

4<sup>e</sup> ÉDITION

DE LA SUPERVISION À LA GESTION DES  
**RESSOURCES  
HUMAINES**

Vers une GRH ouverte aux talents

**Dominique Lamaute  
Bernard Turgeon**

CHENELIÈRE  
ÉDUCATION





DE LA SUPERVISION À LA GESTION DES  
**RESSOURCES  
HUMAINES**

Vers une GRH ouverte aux talents

**Dominique Lamaute**  
Cégep de Saint-Hyacinthe

**Bernard Turgeon**  
Cégep Édouard-Montpetit

Conception et rédaction des outils pédagogiques en ligne  
**Dominique Lamaute et Bernard Turgeon**

**Achetez  
en ligne ou  
en librairie**

En tout temps,  
simple et rapide!

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

## De la supervision à la gestion des ressources humaines

Vers une GRH ouverte aux talents, 4<sup>e</sup> édition

Dominique Lamaute et Bernard Turgeon

© 2015 TC Média Livres Inc.

© 2009 Chenelière Education inc.

© 1998, 2004 Chenelière/McGraw-Hill

*Conception éditoriale* : France Vandal

*Édition* : Alice Guilbaud

*Coordination* : Sophie Dumoulin

*Révision linguistique* : Josée Dufour

*Correction d'épreuves* : Annie Cloutier

*Conception graphique* : Micheline Roy

*Conception de la couverture* : Martin Roux

*Impression* : TC Imprimeries Transcontinental

*Édition des activités interactives et coordination éditoriale*

*du matériel complémentaire Web* : Maxime Forcier

*Coordination du matériel complémentaire Web* : Jean-Philippe Michaud

Des marques de commerce sont mentionnées ou illustrées dans cet ouvrage. L'Éditeur tient à préciser qu'il n'a reçu aucun revenu ni avantage conséquemment à la présence de ces marques. Celles-ci sont reproduites à la demande de l'auteur en vue d'appuyer le propos pédagogique ou scientifique de l'ouvrage.

Les cas présentés dans les mises en situation de cet ouvrage sont fictifs. Toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant déjà existé n'est que pure coïncidence.

L'achat en ligne est réservé aux résidents du Canada.

La Commission des normes du travail (CNT), la Commission de l'équité salariale (CES) et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ont été regroupées pour devenir en janvier 2016 la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

### Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Lamaute, Dominique

De la supervision à la gestion des ressources humaines :

vers une GRH ouverte aux talents

4<sup>e</sup> édition.

Comprend des références bibliographiques et un index.

Pour les étudiants du niveau collégial.

ISBN 978-2-7650-4768-1

1. Personnel – Direction. 2. Personnel – Direction - Problèmes et exercices. I. Turgeon, Bernard, 1944- . II. Titre.

HF5549.L35 2014

658.3

C2014-942120-6

**CHENELIÈRE**  
**ÉDUCATION**

5800, rue Saint-Denis, bureau 900  
Montréal (Québec) H2S 3L5 Canada

Téléphone : 514 273-1066

Télécopieur : 514 276-0324 ou 1 800 814-0324

info@cheneliere.ca

#### **TOUS DROITS RÉSERVÉS.**

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc.

Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

**ISBN 978-2-7650-4768-1**

Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2015

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

3 4 5 6 7 ITIB 22 21 20 19 18

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada

**Canada**

# AVANT-PROPOS

## UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AUSSI ORIENTÉE VERS LES TALENTS

La gestion des ressources humaines évolue, et l'enseignement de cette matière en est influencé. Déjà, par ses travaux, Osterman<sup>1</sup> nous mettait en garde en montrant que, pour faire face à la concurrence, les organisations orientent de plus en plus leurs stratégies de gestion des ressources humaines vers une catégorisation de la main-d'œuvre. Cette catégorisation, qu'elles disent nécessaire, produit d'une part une main-d'œuvre clé, considérée comme un atout stratégique. La gestion de celle-ci est axée sur sa conservation et son développement. La catégorisation crée d'autre part une main-d'œuvre secondaire, vue comme une dépense et dont le travail doit pouvoir être imparti afin de réduire les coûts d'opération.

Comme nous l'avons observé au cours des trois dernières décennies, les organisations se veulent de plus en plus compétitives devant une concurrence qui demeure mondiale. Ainsi, elles élaborent des stratégies corporatives<sup>2</sup>, desquelles découlent des stratégies d'affaires<sup>3</sup> influençant directement les méthodes que les gestionnaires utilisent pour gérer leurs ressources humaines. Se dessinent alors au sein des organisations autant d'architectures de gestion des ressources humaines qu'il y a de catégories de main-d'œuvre. Cependant, pour continuer à garantir l'atteinte de leurs objectifs, les organisations s'efforcent de recruter et d'embaucher la main-d'œuvre qui constitue leur atout stratégique. Les deux défis que doivent relever ces organisations sont la rétention de cette main-d'œuvre clé convoitée par la concurrence ainsi que l'inadéquation des compétences de cette main-d'œuvre avec des objectifs appelés à être changés brusquement au gré des nouvelles orientations adoptées par ces organisations.

Devant ces défis, la gestion des ressources humaines a fait un pas de plus et a défini une autre catégorie de main-d'œuvre. Il s'agit des talents, c'est-à-dire ces personnes qui, au sein des organisations, atteignent continuellement l'excellence, peu importe la rigueur des objectifs; ces personnes qui se démarquent par leur rendement. Pour bien gérer cette main-d'œuvre, les gestionnaires des ressources humaines tiennent compte de trois enjeux : 1. la définition de nouvelles stratégies de mobilisation des talents, 2. l'élaboration de mesures de rétention des talents et 3. l'adoption d'une politique de développement des talents.

Dans la quatrième édition de notre ouvrage, nous consacrons un chapitre à la gestion des talents, cette nouvelle orientation de plus en plus reconnue de la gestion des ressources humaines. Nous expliquons en quoi elle modifie le travail des gestionnaires et nous portons une réflexion sur les enjeux qu'elle implique.

1. Osterman, Paul. (1987). «Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets», *Industrial Relations*, vol. 26 (1), p. 48 à 63.

2. Pour une typologie des différentes stratégies corporatives, voir Hafsi, Taieb, Francine Séguin et Jean-Marie Toulouse. (2000). *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2<sup>e</sup> éd. Montréal, Les Éditions Transcontinental inc.

3. Les différentes stratégies d'affaires sont : la différenciation par l'innovation, la différenciation par la qualité et la domination par les coûts.

Dans les éditions précédentes, nous vous avons présenté de façon évolutive deux modèles de gestion des ressources humaines, soit le modèle traditionnel et le modèle stratégique. À présent, sans délaisser les premiers modèles qui sont souvent utilisés conjointement<sup>4</sup> dans de nombreuses organisations, nous vous en présentons un troisième – la gestion des talents – qui retient de plus en plus l'attention des gestionnaires.

Conservant sa vocation première, ce livre s'adresse toujours à une clientèle variée, que son intérêt soit personnel ou issu d'un cours à suivre en gestion des ressources humaines.

