins de formation et de développement de l'employé
- Développer une relation d'échange entre lui et l'employé

## ÉTAPES DE L'ÉVALUATION 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 Rencontre individuelle : discussion et entente

Le processus commence avec l'organisation d'une rencontre individuelle entre le supérieur immédiat et l'employé afin de permettre aux deux parties de 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 Se préparer

Se préparer à la rencontre permet au supérieur d'en préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre.



#### À RETENIR

- Clarifier le but de la rencontre : il s'agit de faire le point et de donner de la rétroaction 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 personnels pouvant être mis de l'avant.
- Préparer des notes complémentaires (suggestions, clarification, formations)



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Grille phase 1 - Discussion et entente mutuelle (Outils, p.73)

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 Préparer 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 impromptues. Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive.



### 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 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.



### À RETENIR

- Adopter une attitude favorable et positive, et manifester de l'empathie.
- Préciser les objectifs, transmettre l'information et 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. »

### ÉTAPE 1 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.



#### 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 survenue 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.



#### 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.





### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

#### Grille phase 2 – Rencontre d'étape (Outil 19, p.74)

La fiche de rencontre d'étape est utilisée pour noter des informations concernant le rendement de l'employé. On y indique, entre autres, les forces de ce dernier 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.

### 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 fixés en revenant sur le contenu de la *Grille phase 1 – Discussion et entente mutuelle* (Outil 18, p.73). 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 I 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).



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

#### Grille phase 3 – Rencontre annuelle (Outil 20, p.75)

Cette grille est un exemple de fiche d'appréciation du rendement sous forme quantitative. Elle sert de guide de discussion à la rencontre. Elle peut être remplie préalablement par le supérieur immédiat. Lors de la rencontre, 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

- Mettre l'accent sur les aspects positifs.
- Souligner que l'appréciation ne vise pas la discipline, mais plutôt l'amélioration du niveau de 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, « solutionner 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...

KLOSE, Allen J. *Breaking the chains, the empowerment of employees*, Continental Business Books, 1993, 137 p.

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

LUNDIN, William and LUNDIN, Kathleen. *Working with difficult people*, American Management Association, the Worksmart series, 1995, 87 p.

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

PITCHER, Patricia. *Artistes, artisans technocrates dans nos organisations. Rêves réalités et illusions du leadership*, Montréal, 2<sup>e</sup> édition enrichie, Québec /Amérique, Presses HEC.

**OUTIL n° 18**

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

Identification de l'employé(e)	
Nom 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 TERME)

NOTES COMPLÉMENTAIRES

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

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

**OUTIL n° 19**

**GRILLE PHASE 2 - RENCONTRE D'ÉTAPE/ÉVALUATION DU RENDEMENT**

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

FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER

ATTENTE 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.*

**OUTIL n° 20**

**GRILLE PHASE 3 - RENCONTRE ANNUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT**

Identification de l'employé(e)	
Nom 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.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	=	N/A	
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

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.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	=	N/A	
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

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.	ÉCHELLE DE NOTATION					Commentaires et observations
	++	+	+/-	=	N/A	
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						



# MODULE VII : FORMATION

MODULE VII :  
Formation

## MODULE VII : FORMATION

### INTRODUCTION

*On observe une augmentation de l'utilisation des programmes de formation interne au sein des organisations du secteur des technologies de l'information (TI). Cette approche de formation assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'interne. (Maloy 2000) Une étude de la firme Merrill Lynch (2000) indique que les employés dans le domaine des TI doivent renouveler leurs connaissances à tous les trois ans. Cette étude démontre l'importance pour les entreprises de ce secteur de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.*

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. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis 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 :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

### DÉFINITIONS CLÉS

#### COMPÉTENCE

Une 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

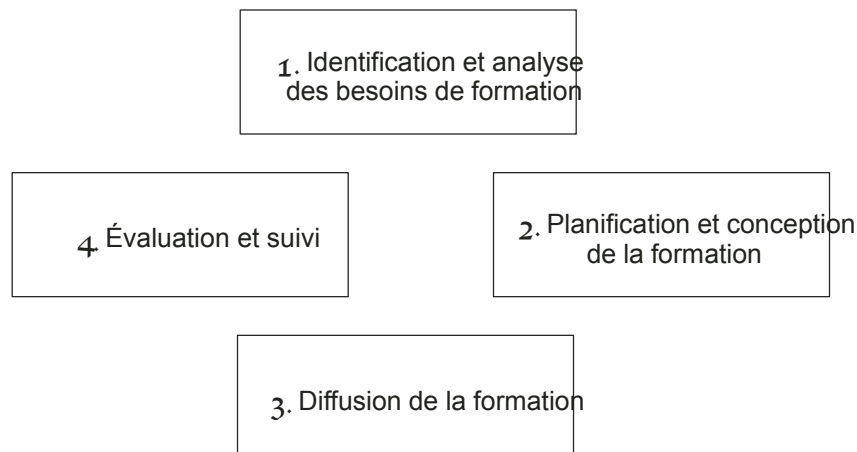
La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation 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 que 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

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 identifiés peuvent être améliorés par une formation, ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux.

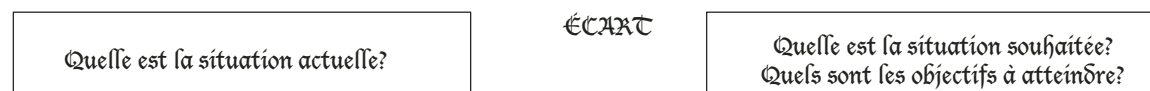
Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés.

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

### ÉTAPE 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 en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme 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 une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.



#### SITUATION ACTUELLE

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

#### SITUATION DÉSIRÉE

- Quels sont les améliorations et les changements à venir?
- Quels sont les résultats souhaités?
- Quelles sont les compétences que l'employé 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 face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir 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 par 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 des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Outils d'identification des besoins (Outil 21, p.84 et n° 22, p.85)

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

- Grille pour les employés (remplie par le supérieur immédiat)
- Grille pour les gestionnaires (remplie par la direction)

La première grille (Outil 21) permet l'analyse du travail de chaque employé par le supérieur immédiat afin de cerner 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 22) doit être remplie par le dirigeant de l'entreprise. Il s'en servira pour identifier les changements, les orientations et les priorités de l'organisation, ainsi que les besoins de formation qui en découlent.

## ÉTAPE 10 Planification et conception de la formation

### Planification

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

- Priorité #1* Effectuer une meilleure gestion de nos projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes.
- Priorité #2* Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise.
- Priorité #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° 3, p.87 et n° 24, p.88)

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes remplies, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées :

- 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?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le 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 futures.

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 de 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, les entreprises peuvent 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 précis de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.



#### À RETENIR

Il est possible également que la formation exige que l'employé apprenne de façon autodidacte certaines notions. 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.

### ÉTAPES 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 établi, l'entreprise doit veiller à une diffusion 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 tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.



