

Guide de gestion des ressources humaines

destiné aux entreprises des technologies de l'information

Réalisé en collaboration avec



Groupe-Conseil

TECHNO*Compétences*

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

Emploi
Québec 
Capitale-Nationale

Éditeurs

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

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, TECHNO*Compétences*

Collaboration et révision : Communications Bizness

Conception graphique : Eykel Design

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
Téléphone : (514) 840-1237
Télécopieur : (514) 840-1244
info@technocompetences.qc.ca
www.technocompetences.qc.ca

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

Emploi
Québec 

© TECHNO*Compétences*, 2003

ISBN 2-922902-09-9

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2003

Ce guide est diffusé sur le site Web de TECHNO*Compétences*
www.technocompetences.qc.ca (section *Guides et outils*)

Nota bene

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

REMERCIEMENTS

Ce guide de gestion des ressources humaines a été développé spécifiquement pour les entreprises des technologies de l'information, suivant une analyse des besoins d'entreprises de la région de la Capitale-Nationale.

TECHNO*Compétences* et Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale, tiennent à remercier chaleureusement ces entreprises de leurs commentaires judicieux et de leur précieuse collaboration dans la réalisation de cette publication :

ArtMédia

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.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	9
MODULE I : PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	11
INTRODUCTION	11
OBJECTIFS DE LA PLANIFICATION	12
ÉTAPES DE LA PLANIFICATION	12
Étape 1 : Réflexion stratégique	12
Étape 2 : Prévisions des besoins en ressources humaines	14
Étape 3 : Prévisions de la disponibilité des ressources humaines	15
Étape 4 : Analyse de l'écart	15
Étape 5 : Planification des actions liées aux ressources humaines	16
Outils :	
1- Modèle de prévision de la demande de ressources humaines	18
2- Modèle de plan d'action de la planification des ressources humaines	19
MODULE II : EMBAUCHE	21
INTRODUCTION	21
OBJECTIFS DE L'EMBAUCHE	21
ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT	21
Étape 1 : Analyse du besoin de main-d'œuvre	22
Étape 2 : Recrutement	23
Étape 3 : Présélection des candidats	25
Étape 4 : Rencontre de sélection	26
Étape 5 : Réflexion suite à l'entrevue	27
Étape 6 : Décision d'embauche	28
Outils :	
3- Modèle de profil de poste	32
4- Grille d'élaboration du profil du candidat	33
5- Modèle d'offre d'emploi	34
6- Grille de sélection des CV	35
7- Modèle de lettre de refus	36
8- Exemples de questions d'entrevue de sélection	37
9- Grille d'entrevue de sélection	41
10- Grille d'évaluation des candidats	43
11- Modèle de formulaire de consentement	44
12- Modèle de lettre de promesse d'embauche	45
MODULE III : MANUEL DE L'EMPLOYÉ	47
INTRODUCTION	47
OBJECTIFS DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ	47
ÉTAPES D'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ	47
Étape 1 : Création d'un comité de travail représentatif	48
Étape 2 : Réflexion sur chaque thème et enjeux liés aux ressources humaines	48
Étape 3 : Rédaction du manuel de l'employé	52

Étape 4 : Diffusion du manuel au personnel de l'entreprise	52
Outil :	
13- Aide-mémoire pour l'élaboration du manuel de l'employé	54
MODULE IV : ACCUEIL ET INTÉGRATION	55
INTRODUCTION	55
OBJECTIFS DE L'ACCUEIL ET DE L'INTÉGRATION	55
Étape 1 : Préparation à l'accueil	56
Étape 2 : Accueil	57
Étape 3 : Intégration	58
Étape 4 : Suivi	60
Outils :	
14- Modèle de programme d'intégration	62
15- Grille d'entraînement à la tâche	63
16- Formulaire d'évaluation de la période de probation	64
MODULE V : POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	65
INTRODUCTION	65
OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	65
STRATÉGIE GLOBALE DE RÉMUNÉRATION	66
ÉTAPES DE MISE SUR PIED D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	66
Étape 1 : Définir les enjeux de l'organisation en matière de rémunération	66
Étape 2 : Identifier et choisir les éléments de la rémunération	67
Étape 3 : Analyser les emplois	68
Étape 4 : Déterminer les salaires apparaissant dans la grille	70
Étape 5 : Établir les augmentations salariales	70
Étape 6 : Comparer la rémunération avec celle du marché	71
Outil :	
17- Modèle de grille salariale	73
MODULE VI : ÉVALUATION DU RENDEMENT	75
INTRODUCTION	75
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT	75
ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT	76
<i>PHASE 1 – Rencontre individuelle</i>	76
Étape 1 : Se préparer	76
Étape 2 : Faire la rencontre	77
Étape 3 : Échanger	77
Étape 4 : Conclure la rencontre	78
<i>PHASE 2 – Suivi de l'entente</i>	78
<i>PHASE 3 – Bilan du rendement</i>	79
Outils :	
18- Grille phase 1- Discussion et entente mutuelle	81
19- Grille phase 2- Rencontre d'étape	82
20- Grille phase 3- Rencontre annuelle	83
MODULE VII : FORMATION	85
INTRODUCTION	85