Plus concise, cette quatrième édition ne comprend que 12 chapitres. Le premier est encore consacré à la supervision et aux rôles du superviseur. Quant aux 11 autres, ils présentent de façon structurée et progressive les éléments indispensables à l'étude de la gestion des ressources humaines.

4. Voir Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press.

# REMERCIEMENTS

La quatrième édition de notre ouvrage en gestion des ressources humaines est maintenant entre vos mains. Nous en sommes réellement fiers et nous tenons à remercier tous les enseignants qui nous font confiance chaque année, qui font de cet ouvrage leur référence en matière de gestion des ressources humaines. Nous tenons aussi à remercier sincèrement différents collaborateurs qui ont rendu possible la parution de cette édition nouvelle.

Citons d'abord Marie-Sonia Gilbert et François Sylvain, les consultants qui ont relu et analysé tous nos chapitres, qui nous ont communiqué leurs idées et prodigué de pertinents conseils. Nous tenons aussi à souligner l'apport de treize évaluateurs qui ont analysé et évalué la troisième édition de l'ouvrage. Leurs commentaires nous ont permis de présenter un livre plus concis, renfermant 12 chapitres au lieu de 14. Ces évaluateurs sont Serge Julien, Francis Belzile, Irina Bérégoulenko, Kathia Denis, Vicky Desrosiers, Anne Gagnon, Claude Grenier et Michel Paré, ainsi que Chantal Malouin, Gaëtan Lebeau, Patrick Lalonde, François Dufresne et Sylvie Bélanger. Merci à vous tous.

Nous tenons grandement à souligner la collaboration exemplaire de plusieurs personnes formant l'équipe de Chenelière Éducation qui ont participé à la réalisation de ce projet. Nous parlons de France Vandal (éditrice conceptrice), d'Alice Guilbaud (éditrice) et de Sophie Dumoulin (chargée de projet). Nous adressons un merci particulier à nos représentantes Rachel Dubois et Sonia Choinière qui vous ont permis de découvrir cet ouvrage ou de continuer à l'utiliser. Merci pour cette confiance constante que vous nous témoignez.

Enfin, nous réservons un merci tout spécial à Clémence Thomin, une diplômée 2014 de Vatel Québec. Grâce à sa perspicacité, nous avons pu offrir une explication plus juste à une notion développée dans notre chapitre neuf.

**Dominique Lamaute**

**Bernard Turgeon**

# CARACTÉRISTIQUES DE L'OUVRAGE

**Le plan du chapitre** permet au lecteur de comprendre la structure du chapitre en un coup d'œil.

**CHAPITRE 7 Le développement des compétences des ressources humaines dans l'entreprise**

**OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES**

1. Analyser le développement des compétences.
2. Préciser les éléments de l'environnement qui ont une incidence sur les programmes de développement des compétences.
3. Décrire les avantages du développement des compétences pour l'entreprise et les employés.
4. Décrire les principales étapes du processus de développement des compétences.
5. Décrire les analyses nécessaires à l'élaboration des besoins de programmes de développement des compétences.
6. Définir les caractéristiques de l'emploi de l'entreprise.
7. Décrire le processus de développement des compétences.
8. Établir un plan de formation d'apprentissage.
9. Analyser les facteurs qui influent sur le choix des méthodes de développement des compétences.
10. Décrire les différents outils de développement des compétences ainsi que leur avantage et leur inconvénient.
11. Comparer les différents scénarios d'adoption d'un programme de développement des compétences.

**PLAN DU CHAPITRE**

1.1 Le développement des compétences des ressources humaines aujourd'hui  
 1.2 La planification du développement des compétences  
 1.3 Les scénarios de développement des compétences

Théorie de la compétence - Questions de réflexion et application  
 Cas 7.1 « 011 top candidat »  
 Cas 7.2 « Le caser de notre entreprise, c'est l'emploi »  
 Vidéo technique ?

**COMPÉTENCE VISÉE**

Pouvoir appliquer le processus de gestion du programme de développement des compétences des ressources humaines.

**PARLONS GRH**

**La gestion d'un programme de développement des compétences**

Le Service de Remplacement de Ressources Humaines Inc., spécialisé dans la distribution mondiale de logiciels, éprouve de graves problèmes. Cinq des 11 employés du Service de Remplacement doivent faire fonctionner des machines à emballer, à transporter et à faire fonctionner des machines. Le travail est simple et facile, mais la production est faible et les machines fonctionnent à peine à 50% de leur capacité. Souvent, les employés se désolent que ces machines fonctionnent mal et négligent d'effectuer les mises au point nécessaires.

Deux semaines plus tard, l'investissement s'avère, de 50 à 75 heures par semaine, être coûteux et inefficace. Les employés et les machines ne sont pas adaptés à leur tâche. Les machines fonctionnent à peine à 50% de leur capacité. Souvent, les employés se désolent que ces machines fonctionnent mal et négligent d'effectuer les mises au point nécessaires.

La direction a presque tout essayé pour résoudre le problème. Elle a engagé des nouvelles recrues, des machines plus modernes, des logiciels plus sophistiqués, mais rien n'a fonctionné. Elle a tenté de trouver des solutions alternatives, mais rien n'a fonctionné. Elle a tenté de trouver des solutions alternatives, mais rien n'a fonctionné.

**Les objectifs pédagogiques** indiquent les intentions générales du chapitre quant aux apprentissages visés.

La rubrique « **Parlons GRH** » offre à chaque chapitre une mise en situation plaçant le thème du chapitre dans un contexte pratique. Elle est suivie de questions qui nous aident à entrer rapidement dans la matière.

**La compétence visée** permet au lecteur de faire le lien avec les exigences du monde professionnel dans lequel il évoluera.

**Des notions clés** sont surlignées dans la couleur du chapitre, afin de faciliter le repérage d'un point particulièrement important.

Enfin, l'employé ne désire pas emmagasiner des connaissances qu'il utilisera seulement plus tard. Il cherche avant tout des solutions qu'il pourra appliquer rapidement et qui l'aideront à résoudre les problèmes auxquels il est exposé.

Lorsqu'on s'adresse à des adultes qui reçoivent une formation, il faut leur laisser choisir le rythme du développement des compétences, la séquence de l'apprentissage, le matériel du cours, les objectifs du développement des compétences et le mode d'évaluation. Il s'agit d'une formation contrôlée par l'employé.

**Le choix des employés qui participeront au programme de développement** Les coûts du développement des compétences exigent que l'entreprise destine ses pro-

**Les définitions les plus importantes** ainsi que le **terme anglais** correspondant, lorsque pertinent, sont placés en marge pour une consultation rapide. Ils se rapportent aux termes en caractères gras et bleus du texte.

- selon des quarts de travail (jours/semaine/jours)
- de longues heures de travail;
- dans des conditions exigeantes physiquement et
- dans des conditions parfois dangereuses (accidents)
- dans des conditions de travail difficiles (sur les 1

#### 4.5.5 Le profil d'exigences du poste

**Profil d'exigences du poste**  
 Dernière élément qui complète la description du poste et présente la formation professionnelle minimale requise pour occuper le poste (enseignements obtenus au moment de l'analyse du poste).