#### À RETENIR

##### Les techniques d'enseignement

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation visant à favoriser la participation et la compréhension des notions étudiées.

<i>Exposé</i>	Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.
<i>Démonstration</i>	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.
<i>Discussion</i>	Repose sur l'échange verbal ou électronique d'information sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions, leur expertise ou leurs connaissances.
<i>Jeu de rôle</i>	Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.
<i>Entraînement à la tâche</i>	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 pour l'entreprise. 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 précisément, 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 à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci 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?



#### CONSEILS

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 techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.



#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

*Outils d'évaluation de la formation et de transfert des apprentissages*  
(Outils n° 25, p.91 et n° 26, p.92)

À la fin de la diffusion de la formation, l'entreprise distribue à tous les participants une grille d'évaluation de la formation (Outil 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, la direction doit 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.).

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer 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 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 québécoise favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*  
(« Loi du 1% »)

En 1995, le gouvernement du Québec a décidé de développer une culture de formation continue dans les entreprises québécoises en adoptant la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Cette loi, appelée également « Loi du 1% », oblige les employeurs québécois ayant 250 000 dollars et plus de masse salariale à investir 1% de cette somme dans la formation de leurs employés.

Le *Guide général de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* et les outils correspondants sont disponibles sur le site suivant :

[http://emploiquebec.net/publications/FNFMO/guide\\_general\\_revise.pdf](http://emploiquebec.net/publications/FNFMO/guide_general_revise.pdf)

Des lois semblables visant à financer la formation n'existent pas dans les autres provinces. Toutefois, vous pouvez consulter d'autres lois connexes, telle que la *Industry Training Authority Act* en Colombie-Britannique : [http://www.gov.bc.ca/statreg/stat/1/97050\\_01.htm](http://www.gov.bc.ca/statreg/stat/1/97050_01.htm)



## RÉFÉRENCES UTILES

### Pour en savoir plus...

#### TECHNOCompétences

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section *Compétences*)

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

#### Emploi Québec

<http://emploiquebec.net/francais/entreprises/loiformation/index.htm>

Consultez le site Web d'Emploi-Québec pour obtenir de plus amples renseignements sur la formation de la main-d'œuvre au Québec.

#### Industrie Canada

Le site Web de la gestion des RH comprend une section proposant de l'information, des ressources et des options en matière de formation et de perfectionnement à l'adresse suivante :

<http://www.gestionrh.gc.ca/gol/hrmanagement/interface.nsf/frndocBasic/5.html>

#### Secrétariat du Conseil du Trésor, gouvernement du Canada

Vous pouvez consulter les profils de compétences en TI établis par le Bureau de gestion du changement, Direction du dirigeant principal de l'information, Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante :

[http://www.solutions.gc.ca/oro-bgc/learning/jswg-gtpc/jswg-gtpc\\_f.asp](http://www.solutions.gc.ca/oro-bgc/learning/jswg-gtpc/jswg-gtpc_f.asp)

#### Conseil des ressources humaines du logiciel

Consultez le site [www.shrc.ca](http://www.shrc.ca) pour de l'information et des programmes sur les carrières et le perfectionnement des compétences de même que sur les Initiatives en éducation et en formation.

#### Jobboom

[www.formation.jobboom.com](http://www.formation.jobboom.com)

Vous trouverez sur ce site, un répertoire des formations continues disponibles au Québec.

Pour en apprendre davantage sur les quatre étapes de la formation, on peut consulter la publication suivante, rédigée par 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.

### OUTIL n° 21

**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 : _____
<b>I. POSTE DE TRAVAIL</b>
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?
<b>II. FORMATION</b>
Décrivez des occasions où la performance a été touchée 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?

**OUTIL n° 22**

**GRILLE D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION POUR LES GESTIONNAIRES**  
 (à remplir par la direction)

Nom du gestionnaire : _____
Service : _____ Date : _____
<b>I. ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE</b>
Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de notre entreprise?
Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixé pour les trois prochaines années.



**OUTIL n° 22** (suite)

BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES	
<p>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.</p> <p>Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle</li> <li>b. l'augmentation des ventes</li> <li>c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.</li> </ul> <p>Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.</p>	
Préoccupations	Formation
1. Efficacité opérationnelle	
2. Ventes	
3. Compétences techniques	
Autres besoins de formation :	

**OUTIL n° 23**

PLAN GLOBAL DE FORMATION

FORMATION	PARTICIPANTS	FORMATEUR	COÛT	DURÉE	ÉCHÉANCIER
1 <sup>re</sup> Gestion de projet	Un groupe de six personnes <i>Analystes des TI et développeurs Web</i>	<i>Groupe-conseil XYZ</i>	X \$/heure	16 heures	Février à mars
2 <sup>de</sup> Travail d'équipe					
3 <sup>de</sup> Programmation ASP					

## OUTIL n° 24

### PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION

FORMATION GESTION DE PROJET	
<p>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.</p>	
<p><b>Objectifs de formation</b></p> <p>À la fin de la formation, les participants devraient être aptes à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet</li> <li>• Identifier les facteurs de réussite d'un projet</li> <li>• Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet</li> <li>• Développer des compétences pour la planification, l'organisation et le suivi d'un projet</li> <li>• Prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.</li> </ul>	
<p><b>Contenu et durée</b></p>	<p>16 heures</p>
<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de gestion de projet</li> <li>• La sélection et l'analyse de faisabilité du projet</li> <li>• La planification structurelle du projet</li> <li>• La planification opérationnelle du projet</li> <li>• La réalisation du projet</li> <li>• La gestion de l'équipe de projet</li> <li>• Le contrôle du projet.</li> </ul>	
<p><b>Format</b></p> <p>La formation est offerte par une ressource externe, Groupe-conseil XYZ. 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.</p>	
<p><b>Personnel visé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un groupe de six personnes (analystes et programmeurs-analystes).</li> </ul>	

**OUTIL n° 24 (suite)**

PLAN SPÉCIFIQUE DE FORMATION					
Entraînement à la tâche					
INFORMATIONS					
ORGANISATION DE LA FORMATION					
Préalable : formation technique comme infographiste					
ÉCHÉANCIER	MODE DE FORMATION	TEMPS FORMATEUR ADMIS	TEMPS EMPLOYÉ ADMIS	SÉRIÉ	
Semaines 1 et 2 (80 heures)	Jumelage continu entre un(e) employé(e) d'expérience et un(e) employé(e) formé(e).	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 logiciel) (5 heures par semaine)	100 %	100 heures	100 %	100 heures
		<b>TOTAL</b>	145 heures	<b>TOTAL</b>	228 heures

CONTENU DE LA FORMATION	
<p>Organisation du réseau et des fichiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure du réseau                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure du serveur</li> <li>- Structure des postes</li> <li>- Navigation dans le réseau</li> <li>- Organisation et classement des fichiers</li> <li>- Noms et extensions</li> </ul> </li> <li>• Réception et répartition des fichiers clients                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logos</li> <li>- Photos</li> <li>- Fichiers SMP</li> </ul> </li> <li>• Sécurité                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauvegarde</li> <li>- Consultation des archives</li> </ul> </li> </ul>	