OBJECTIFS DE LA FORMATION	85
DÉFINITIONS CLÉS	85
CYCLE DE LA FORMATION	86
Étape 1 : Identification et analyse des besoins de formation	87
Étape 2 : Planification et conception de la formation	88
Étape 3 : Diffusion de la formation	90
Étape 4 : Évaluation et suivi postformation	91
Outils :	
21- Grille d'identification des besoins de formation d'un(e) employé(e)	93
22- Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires	94
23- Plan global de formation	96
24- Plan spécifique de formation	97
25- Grille d'évaluation de la formation	100
26- Grille d'évaluation du transfert des apprentissages	101
MODULE VIII : MESURES DISCIPLINAIRES	103
INTRODUCTION	103
OBJECTIFS DES MESURES DISCIPLINAIRES	104
DÉFINITIONS CLÉS	104
ÉTAPES DES MESURES DISCIPLINAIRES	105
Étape 1 : Entrevue de conciliation (phase explicative)	106
Étape 2 : Entrevue de conciliation (phase incitative)	106
Étape 3 : Entrevue pour mesure disciplinaire (phase corrective)	106
Étape 4 : Suspension et congédiement (phase punitive)	107
Outil :	
27- Modèle d'avis écrit pour une sanction disciplinaire	108
MODULE IX : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	109
INTRODUCTION	109
OBJECTIFS DES STRATÉGIES DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	109
DÉMARCHE POUR ÉLIMINER LES DANGERS	109
Étape 1 : Identifier	110
Étape 2 : Corriger et prévenir	110
Étape 3 : Contrôler	112
PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ MENTALE	113
SENSIBILISATION À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL	113
MODULE X : SUPERVISION ET ENCADREMENT	115
INTRODUCTION	115
CYCLE DE LA SUPERVISION	116
GESTION DU TEMPS ET DES PRIORITÉS	117
COMMUNICATION	119
LEADERSHIP	122
MOBILISATION	125
RÉTENTION DU PERSONNEL	125
CONCLUSION	129
BIBLIOGRAPHIE	130

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 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 spécifiquement 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) de la région de la Capitale-Nationale; développer des pratiques de gestion pour chacun des besoins et thèmes identifiés; adapter le langage à la réalité et au vocabulaire des TI.

Fruit de la collaboration de TECHNO*Compétences* et d'Emploi-Québec, région de la Capitale-Nationale, 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'une étude, réalisée l'an dernier par le CEFRIO, qui pointait du doigt les problèmes reliés à l'attraction, à la mobilisation et à la rétention du personnel des entreprises en technologies de l'information et des communications de la région de Québec.

Des représentants d'une dizaine de PME du secteur des TI – que nous remercions de leur contribution – 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 développer eux-mêmes des outils de gestion tels que des grilles d'entrevue, des analyses de besoins, ou encore un manuel 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 des technologies de l'information* contient des renseignements concrets et des outils pratiques utilisables immédiatement. Nous espérons que les entreprises en TI du Québec se l'approprieront et l'adapteront à leurs besoins spécifiques.

Sylvie Gagnon
Directrice générale
TECHNOCompétences,
Comité sectoriel
de main-d'œuvre
en technologies
de l'information
et des communications

Marian Lavoie
Directeur
Direction de la planification
et du partenariat
Emploi-Québec,
région de la Capitale-Nationale

INTRODUCTION

L'expansion de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires.

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des entreprises œuvrant 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 des technologies de l'information* a été réalisé spécifiquement pour répondre aux besoins des entreprises œuvrant dans le domaine des TI. Sa conception est le fruit d'un processus en quatre étapes :

- Une analyse des besoins en matière de gestion des ressources humaines a été effectuée auprès de douze entreprises représentatives du secteur des TI de la région de la Capitale-Nationale. Ainsi, les différentes sections du guide répondent aux besoins qui ont alors été exprimés.

- Les entreprises consultées avaient la préoccupation de savoir comment faire pour 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.