Le **profil d'exigences du poste**, appelé aussi «spécification de poste», est un document qui décrit les exigences professionnelles minimales requises pour occuper le poste. On considère les responsabilités à l'égard du matériel et des outils ainsi que les risques financiers d'investissement dans la prise de décision à un effet de jugement, l'initiative, la résistance au stress et la co. La supervision reçue ou exercée détermine les caractéristiques d'un poste de gestionnaire qui exerce

Voir le document 4-W (exemple de grille complète du profil d'exigences du poste).

7. Voir la fiche descriptive du métier de technicien(ne) de machines fixes à www.metiers-quotidien.org
8. Voir la fiche descriptive du métier de technicien(ne) d'emballage par www.metiers-quotidien.org

TABLEAU 7.2 ■ Les principaux objectifs du développement des compétences

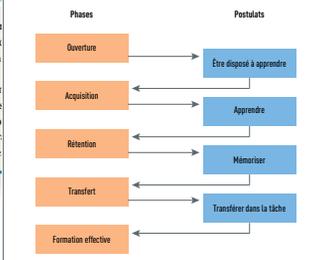
Objectifs	Exemples
Les objectifs du programme de développement en termes d'apprentissage	Quels sont les principes, les connaissances et les concepts à transmettre ? Il s'agit de définir le contenu des programmes de développement des compétences, de la sélection des employés à inscrire dans le programme et de l'établissement du calendrier du programme.
Les objectifs du service et de l'ensemble de l'entreprise	Quel impact attend-on du programme dans un service en particulier et dans l'ensemble de l'entreprise ? Il peut s'agir de la réduction du taux de roulement, de la réduction du taux d'absentéisme, de la réduction des coûts, de l'amélioration de la production.
Les objectifs pour les employés	Quel impact attend-on du programme ? Il s'agit des modifications des compétences, de la croissance personnelle.

Source : Adapté de Byars, Lloyd L. et Leslie W. Rue. (2008). *Human Resource Management*, 9<sup>e</sup> édition.

**ENCADRÉ 6.1 Les critères d'efficacité du recrutement**

- Le nombre de candidatures selon la source
- Le nombre de candidatures retenues selon la source
- Le délai entre le début de la recherche et le début des candidatures
- Le coût du recrutement pour chaque candidat
- Le coût du recrutement pour chaque poste
- Le nombre de candidatures retenues par rapport au nombre de candidatures
- L'adéquation entre les candidatures et les postes

FIGURE 7.6 ■ Les phases du processus d'apprentissage



Le pictogramme **i+** en marge renvoie le lecteur vers du matériel supplémentaire se trouvant sur la plateforme en ligne.

**Les tableaux, les encadrés et les figures** résument les notions importantes du chapitre ou apportent un complément d'information.

Les rubriques « La GRH en pratique » présentent des situations réelles ou fictives, des exemples pratiques venant illustrer concrètement une notion de gestion des ressources humaines.

LA GRH EN PRATIQUE

Formation et changement de carrière

À entendre presque la moitié des répondants canadiens, la tendance d'une carrière à vie est en voie de disparition puisque ceux-ci s'attendent à changer de carrière dans les cinq prochaines années. Cette enquête menée par des chercheurs de main-d'œuvre...

\* Kelly, (2011, 3 août). « Char...

SOYEZ GESTIONNAIRE !

Pour chacune des situations suivantes, déterminez la méthode la plus appropriée dans les circonstances et expliquez votre choix:

1. Vous avez l'intention d'exporter vos produits vers le Japon et, de ce fait, il faut que vos représentants soient familiarisés avec la culture japonaise.
2. Vous désirez augmenter l'habileté de vos employés à prendre des décisions et à défendre leur point de vue.
3. Le directeur d'un supermarché devra former prochainement cinq nouvelles caissières.

Les rubriques « Soyez gestionnaire! » sont des exercices ou des courts cas qui placent le lecteur dans un contexte de gestion des ressources humaines et qui se terminent ponctuellement par une ou plusieurs questions de réflexion.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE



Les nouvelles règles du marché exercent une pression importante sur les entreprises qui doivent former leurs employés. Ces dernières peuvent utiliser différents programmes pour assurer le développement des compétences, soit l'accueil, la période d'intégration dans le poste, la formation, le développement individuel et le développement organisationnel. La formation représente un investissement qui augmentera les profits des entreprises et assurera la satisfaction des employés. Le processus de développement des compétences comprend trois phases : l'analyse des besoins, l'implantation du programme et la mise en place d'un système d'évaluation du processus.

comme les méthodes axées sur la fonction cognitive, les méthodes utilisant la simulation et les méthodes de formation en cours d'emploi. Le choix de celle-ci devrait se fonder sur les objectifs du programme de formation et sur ses coûts relatifs.

Indépendamment des méthodes retenues, le contenu du développement des compétences devrait être construit de manière à optimiser l'apprentissage. La sélection des employés à former doit donc tenir compte de leurs caractéristiques. Pour être efficace, le programme de formation doit aussi respecter les principes de l'apprentissage, lesquels exigent que des objectifs précis de formation soient établis au départ, que le développement des compétences permette aux

Le résumé du chapitre fait ressortir les points importants traités tout au long du chapitre.

Des questions d'évaluation de la compétence, à la fin des chapitres, invitent l'étudiant à réviser et à appliquer la matière.

ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

Questions de révision et application

1. Définissez le développement des compétences ainsi que les différents programmes que les différents programmes...
2. Décrivez les avantages du développement des compétences pour une entreprise.
3. Décrivez, à l'aide d'un schéma, le développement des compétences qui les composent.
4. Expliquez comment l'entreprise évalue ses besoins en développement...

CAS 7.2 « Le cœur de notre entreprise, c'est l'employé! »

Je m'appelle Laure Dina Theur. En mai dernier, j'ai terminé mon cours en techniques informatiques au cégep régional de Lévis, et je suis actuellement à l'emploi de la compagnie Cumulus inc., à titre de conseillère à la clientèle. Le travail est très intéressant, mais les premiers mois ont été assez difficiles.

L'entreprise est très dynamique et j'ai l'intention, à moyen terme, de gravir quelques échelons avant

personnel. Pourtant, mon expérience chez Cumulus ne correspond pas à cette description. Tout d'abord, je dois payer moi-même les cours que je prends le soir et, surtout, je ne peux prendre de cours le jeudi soir, car cette soirée est très occupée au magasin. Ensuite... Laissez-moi plutôt vous raconter mes débuts chez Cumulus.

Cumulus inc. est une chaîne canadienne de magasins d'équipement électronique, spécialisée dans la vente

Plusieurs cas sont proposés à la fin de chaque chapitre, sous forme de mises en situation suivies de questions d'analyse ou de travaux d'équipe.

FICHE TECHNIQUE 7

Considérant qu'entreprendre des études au niveau collégial peut se révéler aussi excitant que stressant, la direction du collège vous demande de préparer une session de 15 heures dont le but est de mieux préparer les nouveaux étudiants aux études et à la vie collégiale.

Vous devez donc présenter un programme de formation réparti sur 5 jours, à raison de 3 heures par jour. Vous pouvez vous inspirer des programmes d'accueil que la majorité des entreprises offrent à leurs nouveaux employés. Votre programme devra contenir l'ensemble des éléments qu'un formateur est supposé couvrir tout au long de ces 15 heures.