**OUTIL n° 24 (suite)**

<p><b>Maîtrise des logiciels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation du principal logiciel de graphisme (QuarkXPress)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture des fichiers</li> <li>- Commandes de base</li> <li>- Méthode de mise à jour des photos</li> <li>- <i>Trapping</i></li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> <li>• Utilisation du logiciel Pre-Page-It (4 heures)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle et accès par poste</li> <li>- Gestion des priorités d'impression</li> <li>- Compréhension et résolution des erreurs de base</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des logiciels de graphisme secondaires                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Illustrator - PageMaker</li> <li>- Freehand - Corel</li> </ul> </li> <li>• Utilisation du poste en environnement PC (4 heures)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure du PC</li> <li>- Environnement Windows</li> <li>- Gestion des fichiers</li> <li>- Méthode de sauvegarde</li> <li>- Fonctions d'impression</li> </ul> </li> <li>Utilisation des autres logiciels                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acrobat</li> <li>- Microsoft Office</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Maîtrise des équipements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage des équipements suivants                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprimante, copieur et scanner Xerox</li> </ul> </li> </ul> <p>Pour chaque équipement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau 1 (entre 3 et 5 heures)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation du logiciel</li> <li>- Mise en page et impression</li> </ul> </li> <li>• Niveau 2 (entre 8 et 10 heures)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien</li> <li>- Changement des cartouches</li> <li>- Remplissage des poudres chimiques</li> <li>- Contrôle de l'opération</li> <li>- Dépannage</li> </ul> </li> <li>• Niveau 3 (entre 6 et 8 heures)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calibrage des couleurs</li> <li>- Densitométrie, nettoyage, altération</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage des équipements suivants :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprimante haute résolution Sherpa 43i</li> <li>- Imprimante haute résolution Iris</li> <li>- Imprimante pour film AGFA</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Méthodes de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecture du dossier de production                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigences du client</li> <li>- Normes et standards de production</li> <li>- Vérification des délais</li> </ul> </li> <li>• Vérification des épreuves                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des photos</li> <li>- Présence des textes</li> <li>- Conversion</li> </ul> </li> <li>• Réalisation des travaux                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en page</li> <li>- Gabarit et repères</li> <li>- Sauvegarde</li> <li>- Impression des épreuves</li> <li>- Approbation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normes de qualité et normes graphiques</li> <li>• Compression des fichiers                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation de la taille des fichiers</li> </ul> </li> </ul>

\* Les éléments à gauche sont enseignés en priorité.

**OUTIL n° 25**

**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 préoccupations . . . . .	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
<i>Veillez commenter chacun des aspects dont le score est de 3 ou moins.</i>	
Commentaires et recommandations	

## OUTIL n° 26

### GRILLE D'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

(à remplir par le gestionnaire de premier niveau)

Titre de la formation : <u>Gestion de projet</u>		
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.		
FNCTIONS DU POSTE	Évaluation 1+4	Commentaires
<b>Connaissances générales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les éléments qui composent la définition d'un projet (envergure du projet et objectifs) 12345</li> <li>• Connaître le processus de gestion de projet 12345                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La planification opérationnelle du projet</li> <li>- La réalisation du projet</li> <li>- La gestion de l'équipe de projet</li> <li>- Le contrôle du projet</li> <li>- La clôture du projet</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Compétences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des facteurs de réussite d'un projet 12345</li> <li>• Maîtrise de chaque étape de la gestion d'un projet 12345                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement</li> <li>- Planification</li> <li>- Réalisation/suivi</li> <li>- Évaluation post-projet</li> </ul> </li> <li>• Capacité de planifier 12345</li> <li>• Capacité d'organiser et d'assurer le suivi d'un projet 12345</li> <li>• Conscience de l'importance du rendement de l'équipe du projet 12345</li> <li>• Capacité de motiver l'équipe 12345</li> <li>• Habilités à communiquer 12345</li> </ul>		
<b>Attitudes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership 12345</li> <li>• Créativité 12345</li> <li>• Rigueur 12345</li> <li>• Esprit d'équipe 12345</li> <li>• Volonté d'apprendre 12345</li> </ul>		
<b>Commentaires et recommandations</b>		

# **MODULE VIII : MESURES DISCIPLINAIRES**

**MODULE VIII :  
Mesures disciplinaires**



## MODULE VIII : MESURES DISCIPLINAIRES

### INTRODUCTION

*Avoir à faire face à une situation demandant l'application de mesures disciplinaires est une préoccupation importante pour la majorité des entreprises. Il est difficile pour les gestionnaires de choisir les actions appropriées en fonction du bien-être de l'entreprise et de l'employé, tout en respectant les nombreuses lois.*

*Une nouvelle philosophie de plus en plus en vogue concernant les mesures disciplinaires est celle qui permet à l'employé d'être partie prenante dans le choix d'une sanction. Avec cette nouvelle approche en gestion de la discipline, l'employé est libre d'explorer les raisons qui le poussent à poser des gestes allant à l'encontre des règlements et politiques internes en vigueur dans l'entreprise. (Grote 2001) Après avoir déterminé les causes du comportement inadéquat, l'employé est en mesure de mettre de l'avant un plan visant à améliorer son comportement.*

### 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 faire prendre conscience que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument se référer aux lois ou se faire conseiller par des spécialistes en la matière. De plus, il faut être conscient 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 service, 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 tel 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 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 CLÉS

### *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.*

### *Note*

*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.*

### *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.*

### *Note*

*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 répète malgré des avertissements sérieux, et dont l'accumulation rend nécessaire la rupture immédiate du contrat de travail.*

### *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.*

### *Note*

*La faute professionnelle peut constituer une cause juste et suffisante de congédiement, voire une faute grave, selon les circonstances.*

### *Sanction disciplinaire*

*Mesure répressive infligée par l'employeur au salarié pour une faute disciplinaire.*

### *Note*

*Les principales formes de sanctions disciplinaires sont les suivantes : avertissement, amende, perte d'avantages particuliers, mise à pied disciplinaire, rétrogradation et congédiement.*

### *Gradation des sanctions*

*Principe selon lequel l'employeur doit sanctionner graduellement les fautes disciplinaires répétitives du salarié avant d'en arriver à le congédier.*

### *Note*

*La nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute.*

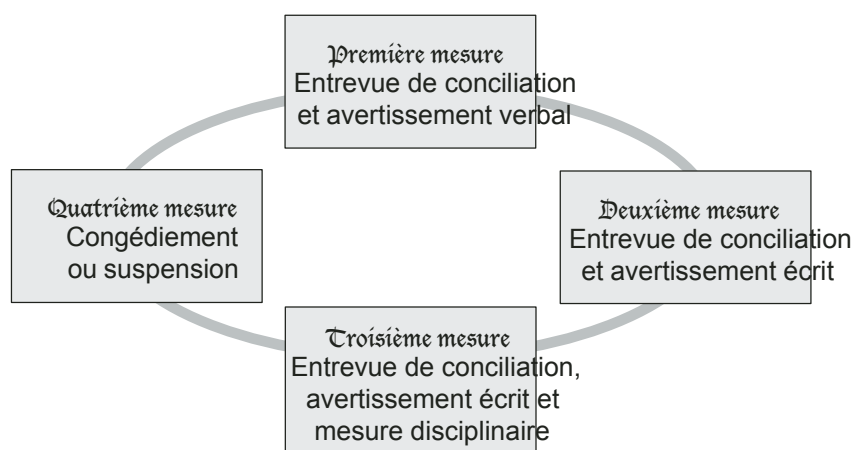
## ÉTAPES DES MESURES DISCIPLINAIRES

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. 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 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 que mentionné précédemment, 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.

### ÉTAPE Entrevue de conciliation (Phase explicative)

1. L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
2. On discute du problème ou de la situation, et une solution est recherchée conjointement afin d'y remédier. 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 qui a été discuté lors de l'entrevue doit être portée au dossier de l'employé.

#### ÉTAPE Entrevue De conciliation (Phase incitative)

- 1.L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
- 2.On discute des solutions envisagées antérieurement et on évalue si elles ont été mises en application correctement. On fait ressortir les comportements positifs et inadéquats.On indique clairement les attentes et on précise les changements attendus.
- 3.L'avertissement doit être consigné par écrit et remis à l'employé.
- 4.Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue et l'avertissement écrit doivent être portés au dossier de l'employé,de même qu'une copie de l'avertissement écrit.

#### ÉTAPE 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 par la direction en considérant la gravité de l'infraction commise,le dossier de l'employé,son ancienneté et les circonstances entourant l'infraction.S'il s'agit d'une infraction répétée que l'on tente de corriger depuis plusieurs fois,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 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 suivant la gradation des sanctions.Il importe de mentionner que la décision finale revient à l'employeur quant à l'application des procédures et du rythme de gradation des sanctions.

Il est à noter 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 pour congédiement sans cause juste et suffisante.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

#### *Lettre d'avis disciplinaire (Outil 27, p.98)*

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 au dossier de ce dernier. 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 et les mauvaises interprétations.



### RÉFÉRENCES UTILES

#### **Pour en savoir plus...**

Pour connaître les droits de l'entreprise en matière de mesures disciplinaires, on peut communiquer avec le personnel de l'unité des normes du travail de chaque province.

Par exemple :

- la Division des normes de travail, en Nouvelle-Écosse = <http://www.gov.ns.ca/enla/labstand/>
- la Commission des normes du travail, au Québec = <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/index.asp>
- la Direction générale des normes du travail, en Ontario = <http://www.gov.on.ca/lab/french/es/>
- les Normes de travail, en Saskatchewan = <http://www.labour.gov.sk.ca/standards/index.htm>

## OUTIL n° 27

### 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 2004.

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

# **MODULE IX : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

**MODULE IX :  
Santé et sécurité au travail**

## MODULE IX : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### INTRODUCTION

*Les entreprises du secteur des technologies de l'information (TI) sont préoccupées par la multiplication des blessures liées à l'utilisation des équipements informatiques. Une étude américaine (Khirallah 2001) démontre que le manque d'ergonomie dans les stations de travail est la cause de plusieurs blessures chez les employés du domaine des TI. Certains types de blessures, comme le syndrome du canal carpien, peuvent compromettre la productivité des employés pendant une période pouvant aller jusqu'à 35 jours. Afin de diminuer les accidents de travail liés à l'utilisation du matériel informatique et d'éviter des retards de production, plusieurs entreprises tentent de doter les stations de travail d'outils informatiques plus ergonomiques. (Khirallah 2001)*

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

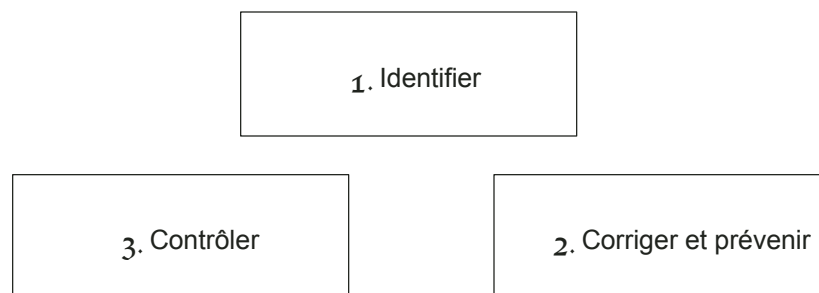
En lien avec la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* en vigueur dans chaque province, les entreprises ont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et à la sécurité de leurs employés. Cette section du guide de gestion des ressources humaines en matière de santé et sécurité au travail veut appuyer les entreprises dans leur volonté d'assurer à leurs employés un milieu de travail sain.

Étant donné que les entreprises en TI n'ont pas à utiliser de la machinerie, de l'équipement et des 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 toutes sources de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés
- Adapter l'environnement de travail des employés à leurs caractéristiques physiques
- Sensibiliser le personnel à maintenir l'aménagement des lieux conforme aux règles de santé et de sécurité et à veiller à la propreté.

### DÉMARCHE POUR ÉLIMINER LES DANGERS







## CONSEILS

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 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. 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.

Il faut 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 consulter ces derniers pour déterminer avec eux la priorité à donner aux éléments à corriger.

### ÉTAPE Corriger et prévenir

Lorsque le danger ne peut être éliminé, il faut tenter de le réduire ou de le maîtriser. En même temps, 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 et une autre qui voit à contacter des spécialistes pour éliminer la fuite de gaz.

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

### 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 :

- 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 tailles.
- 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

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 des exemples se référer à l'Institut Kiné-Concept : [www.kineconcept.com](http://www.kineconcept.com)).

### ÉTAPE 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 oeuvre ainsi que d'effectuer les 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 et ainsi, à être proactive plutôt que réactive.