Vous devez présenter le tout sous la forme d'un horaire pour la semaine.

Afin de vous inspirer, vous pouvez réfléchir aux expériences que vous avez vécues à vos débuts, au collège, et ajouter les éléments dont vous auriez aimé être informé à votre arrivée.

Une fiche technique vient clore le chapitre par un exercice pratique. L'étudiant doit avoir compris la matière étudiée pour résoudre l'exercice ou répondre à différentes questions, à partir de son expérience personnelle de travail ou de recherches dans l'actualité par exemple.

# TABLE DES MATIÈRES

## CHAPITRE 1

<b>LA SUPERVISION ET LES RÔLES DU SUPERVISEUR</b> .....	2
Plan du chapitre.....	2
Objectifs pédagogiques.....	3
Parlons GRH.....	3
1.1 La supervision au sein de la gestion des ressources humaines.....	4
1.2 La supervision au sein des entreprises.....	6
1.3 Les fonctions de la gestion et la supervision.....	6
1.3.1 La planification.....	6
1.3.2 L'organisation.....	7
1.3.3 La direction.....	7
1.3.4 Le contrôle.....	8
1.4 Les compétences exigées des gestionnaires.....	9
1.4.1 Les compétences conceptuelles.....	10
1.4.2 Les compétences liées aux relations humaines.....	10
1.4.3 Les compétences techniques.....	11
1.4.4 Les compétences administratives.....	12
1.4.5 Les compétences douces.....	12
1.5 Les rôles des gestionnaires.....	13
1.5.1 Les rôles interpersonnels.....	13
1.5.2 Les rôles informationnels.....	14
1.5.3 Les rôles décisionnels.....	14
1.6 Les gestionnaires et la prise de décision : un aperçu de l'ampleur de la tâche.....	15
1.7 Les rôles du superviseur en tant que gestionnaire.....	16
1.8 Les traits caractéristiques d'un bon superviseur.....	17
1.9 Le superviseur et la notion de pouvoir.....	18
1.9.1 Les pouvoirs découlant de l'organisation.....	18
1.9.2 Les pouvoirs de sources personnelles.....	21
1.10 Les styles de leadership.....	22
1.10.1 Le style autocratique.....	23
1.10.2 Le style démocratique.....	23
1.10.3 Le style laisser-faire.....	23
1.10.4 Les styles de leadership et le comportement du superviseur.....	24
1.10.5 Le style laisser-faire positionné dans la grille managériale.....	25
1.11 La tâche du superviseur : les erreurs à éviter.....	26

Résumé du chapitre.....	27
Évaluation de la compétence.....	27
Analyse de cas.....	28

## CHAPITRE 2

<b>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES REPENSÉE EN TERMES DE STRATÉGIES</b> .....	30
Plan du chapitre.....	30
Objectifs pédagogiques.....	31
Parlons GRH.....	31
2.1 Un contexte nouveau, des stratégies nouvelles de gestion des ressources humaines.....	32
2.2 La mondialisation et la réaction des entreprises.....	32
2.3 Les effets de la concurrence et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines.....	33
2.3.1 La stratégie de l'adaptation par le haut.....	34
2.3.2 La stratégie de l'adaptation par le bas.....	34
2.3.3 La stratégie d'internalisation.....	35
2.3.4 La stratégie d'externalisation.....	35
2.3.5 Les stratégies de niveau corporatif.....	36
2.3.6 Les stratégies d'affaires.....	38
2.4 L'impact des stratégies d'affaires sur les activités maîtresses de gestion des ressources humaines.....	38
2.5 La gestion des ressources humaines dans le contexte de la rationalisation de la main-d'œuvre.....	38
2.5.1 Le défi relatif à la compréhension de l'objectif global du plan de rationalisation.....	42
2.5.2 Le défi relatif à l'analyse de la situation.....	43
2.5.3 Le défi relatif à la transmission de l'information.....	44
2.5.4 Le défi relatif à l'approche utilisée.....	45
2.5.5 Le défi relatif à la motivation des travailleurs demeurant au service de l'entreprise.....	46
Résumé du chapitre.....	49
Évaluation de la compétence.....	50
Analyse de cas.....	50

## CHAPITRE 3

<b>MOTIVATION AU TRAVAIL, MOBILISATION DU PERSONNEL ET GESTION DES TALENTS</b> .....	54
Plan du chapitre.....	54
Objectifs pédagogiques.....	55
Parlons GRH.....	55

3.1 La gestion des ressources humaines dans un contexte défavorable à l'emploi	56	4.5.1 L'identification du poste	95
3.2 La motivation : un modèle de base	57	4.5.2 La description résumée du poste	96
3.3 L'apport des théories sur la motivation et la satisfaction au travail	59	4.5.3 La description des tâches ou des responsabilités	96
3.3.1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow	59	4.5.4 Les conditions de travail	98
3.3.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg	61	4.5.5 Le profil d'exigences du poste	98
3.3.3 La théorie du résultat escompté de Vroom	62	4.5.6 Les nouvelles orientations dans la description des postes	100
3.3.4 La théorie des objectifs de Locke et Latham	64	4.6 La planification des ressources humaines	101
3.4 La responsabilité de l'organisation par rapport à la motivation des travailleurs : les principes à respecter	65	4.6.1 Les étapes du processus de planification	103
3.4.1 Le principe de transparence	66	4.6.2 La situation actuelle	118
3.4.2 Le principe de définition	66	Résumé du chapitre	118
3.4.3 Le principe du dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques	66	Évaluation de la compétence	119
3.4.4 Le principe de l'assouplissement de l'autorité hiérarchique	67	Analyse de cas	120
3.5 La responsabilité du gestionnaire des ressources humaines par rapport à la motivation des travailleurs	67	<b>CHAPITRE 5</b>	
3.6 La mobilisation des travailleurs	68	<b>L'ASPECT LÉGAL DE L'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	122
3.6.1 Un modèle explicatif de la mobilisation	68	Plan du chapitre	122
3.6.2 La mobilisation en tant qu'outil de gestion des ressources humaines	70	Objectifs pédagogiques	123
3.7 Une nouvelle approche en gestion des ressources humaines : la gestion des talents	74	Parlons GRH	123
3.7.1 La gestion des talents et les implications pour le gestionnaire des ressources humaines	74	5.1 La pertinence du sujet	124
3.7.2 L'impact de la gestion des talents sur certaines activités de la gestion des ressources humaines	75	5.2 Les pratiques discriminatoires interdites par la Charte	124
3.7.3 La dimension humaine de la gestion des talents	77	5.2.1 Quelques définitions	126
Résumé du chapitre	78	5.2.2 La gestion des ressources humaines et les motifs de discrimination interdits par la loi	129
Évaluation de la compétence	79	5.2.3 Quelques nuances apportées par la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i>	129
Analyse de cas	79	5.2.4 La protection contre le harcèlement	133
<b>CHAPITRE 4</b>		5.2.5 Les plaintes et le traitement des plaintes	134
<b>L'ANALYSE DES POSTES ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	84	5.2.6 Les démarches à faire auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse	135
Plan du chapitre	84	5.2.7 Le déroulement de l'enquête et les mesures de redressement	135
Objectifs pédagogiques	85	5.2.8 Le recours à un tribunal	136
Parlons GRH	85	5.3 La Loi sur les normes du travail	136
4.1 L'analyse des postes	86	5.3.1 L'objectif de la Loi et la présentation des normes	136
4.2 Le vocabulaire de l'analyse des postes	88	5.3.2 Le lexique rattaché à l'étude de la Loi sur les normes du travail	138
4.3 Le processus d'analyse de poste	90	5.3.3 Le champ d'application de la Loi sur les normes du travail, exclusions et interdiction	139
4.4 La collecte des données et les méthodes d'analyse de poste	91	5.3.4 Les normes du travail	140
4.4.1 Commentaires concernant la collecte de l'information	91	5.3.5 Le harcèlement psychologique	150
4.4.2 Les méthodes d'analyse de poste	92	Résumé du chapitre	153
4.5 La description et le profil d'exigences du poste	95	Évaluation de la compétence	154
		Analyse de cas	154