## LOI SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Toutes les provinces canadiennes ont des lois qui portent sur la santé et la sécurité au travail. Généralement, les règles et règlements se ressemblent (bien qu'ils comptent tous des différences) et la plupart comprend les dispositions suivantes :

- application à tous les lieux de travail et à tous les travailleurs (sauf l'exploitation agricole);
- établissement des droits et responsabilités respectifs des employeurs, superviseurs et travailleurs pour assurer la santé et la sécurité au travail;
- mise sur pied de comités mixtes de santé et de sécurité (regroupant des employés et la direction);
- spécification de la formation et attestation des membres du comité;
- désignation des représentants de la santé et la sécurité en milieu de travail;
- procédures d'inspection et d'établissement de rapports;
- affichage de la loi en milieu de travail;
- préparation et affichage d'une politique écrite sur la santé et la sécurité au travail;
- élaboration et maintien d'un programme de santé et de sécurité au travail;
- obligation de la part de l'employeur d'informer les travailleurs et les superviseurs de tout risque pour la santé et la sécurité au travail;
- obligation de la part de l'employeur de fournir aux travailleurs de l'information sur les mesures à prendre pour leur protection;
- obligation de l'employeur de veiller à ce que l'équipement, le matériel et les dispositifs de protection soient fournis, maintenus et utilisés tel que prescrit;
- mise en place de modes d'enquête à suivre lorsqu'un employé évoque le droit de refus (voir ci-dessous);
- mise en place d'inspecteurs pour appliquer la réglementation de la loi sur la santé et la sécurité.

Les employés ont également des droits et des responsabilités. Ils doivent :

- se servir ou porter de l'équipement de sécurité, des équipements ou des vêtements de protection individuelle exigés par l'employeur;
- travailler conformément aux dispositions de la loi et du règlement sur la santé et la sécurité au travail;
- signaler au superviseur ou à l'employeur toute absence ou tout défaut de l'équipement ou de protection individuelle qui pourrait les mettre en danger ou mettre en danger d'autres travailleurs;
- éviter de manutentionner de l'équipement qui pourrait les mettre en danger ou mettre en danger d'autres travailleurs;
- refuser du travail qui, selon eux, pourrait les mettre en danger ou mettre en danger tout autre travailleur, y compris du danger perçu comme étant lié aux conditions physiques du lieu de travail ou d'une machine.

## **PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ MENTALE**

Les problèmes de santé mentale sont de plus en plus présents au travail. Par exemple, depuis 1990, les montants d'indemnisation versés par la Commission de la santé et de la sécurité du travail au Québec pour des absences prolongées dues à la dépression, à l'anxiété et à d'autres troubles de santé mentale ont plus que triplé, passant de 1,5 million de dollars, en 1990, à 5,3 millions en 2000.

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 le fait qu'ils ne sont pas invincibles.

## **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.

## **INDEMNISATION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL**

Chaque province compte une loi sur les accidents du travail. Cette loi protège les employés en cas d'accident ou de maladie lié au travail et prévoit une indemnisation pour un travailleur (ou la famille) en cas de blessure ou de mort survenant au travail. Les frais d'hospitalisation, médicaux ou autres sont également payés et les employés handicapés peuvent recevoir des services de réadaptation des commissions des accidents du travail.

L'administration de la loi relève de la commission des accidents du travail de chaque province. Le mode de financement est une prime prélevée chez l'employeur. Les employeurs sont classés dans divers groupes selon le niveau de danger prévalant dans chacun des lieux de travail. Le taux de cotisation annuel est déterminé au pro rata en fonction des chiffres annuels de la paie.



## 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 :

#### Ressources humaines et développement des compétences Canada

<http://www.rhdcc.gc.ca/fr/passerelles/topiques/sms-gxr>

Le site de RHDCC fournit divers renseignements sur la santé et la sécurité au travail au Canada, notamment sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT).

#### Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

<http://www.cchst.ca/>

Le site du CCHST est un précieux portail réunissant une mine de ressources sur la santé et la sécurité au travail.

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

<http://www.irsst.qc.ca/fr/accueil.html>

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.

#### Association canadienne d'ergonomie

<http://www.ace.ergonome.ca/Default.asp>

Le site de l'Association canadienne d'ergonomie renferme une quantité importante de renseignements utiles. Il comporte également des références sur des services de formation et de consultation.

#### Gouvernements provinciaux

Voici quelques exemples de lois, règles et règlements provinciaux sur les accidents de travail et la santé et la sécurité au travail :

Alberta – <http://www3.gov.ca/hre/whs/law/index.asp>

Manitoba – <http://www.gov.mb.ca/labour/safety/index.fr.html>

Nouveau-Brunswick – <http://www.nbcc.nb.ca/index.asp>

Québec – [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Terre-Neuve-et-Labrador – <http://www.gov.nl.ca/gs/ohs/>

#### Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations

<http://cgsst.fsa.ulb.ca>

Le site Web de cette chaire (rattachée à l'Université Laval), offre plusieurs outils et études reliés à la santé et à la sécurité au travail.



# **MODULE X : SUPERVISION ET ENCADREMENT**

**MODULE X :**  
Supervision et encadrement

## MODULE X : SUPERVISION ET ENCADREMENT

### INTRODUCTION

*La supervision et l'encadrement sont des défis importants pour la majorité des entreprises oeuvrant dans les technologies de l'information (TI). Avec une main-d'œuvre jeune et spécialisée, les gestionnaires ont souvent de la difficulté à faire l'équilibre entre laisser le personnel travailler de façon autonome et créative, et le superviser par un encadrement et un contrôle adéquat afin que l'entreprise atteigne les objectifs fixés à l'intérieur des délais voulus. De plus, peu de gestionnaires ou d'employés ayant 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 à 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, il est important d'avoir en tête et de 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 tenons 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 est basée sur plusieurs aspects tels les résultats financiers, la qualité, le service à la clientèle et le rendement individuel des employés de l'entreprise. À cet égard, toute personne ayant des responsabilités de supervision (ci-dessous appelée « gestionnaire ») joue un rôle déterminant pour l'atteinte des résultats escomptés.