**CHAPITRE 6**

<b>LA DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>158</b>
Plan du chapitre .....	158
Objectifs pédagogiques .....	159
Parlons GRH .....	159
6.1 Les défis de la dotation en ressources humaines dans le nouveau contexte de travail .....	160
6.1.1 Les deux catégories de main-d'œuvre .....	161
6.1.2 La participation directe du Service des ressources humaines au succès de l'organisation .....	161
6.1.3 Le haut niveau de compétence exigé de la main-d'œuvre .....	162
6.1.4 La pénurie de travailleurs .....	162
6.2 L'importance du processus de dotation en ressources humaines .....	163
6.3 Le processus de recrutement des candidats .....	164
6.3.1 La détermination des besoins en main-d'œuvre .....	164
6.3.2 Le choix des sources de recrutement .....	165
6.3.3 Le choix des techniques de recrutement .....	169
6.3.4 L'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement .....	173
6.4 Le processus de sélection des candidats .....	174
6.4.1 La présélection .....	175
6.4.2 L'entrevue de sélection .....	176
6.4.3 Les tests de sélection .....	180
6.4.4 La vérification des références .....	183
6.4.5 L'offre d'emploi .....	184
6.4.6 Les tests médicaux et d'aptitudes physiques .....	184
6.5 L'accueil et l'intégration du nouvel employé .....	184
6.6 L'évaluation du processus de sélection .....	186
Résumé du chapitre .....	187
Évaluation de la compétence .....	188
Analyse de cas .....	188

**CHAPITRE 7**

<b>LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE</b> .....	<b>192</b>
Plan du chapitre .....	192
Objectifs pédagogiques .....	193
Parlons GRH .....	193
7.1 Le développement des compétences des ressources humaines aujourd'hui .....	194
7.1.1 La définition du développement des compétences .....	196
7.1.2 L'appariement entre les objectifs du développement des compétences des ressources humaines et les objectifs de l'organisation .....	198

7.2 Le processus du développement des compétences .....	200
7.2.1 La détermination des besoins .....	201
7.2.2 L'implantation du programme .....	204
7.2.3 L'évaluation des programmes de développement des compétences .....	217
7.3 Les avantages du développement des compétences .....	220
Résumé du chapitre .....	220
Évaluation de la compétence .....	221
Analyse de cas .....	222

**CHAPITRE 8**

<b>L'ÉVALUATION DU RENDEMENT</b> .....	<b>226</b>
Plan du chapitre .....	226
Objectifs pédagogiques .....	227
Parlons GRH .....	227
8.1 L'évaluation du rendement .....	228
8.1.1 La nature de l'évaluation du rendement .....	228
8.1.2 Le processus d'évaluation du rendement .....	230
8.2 Les objectifs de l'évaluation du rendement .....	231
8.2.1 L'objectif stratégique .....	231
8.2.2 L'objectif administratif .....	232
8.2.3 L'objectif de développement des compétences .....	232
8.3 Les préalables d'un système d'évaluation du rendement efficace .....	232
8.4 Les causes du faible rendement d'un employé .....	233
8.5 Les normes de rendement .....	234
8.6 Le choix de l'évaluateur .....	236
8.6.1 Le superviseur .....	237
8.6.2 Les collègues de travail .....	237
8.6.3 Les subordonnés .....	237
8.6.4 Les clients .....	238
8.6.5 L'autoévaluation .....	238
8.6.6 L'utilisation de la technologie dans l'évaluation du rendement .....	239
8.6.7 La rétroaction à 360 degrés .....	239
8.7 Les méthodes d'évaluation du rendement .....	240
8.7.1 Les méthodes d'évaluation relatives axées sur les comportements .....	240
8.7.2 Les méthodes d'évaluation objectives axées sur les comportements .....	243
8.7.3 Les méthodes d'évaluation axées sur les résultats .....	247
8.7.4 Quelle est la meilleure méthode ? .....	248
8.8 Les problèmes et les solutions liés à l'évaluation du rendement .....	249
8.8.1 L'effet de la perspective .....	251
8.8.2 L'effet de halo .....	251

8.8.3	Le phénomène des conflits inhérents	252
8.8.4	L'erreur du prolongement	252
8.8.5	L'erreur du passé récent	252
8.8.6	L'erreur du balancier	253
8.8.7	Les stéréotypes	253
8.8.8	L'erreur de tendance centrale	253
8.8.9	L'erreur des extrêmes	253
8.8.10	L'erreur d'attribution	253
8.9	Les avantages de l'évaluation du rendement	254
8.10	L'entrevue d'évaluation du rendement	255
8.10.1	Avant l'entrevue	255
8.10.2	Les catégories d'entrevues	255
8.10.3	La démarche de l'entrevue d'évaluation du rendement	257
8.11	L'évaluation continue	258
8.12	L'évaluation du rendement et les aspects juridiques	258
	Résumé du chapitre	259
	Évaluation de la compétence	260
	Analyse de cas	260
<b>CHAPITRE 9</b>		
<b>LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION</b> 264		
	Plan du chapitre	264
	Objectifs pédagogiques	265
	Parlons GRH	265
9.1	La gestion de la rémunération	266
9.2	Les objectifs du programme de rémunération	266
9.2.1	Faciliter la réalisation des objectifs stratégiques	267
9.2.2	Attirer et conserver les candidats qualifiés et les talents rares	268
9.2.3	Favoriser la conciliation travail-famille	268
9.2.4	Récompenser les employés performants et renforcer le travail d'équipe	268
9.2.5	Assurer l'équité salariale et respecter les lois en vigueur	270
9.2.6	Contrôler les coûts de la main-d'œuvre	270
9.2.7	S'aligner sur le marché	270
9.3	Les critères d'une rémunération efficace	270
9.4	Les problèmes concernant la rémunération	271
9.4.1	Le problème lié au niveau de rémunération et aux écarts entre certains emplois	271
9.4.2	Le problème lié à la progression de la proportion des emplois atypiques et à temps partiel	275
9.4.3	Le problème lié à la capacité de payer de certaines entreprises	276
9.4.4	Le problème lié à certaines pratiques des employeurs	277
9.4.5	Le problème lié à l'équité salariale	277
9.5	L'équité salariale entre les hommes et les femmes	281
9.5.1	La situation	281
9.5.2	Le clivage des genres	282
9.6	Le processus de rémunération	285
9.7	Le choix d'une méthode d'évaluation des postes	286
9.7.1	La méthode du rangement	287
9.7.2	La méthode de la classification par catégories	288
9.7.3	La méthode des compétences	288
9.7.4	La méthode des points	288
9.7.5	La méthode Hay	288
9.8	La structure salariale	289
9.9	Les variables qui influent sur le niveau et la structure de rémunération	290
9.9.1	Le marché du travail	290
9.9.2	Les variations du coût de la vie	292
9.9.3	Les politiques gouvernementales	292
9.9.4	La capacité de payer de l'entreprise	293
9.9.5	La productivité	294
9.9.6	La force syndicale	294
9.10	Le mode de rémunération	295
9.11	Le contenu de la rémunération	295
9.11.1	La rémunération pécuniaire directe	295
9.11.2	La rémunération pécuniaire indirecte	298
9.11.3	La rémunération non pécuniaire	299
	Résumé du chapitre	300
	Évaluation de la compétence	300
	Analyse de cas	300
<b>CHAPITRE 10</b>		
<b>LA DISCIPLINE</b> 304		
	Plan du chapitre	304
	Objectifs pédagogiques	305
	Parlons GRH	305
10.1	La nature de la discipline	306
10.1.1	Le concept de discipline	307
10.1.2	Les droits des employés	307
10.2	La distinction entre une mesure disciplinaire et une mesure administrative	309
10.3	Les problèmes exigeant une intervention du superviseur	311
10.3.1	Le faible rendement au travail	311
10.3.2	La falsification des compétences	312
10.3.3	L'incompatibilité des caractères	312

10.3.4	L'insubordination et l'inconduite	312	11.1	La pertinence de l'étude de la santé et de la sécurité du travail	342
10.3.5	L'absentéisme et le manque de ponctualité	313	11.2	La Loi sur la santé et la sécurité du travail : son champ d'application	344
10.3.6	Le vol	313	11.2.1	Quelques particularités de la Loi sur la santé et la sécurité du travail	344
10.3.7	La toxicomanie	313	11.2.2	Quelques définitions en vertu de la Loi	344
10.3.8	Le harcèlement psychologique et sexuel	316	11.3	La raison d'être de la Commission de la santé et de la sécurité du travail	344
10.3.9	L'utilisation d'Internet à des fins personnelles au travail	317	11.3.1	Les champs d'intervention de la CSST	345
10.3.10	Les autres motifs exigeant l'application de mesures disciplinaires	318	11.3.2	Les modalités d'inscription à la CSST	346
10.4	La détermination de la sévérité de la sanction	318	11.4	La prévention en milieu de travail : qu'en est-il dans les faits ?	349
10.4.1	L'analyse de la situation	319	11.5	La santé et la sécurité dans la vie du travailleur : ses droits et ses obligations	350
10.4.2	La détermination préliminaire de la sanction	319	11.5.1	Les droits du travailleur	350
10.4.3	L'analyse du dossier de l'employé	319	11.5.2	Les obligations du travailleur	355
10.4.4	La détermination de la sanction finale	319	11.6	Les droits et les obligations de l'employeur	355
10.5	Les trois approches concernant l'application de la discipline	320	11.6.1	Les droits généraux	356
10.5.1	L'approche préventive	320	11.6.2	Les obligations de l'employeur	356
10.5.2	L'approche constructive	321	11.7	Les sanctions	358
10.5.3	L'approche punitive	321	11.8	La démarche à suivre en cas d'accident du travail	358
10.6	Le caractère progressif de la politique disciplinaire	321	11.9	Les accidents du travail et les maladies professionnelles	359
10.6.1	La réprimande verbale	323	11.9.1	La réadaptation	361
10.6.2	La réprimande écrite	323	11.9.2	Les différentes indemnités prévues par la Loi	362
10.6.3	La suspension disciplinaire	323	Résumé du chapitre		366
10.6.4	La rétrogradation	323	Évaluation de la compétence		366
10.6.5	La suspension préalable au renvoi	324	Analyse de cas		366
10.6.6	Le congédiement	324	<b>CHAPITRE 12</b>		
10.7	L'entrevue de congédiement	324	<b>LES RELATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DU TRAVAIL</b>		370
10.8	Le counseling	325	Plan du chapitre		370
10.9	Les programmes d'aide aux employés	326	Objectifs pédagogiques		371
10.10	Les employés difficiles	327	Parlons GRH		371
10.10.1	Le « char d'assaut »	328	12.1	Le contrat individuel de travail à la base des relations individuelles du travail	372
10.10.2	Le « génie en herbe »	329	12.2	Le contrat individuel de travail	373
10.10.3	Le « béni-oui-oui »	329	12.2.1	Les parties en cause	373
10.10.4	Le « négatif »	331	12.2.2	Les éléments constitutifs du contrat individuel de travail	374
10.10.5	Le « geignard »	331	12.3	Les particularités du contrat individuel de travail	375
Résumé du chapitre		334	12.3.1	Un contrat à caractère personnel	375
Évaluation de la compétence		335	12.3.2	Un contrat bilatéral	375
Analyse de cas		335	12.3.3	Un contrat à exécution successive	375
<b>CHAPITRE 11</b>			12.3.4	Un contrat à titre onéreux	375
<b>LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL</b>		340	12.3.5	Un contrat d'adhésion	376
Plan du chapitre		340			
Objectifs pédagogiques		341			
Parlons GRH		341			

12.4	Les obligations des parties .....	377	12.8.3	Le coup d'envoi des négociations .....	389
12.4.1	Les obligations de l'employeur .....	377	12.8.4	L'intervention d'un tiers au cours de la négociation collective .....	390
12.4.2	Les obligations du salarié .....	378	12.8.5	Les moyens de pression au cours d'une négociation collective .....	392
12.5	La durée du contrat de travail .....	380	12.9	La signature de la convention collective et le protocole de retour au travail .....	395
12.5.1	Le contrat à durée déterminée .....	380	12.9.1	La signature de la convention collective .....	395
12.5.2	Le contrat à durée indéterminée .....	380	12.9.2	Le protocole de retour au travail .....	395
12.5.3	Les autres modes d'extinction du contrat individuel de travail .....	380	12.10	Un aperçu du contenu de la convention collective .....	396
12.6	Les relations collectives du travail .....	382	12.10.1	Les clauses contractuelles .....	396
12.6.1	Les principales définitions relatives aux relations collectives du travail .....	382	12.10.2	Les clauses normatives .....	397
12.6.2	La formation du syndicat : les pratiques interdites .....	383	Résumé du chapitre .....	398	
12.7	La procédure d'accréditation .....	384	Évaluation de la compétence .....	399	
12.7.1	Les formalités entourant le mécanisme de dépôt d'une requête en accréditation .....	384	Analyse de cas .....	399	
12.7.2	Les effets juridiques de l'accréditation .....	385	Glossaire .....	402	
12.8	Le déroulement de la négociation collective .....	386	Bibliographie .....	407	
12.8.1	Les parties en cause .....	386	Sources Iconographiques .....	413	
12.8.2	Les préparatifs de la négociation collective .....	386	Index .....	414	