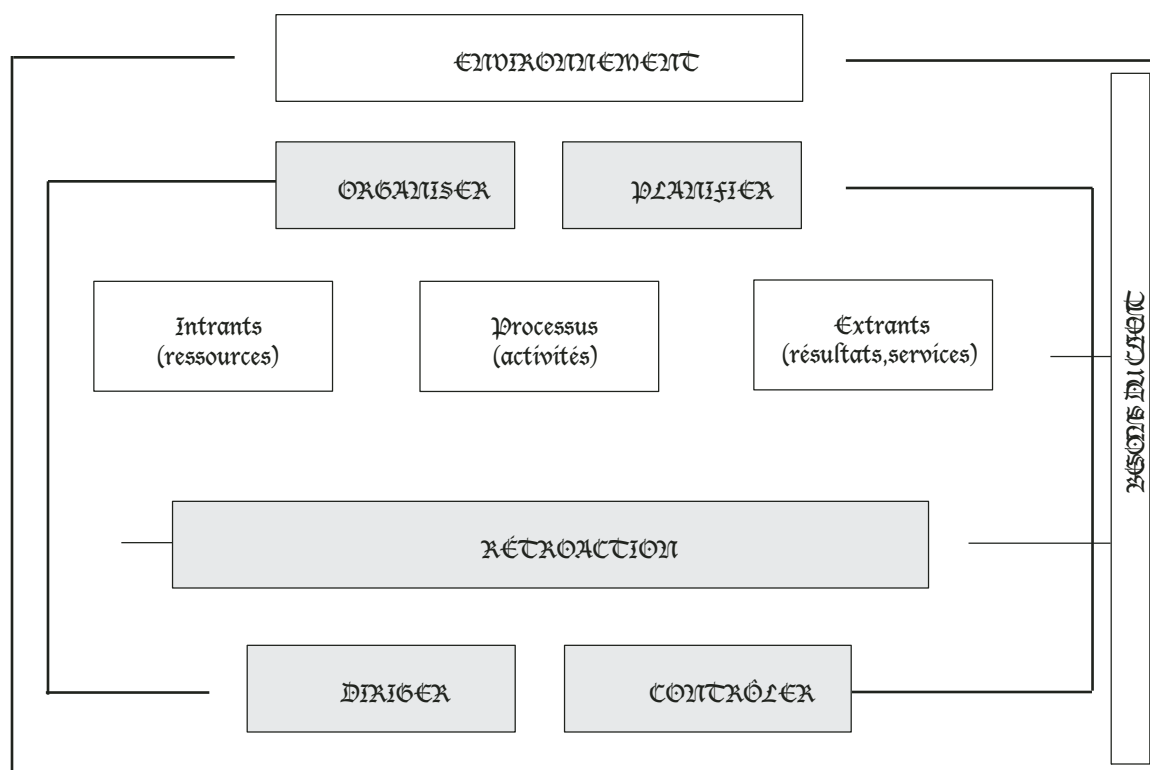
Dans le contexte des entreprises des TI, la qualité de la supervision pourra compenser pour certaines difficultés reliées aux enjeux de la main-d'œuvre du secteur. Par sa vision, sa capacité à communiquer et à donner des directives claires, le gestionnaire arrivera à motiver et à mobiliser les employés.

La main-d'œuvre composant les entreprises des TI est caractérisée 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 surtout sur la qualité de la supervision. On pourrait affirmer que le gestionnaire de premier niveau (superviseur immédiat) est au centre des activités en gestion des ressources humaines.

Tout au long du processus de supervision, c'est lui qui recrute, évalue, 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 touche aux compétences et aux 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 être concrétisés. 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 les attentes à l'équipe de travail.
- Diriger* Signifie faire en sorte que les choses se fassent. Il s'agit d'orchestrer les ressources afin d'atteindre les résultats visés et de satisfaire le client. Le gestionnaire de premier niveau doit alors mobiliser son équipe et faire preuve de leadership afin que les employés soient bien centrés sur la réalisation du projet.
- Contrôler* Signifie que le gestionnaire de premier niveau rassemble le plus de renseignements possibles sur le respect des spécifications techniques et sur la qualité de la production de l'équipe. Par la suite, le gestionnaire donne aux employés de la rétroaction sur le travail accompli.



## 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).

*Éviter 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 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 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).



### À RETENIR

#### Principes d'organisation du travail

- Prendre du temps en début de journée pour planifier son travail.
- Respecter la règle 60-20-20 en se concentrant sur l'essentiel (60 % pour les tâches planifiées, 20% pour les activités non planifiées et 20 % pour les périodes tampons et les imprévus).
- Élaborer des listes de tâches à accomplir de façon à les énumérer et à s'en rappeler.
- Garder en tête ses priorités pour faire le choix des tâches à déléguer et à éliminer.
- Commencer par ce qui nous intéresse le moins afin de bénéficier d'une tranquillité d'esprit et de pouvoir apprécier les activités que l'on apprécie davantage.
- Regrouper tous les appels téléphoniques dans une même période de la journée.
- Réviser régulièrement sa planification et effectuer une révision de celle-ci à la fin de la journée.
- Se réserver un moment de la journée où l'on n'est pas disponible aux autres.
- Lutter contre les interruptions qui nuisent à l'accomplissement de ses priorités.
- Éviter de remettre à plus tard.
- Rechercher un équilibre personnel entre ses obligations et ses capacités.
- Savoir déléguer.

#### Principes de gestion des priorités

Avant de planifier des activités à l'agenda, il faut établir ses 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.

	URGENTES	NON URGENTES
IMPORTANTES	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crises</li> <li>• Problèmes pressants</li> <li>• Projets à échéance serrée</li> </ul>	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention</li> <li>• Création et consolidation de relations interpersonnelles</li> <li>• Recherche de nouvelles occasions</li> <li>• Planification</li> <li>• Activités récréatives</li> </ul>
NON IMPORTANTES	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruptions</li> <li>• Appels téléphoniques pressants</li> <li>• Courrier ou rapports pressants mais non importants</li> <li>• Réunions</li> <li>• Affaires pressantes mais non importantes</li> </ul>	<p>ACTIVITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail de routine</li> <li>• Divers, courrier non urgent</li> <li>• Appels téléphoniques divers</li> <li>• Voleurs de temps</li> <li>• Activités agréables</li> </ul>

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.

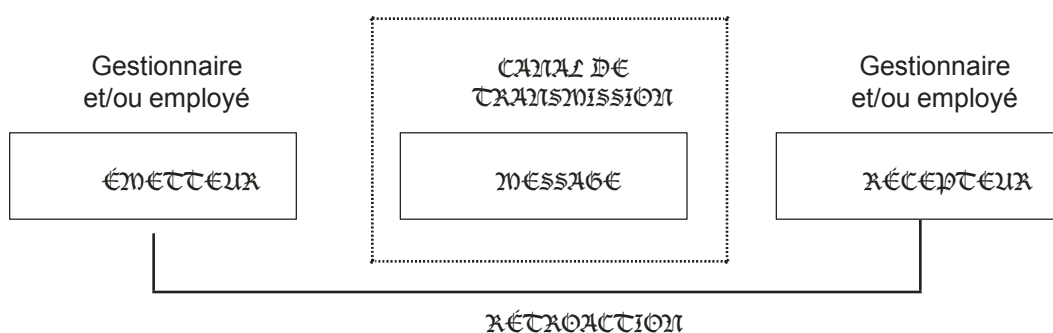
Les activités **NON IMPORTANTES MAIS URGENTES** (téléphone, courriel) contribuent souvent à surcharger. Elles empêchent d'atteindre les résultats souhaités et donnent l'impression d'éteindre des feux.

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 à une supervision et à un encadrement efficaces est la communication. Mais qu'est-ce que la communication? La communication est un cycle de transmission d'une information (le message), d'un émetteur à un récepteur, par le biais d'un canal. Selon cette approche, le message doit être clair et l'information doit passer vers l'auditeur attentif. Il ne doit pas y avoir d'interférence dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit de la rétroaction de la part du récepteur qui lui confirme que ce dernier a bien saisi l'information (le message).



### Les principaux obstacles de la communication

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

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



### CONSEILS

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur joue un rôle déterminant dans toute communication. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. 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 personne. 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 des entreprises 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 habilités de communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer.

### *Quelques définitions...*

<i>Message clair</i>	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.
<i>Non verbal</i>	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.
<i>Assiduité de la rétroaction</i>	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.
<i>Écoute</i>	«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.
<i>Ouverture</i>	Habilité 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. Ainsi, 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.



### À RETENIR

#### 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 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 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 l'émergence de conflits.

La communication contribue énormément à la résolution de conflits.



### À RETENIR

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

1. Garder l'esprit ouvert
2. Se préparer
3. Préparer le terrain
4. Montrer que l'on a compris le problème
5. Laisser notre interlocuteur parler
6. Chercher un point commun
7. Faire part de notre position
8. Discuter de nos 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 structuré de travail, 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.

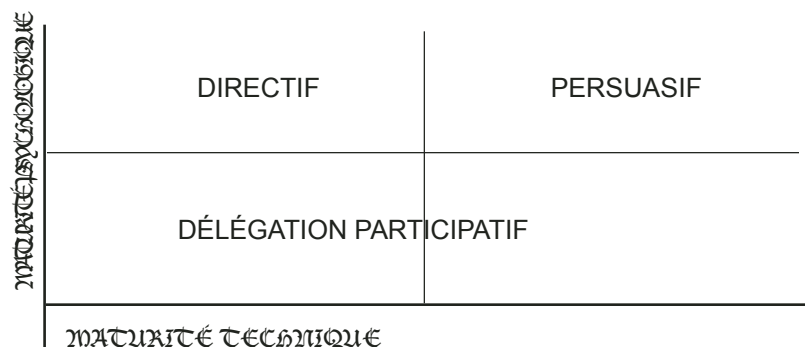
Il existe plusieurs théories sur le leadership. Une de celles-ci est le modèle Hersey et Blanchard. Ce modèle a l'avantage d'être facilement applicable et permet d'adapter le style de leadership et d'encadrement offert au personnel.

Dans le domaine des TI, il est reconnu que la majorité 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 face à une situation donnée.



### 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 la 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 aligne ses priorités sur celles de l'organisation
- Une équipe mobilisée travaille avec qualité, valeur ajoutée et coopération
- Une équipe mobilisée est attachée au travail, à la mission, aux valeurs et aux membres de l'organisation.



### CONSEILS

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 de la rétroaction régulièrement et manifester de la reconnaissance.

## RÉTENTION DU PERSONNEL

La rétention du personnel est un défi important pour les entreprises des TI étant donné la grande mobilité de la main-d'œuvre et la rareté de candidats compétents dans certains postes qualifiés.

La rétention des bons employés est directement liée à la mobilisation de ces derniers. Habituellement, plus la mobilisation des équipes de travail est forte, plus les employés demeurent longtemps dans les organisations.

Pour agir efficacement sur la rétention des employés et mettre les efforts aux bons endroits, il faut connaître le niveau de satisfaction de la main-d'œuvre. Le gestionnaire doit régulièrement prendre le pouls de ses employés et adapter ses stratégies de rétention en conséquence. Voici quelques questions qui peuvent être posées :

- Quels sont les facteurs qui vous incitent à travailler chez nous?
- Quels sont les éléments qui vous feraient quitter l'entreprise pour un autre employeur?
- Est-ce que vos responsabilités et votre rôle au sein de l'entreprise vous offre encore des défis?
- Quels sont vos objectifs professionnels?
- Comment notre organisation pourrait-elle y répondre?
- Vivez-vous des irritants au travail?
- Selon vous, votre supérieur immédiat reconnaît-il votre travail à sa juste valeur?
- La rémunération correspond-elle aux efforts investis?



*Stades d'évolution de carrière*

Il est important pour les gestionnaires de bien comprendre les stades d'évolution de la carrière d'un individu avant d'établir des stratégies de fidélisation des employés. En fait, il existe quatre étapes importantes dans le développement professionnel des employés, tel que mentionné au tableau suivant.



**À RETENIR**

<p>1 <i>Stade d'établissement (approximativement de 21 à 26 ans)</i></p>	<p>À ce stade, l'individu ne connaît pas encore ses capacités et son potentiel. Il n'a eu jusqu'à présent que très peu d'expérience professionnelle. Il est alors dans une période exploratoire. Par conséquent, il est plus dépendant des autres et demande du soutien et de la rétroaction régulièrement.</p>
<p>2 <i>Stade d'avancement (approximativement de 26 à 40)</i></p>	<p>À cette étape, l'individu est plus indépendant et désire surtout atteindre ses objectifs de carrière. Il est autonome et a peu besoin d'être guidé. Il structure lui-même ses objectifs à long terme. Ce stade se scinde en trois parties : essai, stabilisation et crise de la mi-carrière.</p>
<p>3 <i>Stade de maintien (approximativement de 40 à 60 ans)</i></p>	<p>À ce stade, l'individu considère que la majorité de son avancement est effectué. Il désire alors aider d'autres personnes à se développer dans l'organisation. Par contre, pour certains, ce peut être une période de remise en question si les objectifs de carrière ne sont pas atteints.</p>
<p>4 <i>Stade de retrait (60 ans et plus)</i></p>	<p>À cette étape, l'individu prépare son retrait de l'organisation. Il contribue davantage à titre de conseiller et fait profiter l'organisation de son expérience et de son réseau de contacts.</p>



**CONSEILS**

Étant donné que les entreprises en TI ont généralement des employés se situant dans les deux premiers stades d'évolution, les stratégies à mettre en œuvre sont les suivantes :

- Établir des horaires de travail flexibles qui permettent la conciliation travail-famille
- Fournir des occasions de formation et de développement
- Élaborer une stratégie de rémunération concurrentielle
- Instaurer des primes individuelles ET d'équipe
- Favoriser l'autonomie et la décentralisation de la prise de décision.



## RÉFÉRENCES UTILES

### Pour en savoir plus...

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

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

Ce site Internet fait la description des différents enjeux liés à la gestion du temps. Que ce soit le développement des techniques ou des habiletés de gestion du temps, on peut y trouver des outils pour être plus efficace dans la gestion de son agenda.

Dr Gerard M. Blair  
<http://wwwsee.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.html>

Ce site de l'Université d'Edinburgh propose plusieurs articles de Gerard M. Blair sur la gestion du temps. L'auteur y démontre une vision très pragmatique de la question.

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

Cet article de Gerard M. Blair porte sur la communication en milieu de travail. Il y présente les incontournables d'une communication saine et efficace.

Monster  
[http://content.monster.com/start\\_stay/time\\_mag/](http://content.monster.com/start_stay/time_mag/)

Cette section spéciale sur la gestion du temps du site [www.monster.com](http://www.monster.com) dresse une liste de 10 éléments essentiels pour effectuer une gestion efficace de son temps.

Université de Northeastern  
<http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/skills/oral.htm>

Ce site de l'Université de Northeastern, à Boston, offre un contenu intéressant en ce qui touche aux présentations orales. Malgré le fait que le contenu soit défini pour une population étudiante, il est d'une grande pertinence pour les gens oeuvrant à l'extérieur du domaine de l'éducation.