## PLAN DU CHAPITRE

- 1.1 La supervision au sein de la gestion des ressources humaines
  - 1.2 La supervision au sein des entreprises
  - 1.3 Les fonctions de la gestion et la supervision
  - 1.4 Les compétences exigées des gestionnaires
  - 1.5 Les rôles des gestionnaires
  - 1.6 Les gestionnaires et la prise de décision : un aperçu de l'ampleur de la tâche
  - 1.7 Les rôles du superviseur en tant que gestionnaire
  - 1.8 Les traits caractéristiques d'un bon superviseur
  - 1.9 Le superviseur et la notion de pouvoir
  - 1.10 Les styles de leadership
  - 1.11 La tâche du superviseur : les erreurs à éviter
- Résumé du chapitre
- Évaluation de la compétence – Questions de révision et application
- Cas 1.1 : « La politique est claire : pas de textos au travail ! »
- Cas 1.2 : « L'identité numérique de Roxanne »
- Fiche technique 1

## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de définir le concept de supervision et de le distinguer du concept de gestion ;
2. d'expliquer les fonctions de la gestion (planification, organisation, direction et contrôle) ;
3. de préciser les compétences qui sont exigées des gestionnaires ;
4. de décrire les rôles des gestionnaires dans l'organisation ;
5. de décrire les étapes de la prise de décision ;
6. de décrire les rôles du superviseur en tant que gestionnaire ;
7. de différencier les formes de pouvoir ;
8. de définir les styles de supervision ;
9. de comprendre en quoi le comportement d'un gestionnaire au travail est un des facteurs qui déterminent son style de gestion ;
10. de préciser les erreurs qu'un superviseur ne doit pas commettre en tant que gestionnaire.

## COMPÉTENCE VISÉE

Acquérir les aptitudes requises afin de mieux intégrer dans votre travail certains aspects du rôle de superviseur.



## PARLONS GRH

### Pour bien saisir les expressions liées au P.O.D.C.

La planification, l'organisation, la direction et le contrôle (P.O.D.C.) sont des notions qui constituent ce qu'il convient d'appeler les fonctions de la gestion. À ces notions sont liées différentes expressions qui font partie du langage de tous les gestionnaires, et ces derniers les insèrent quotidiennement soit dans une information, une directive ou un ordre. La mise en situation suivante sert à illustrer notre propos.

Arrivé dans la salle de conférence, Randy Rindell – le nouveau premier vice-président à l'investissement et à la commercialisation de la société Les soupes Rindell inc. – referme la porte derrière lui. Devant lui se trouvent tous les directeurs des principaux services fonctionnels de la société de même que leurs adjoints. Le vice-président Rindell prend la parole :

— Je suis Randy Rindell, votre nouveau premier vice-président à l'investissement et à la commercialisation. Comme j'arrive tout juste de Vancouver et que, pour moi, Montréal est une ville inconnue, je n'ai eu que la fin de semaine pour me trouver un hôtel et parcourir l'ensemble de vos dossiers. Je peux vous dire dès à présent qu'il nous faut apporter de sérieux changements à nos façons de faire.

Les directeurs, nerveux, n'osaient pas parler, sachant fort bien que la maison-mère de la société Les soupes Rindell inc. avait fixé des objectifs de rendement ambitieux pour sa filiale de Montréal. Et, selon les chiffres prévisionnels des ventes, la filiale de Montréal devait terminer en deuxième position, tout juste après celle de Cincinnati. Mais voilà, son rendement l'a placée au cinquième rang, ce qui →

a coûté la tête à l'ancien premier vice-président à l'investissement et à la commercialisation. Et selon la rumeur qui court dans la firme, d'autres têtes doivent tomber. La nervosité des directeurs s'explique aussi par le fait que la maison-mère a dépêché un des héritiers Rindell pour venir redresser la situation.

— Je ne suis pas ici pour faire tomber d'autres têtes, mais pour redresser la situation avec vous tous, sans exception, explique Randy Rindell. Déjà, dans la salle, les visages deviennent moins crispés.

Randy Rindell continue son discours :

— Je vais instaurer un système de gestion par objectifs. Dans votre planification, vous, les directeurs, vous allez fixer des objectifs pour chacun de vos adjoints et, chaque trimestre, nous allons vérifier les résultats et les comparer avec vos prévisions. J'exige de vous tous que vous procédiez à de nouvelles analyses de poste et que vous affectiez, à vos adjoints, des tâches plus rigoureuses qui garantiront le succès organisationnel. Faites preuve d'un style de leadership imprégné de magnétisme et veillez à ce que votre communication montre bien vos connaissances et votre souci des relations humaines. Instituez un mode d'évaluation du rendement basé sur l'obtention de récompenses et non pas sur l'application de mesures disciplinaires. Comparez sans cesse les objectifs atteints et les objectifs fixés. D'ici quatre mois, je vais envoyer un rapport à la maison-mère au sujet du premier trimestre. Si le rendement de la société

dépasse les attentes, je ferai en sorte que le système de bonus de tous mes directeurs et de leurs adjoints soit réinstauré. La maison-mère me demande d'atteindre le chiffre magique de deux, la deuxième position donc, mais moi, je vise le seul chiffre qui nous convienne, et c'est le « un ». Cette année, nous devons devancer Cincinnati.

## Questions

1. En s'adressant à ses directeurs et à leurs adjoints respectifs, Randy Rindell utilise des termes et des expressions qui sont associés aux fonctions de la gestion, soit la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Parmi les termes et expressions qu'il a utilisés, nous retrouvons entre autres : objectifs fixés, communication, évaluation du rendement, analyse de poste, style de leadership, vérification des résultats, prévisions, affectation à des tâches.  
Selon vous, à quelle fonction de la gestion (planification, organisation, direction ou contrôle) appartient chacun des termes ou chacune des expressions ?
2. Quelle réalité exprimée par Randy Rindell nous permet de conclure que la fonction de contrôle est celle qui se rapproche le plus de la fonction de planification ? Citez deux phrases prononcées par Randy Rindell qui font ressortir cette réalité. (Notez que pour répondre à cette question, vous devez avoir lu le chapitre.)