Gouvernement du Canada  
<http://leadership.gc.ca>

Ce site du gouvernement du Canada propose différents outils très concrets susceptibles d'aider les employés ou les gestionnaires à améliorer leurs habiletés de leadership.

## 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 cet esprit, le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises canadiennes des technologies de l'information* se veut un outil pour aider les entreprises à s'orienter correctement dans la gestion de leur personnel tout en favorisant la création d'un environnement de travail stimulant pour les employés.

L'entreprise qui aura le souci de se doter des outils de 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. L'application concrète des outils sera possible si les dirigeants de l'entreprise 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.
- ANDERSON, Alan H. *Successful training practice: a manager's guide to personnel development*, Blackwell publisher, 1993, 206 p.
- ASSOCIATION DES COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS DU CANADA. *Discipline informelle: employés à problèmes*, Brossard, Publication CCH, 2001, 129 p.
- AUBERTIN et al. *Diriger, motiver: secrets et pratiques*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1996.
- BEAUREGARD, Monica and FITZGERALD, Maureen. *Hiring, managing and keeping the best*, McGraw-Hill, 2000, 261 p.
- 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 coll. *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 2011 », dans *Professional Builder*, février 2002.
- CASCIO, W.F. THACHER, J.W. *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, 1994, 702 p.
- CASCIO, W.F., THACKER J.W., BLAIS, R. *La gestion des ressources humaines*, Éditions de la Chenelière, 625 p., 1999.
- 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'OEUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL. *Comment embaucher le personnel de vente dans votre commerce de détail: guide pratique*, 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 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. and 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° 1, avril-mai 2001.
- DESSLER, Gary. *Essentials of human resource management*, Prentice-Hall, 1999, 298 p.
- DIBBLE, S. *Survey of factor influencing to stay with or leave their employers*, New York, John Wiley & Sons inc., 1999.
- FISCHER, Anne B. *If my career's on the fast track, where do I get a road map? Surviving and thriving in the real world of work*, New York, W.Morrow, 2001, 272 p.

- GRENSING-POPHAL, L. « Songez-vous à la relève ? », dans *Effectif*, vol. 6, n°1, janvier-février-mars 2003.
- 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.
- HERMANN, S., HARI, D., WAGAR, T. *Canadian human resource management: a strategic approach*, McGraw-Hill, 2004.
- HOLTON, E. *The ultimate new employee survival guide*, 1998, Princeton, N.J.: Peterson's, 230 p.
- KAYE, Beverly et JORDAN-EVANS, Sharon. *26 stratégies pour garder ses meilleurs employés*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2002, 288 p.
- HR Magazine*. « Strategic HR: Related Resources in some organization », novembre 2001.
- 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*, Psychomotricité, 1999.
- Kiné-Concept. *Exercices pour les utilisateurs d'ordinateur*, Montréal, Publications Transcontinental, 1999.
- KLOSE, Allen J. *Breaking the chains, the empowerment of employees*, Continental Business Books, 1993, 137 p.
- « La communication : état des savoirs », dans *Revue des Sciences humaines* (hors série), mars-avril 1997.
- LEMIEUX, Sylvie. « Le marché de l'emploi vit encore des bouleversements » dans *Les Affaires*, dossier spécial sur les ressources humaines. p.37, janvier 2001.
- LEMIEUX, Sylvie. « Les problèmes de santé mentale au travail augmentent », dans *Les Affaires*, Montréal, 1<sup>er</sup> février 2003.
- LINKERMER, Bobbi. *Travailler avec des personnes difficiles*, Paris, First Editions 2000, 95 p.
- LUNDIN, William and LUNDIN, Kathleen. *Working with difficult people*, American Management Association, the Worksmart series, 1995, 87 p.
- MALASSINGNE, Pascaline. *Conduire un entretien d'évaluation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001, 123 p.
- MALOY, T.K. « Managers must wade through a sea of training options – The IT learning curve expands », dans *InternetWeek*, août 2000.
- MARCOUX, Pierre. « Les problèmes de santé mentale se développent souvent au travail », dans *Les Affaires*, Montréal, 9 novembre 2002.
- MARTEL, P. « La première compétence requise : être stratégique », dans *Effectif*, vol. 6, n°5, novembre-décembre 2001.
- MELLO, Jeffrey A. *Strategic Human Resource Management*, South-Western, 2002, 475 p.
- 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.
- QUELLETTE, Nicole. « Guide de prévention en milieu de travail », Montréal, Commission de la santé et sécurité du travail, 2<sup>e</sup> édition, 2000.
- PETIT, BÉLANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON. *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 1993, 779 p.
- 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.
- PITCHER, Patricia. *Artistes, artisans technocrates dans nos organisations. Rêves réalités et illusions du leadership*, Montréal, 2<sup>e</sup> édition enrichie, Québec/Amérique, Presses HEC.
- POAGE, L. James. « Designing performance measures for knowledge organizations », dans *Ivey Business Journal*, mars-avril 2002.

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.

ROTHWELL, William. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity from within*, New York, Amacon, 2001, 338 p.

SABA, T. «La gestion des carrières : un vrai défi pour les années 2000», dans *Effectif*, vol. 3, n° 3, juin-juillet-août 2000.

SCHERMERHORN, John R et coll. *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.

# Le Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises canadiennes des technologies de l'information

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

Le *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises canadiennes 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 même objectif 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.

Ce guide est rempli d'outils pratiques que les PME des TI canadiennes pourront facilement adapter à leur réalité.

**TECHNOCompétences** (Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications) a pour mission de soutenir et de promouvoir le développement de la main-d'œuvre et de l'emploi en concertation avec ses partenaires du secteur des technologies de l'information et des communications du Québec. Le Comité porte une attention toute particulière à la détermination des besoins en emploi et en formation, à l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une main-d'œuvre hautement spécialisée dans le secteur des TI et des communications. **TECHNOCompétences** est financé par ses partenaires du secteur et par Emploi-Québec. ([www.technocompetences.gc.ca](http://www.technocompetences.gc.ca))

Le **Conseil des ressources humaines du logiciel (CRHL)** est un conseil sectoriel sans but lucratif qui collabore étroitement avec des partenaires du secteur, de l'enseignement, des associations et du gouvernement dans le but d'aborder les questions liées à l'emploi en informatique et en ressources humaines au Canada. Le CRHL propose des programmes et des projets novateurs axés sur l'information sur le marché du travail, la définition des compétences et l'information sur les carrières et le développement des compétences. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les initiatives du CRHL, consultez son site Web à l'adresse suivante : [www.shrc.ca](http://www.shrc.ca).

Cette publication est une traduction française de l'adaptation canadienne du *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information* initialement édité par **TECHNOCompétences** en collaboration avec Emploi-Québec.



Software Human Resource Council  
Conseil des ressources humaines du logiciel

**TECHNO**Compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications

Canada

Emploi

Québec  
Capitale-Nationale