## 1.1 LA SUPERVISION AU SEIN DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

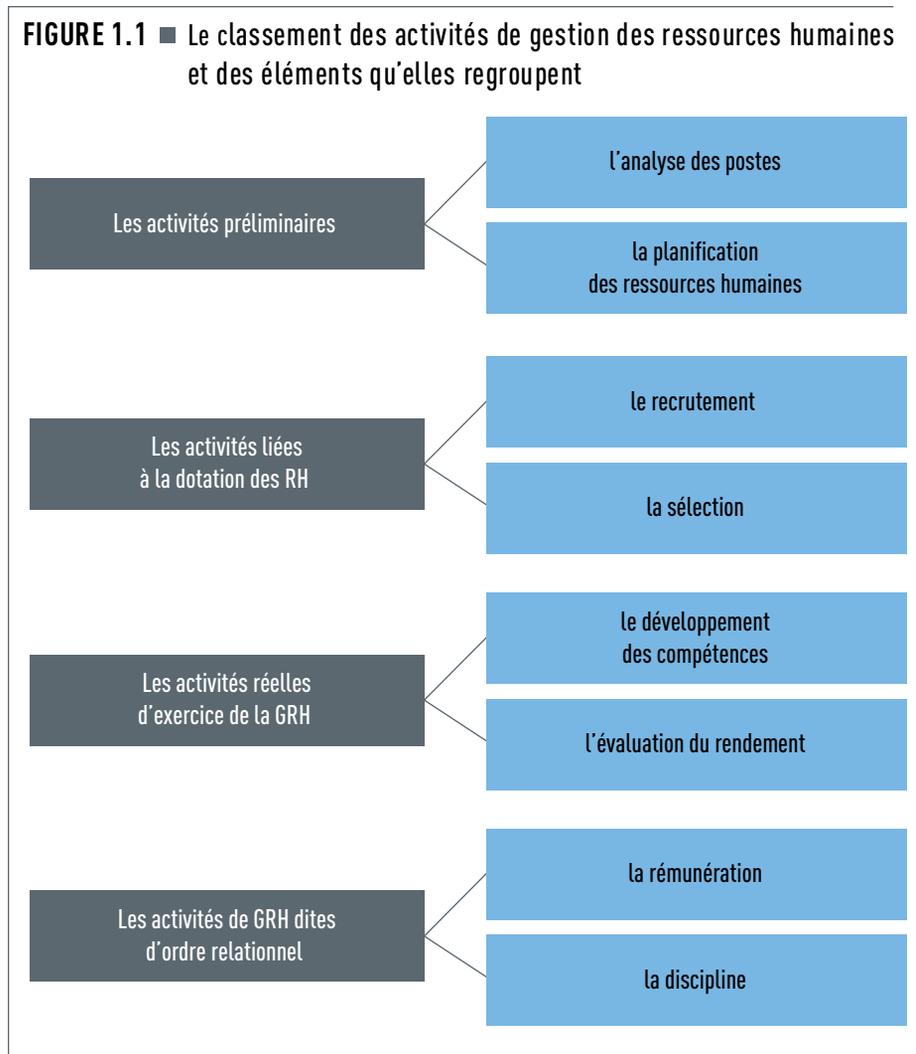
L'étude de la gestion des ressources humaines se penche sur un ensemble d'activités liées entre elles. L'interaction entre ces activités permet aux gestionnaires qui en sont responsables de gérer des employés aux comportements différents, et de les amener à adopter et à conserver des comportements jugés adéquats, c'est-à-dire dictés par les politiques établies et orientés vers l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ces différentes activités de gestion des ressources humaines sont de quatre ordres :

1. Les activités préliminaires à l'exercice de la gestion des ressources humaines. Dites structurelles, elles comprennent l'analyse des postes et la planification des ressources humaines.
2. Les activités de gestion des ressources humaines liées à la dotation des ressources humaines. Elles regroupent le recrutement et la sélection.
3. Les activités réelles d'exercice de la gestion des ressources humaines. Elles comprennent le développement des compétences et l'évaluation du rendement.

4. Les activités de gestion des ressources humaines dites d'ordre relationnel. Elles englobent la rémunération et l'exercice de la discipline.

La figure 1.1 reprend et illustre le classement de ces activités de gestion des ressources humaines.



La supervision prend son sens véritable dès que nous parlons d'abord des activités réelles d'exercice de la gestion des ressources humaines. Le superviseur est, par sa position hiérarchique (voir la figure 1.3 à la page 9), le cadre qui se situe le plus près des travailleurs affectés à la production de biens ou de services. De ce fait, par les compétences techniques qu'il détient (voir la section 1.4.3 à la page 11), il est le premier responsable du développement des compétences chez les employés qui font partie de son équipe de travail. Sa position hiérarchique l'oblige également à procéder quotidiennement à différentes formes d'évaluation de son personnel, qu'elles soient formelles ou informelles. Par ailleurs, la supervision s'insère dans les activités d'ordre relationnel quand vient le temps d'appliquer des mesures disciplinaires auprès des travailleurs.

Nous avons situé la supervision au sein de l'étude de la gestion des ressources humaines. Voyons à présent en quoi consiste cette activité.

## 1.2 LA SUPERVISION AU SEIN DES ENTREPRISES

### Supervision (*Supervision*)

Activité dans laquelle un gestionnaire, par la position hiérarchique qu'il occupe, distribue aux employés le travail à accomplir, coordonne les tâches, adopte les mesures nécessaires afin que le travail soit exécuté efficacement, guide les employés pour qu'ils atteignent les objectifs fixés et évalue périodiquement, de façon formelle ou informelle, le rendement des employés.

Dans les organisations dont la taille nécessite une structure comprenant plus d'un niveau hiérarchique, soit celles où l'on trouve des personnes qui, à différents paliers hiérarchiques, dirigent et d'autres qui, placées sous leur autorité, exécutent leurs ordres, il devient difficile de dissocier les termes « gestionnaire » et « superviseur ». Peu importe la position de ces gestionnaires dans l'organisation (vice-président, directeur, adjoint administratif, superviseur), il existe une activité qui leur revient à tous dès qu'ils dirigent du personnel. Il s'agit de la **supervision**.

Ainsi, dans un sens large, tout gestionnaire qui exerce une telle activité peut être appelé superviseur. Dans un sens restreint, tout au long de ce chapitre, le mot « superviseur » sera réservé aux gestionnaires qui, dans l'organisation, se situent au niveau hiérarchique de commandement le moins élevé.



Dans ses tâches quotidiennes, il arrive que le gestionnaire doive intégrer toutes les fonctions de la gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

### Gestion (*Management*)

Processus qui intègre la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de différentes ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

### Planification (*Planning*)

Première fonction de la gestion qui consiste en l'élaboration de prévisions concernant l'avenir de l'entreprise compte tenu des forces de l'environnement externe auxquelles elle fait face, en la détermination d'objectifs à atteindre et en l'élaboration des plans permettant de les réaliser.

## 1.3 LES FONCTIONS DE LA GESTION ET LA SUPERVISION

Au sein d'une organisation, les quatre principales fonctions de la gestion relèvent des gestionnaires, car c'est avant tout à ces cadres qu'appartient la responsabilité de diriger l'entreprise de manière efficace et d'en assurer la rentabilité et la continuité.

La **gestion** en elle-même se définit comme un processus qui intègre la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de différentes ressources tangibles et intangibles (humaines, financières et matérielles) nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à la réalisation des objectifs organisationnels. Soulignons que sous ces quatre fonctions se regroupent plusieurs activités inhérentes aux tâches mêmes des gestionnaires. Ces tâches, selon le niveau hiérarchique occupé par les gestionnaires, varient en nombre, en intensité et en importance.

Présentons brièvement chacune de ces fonctions de la gestion.

### 1.3.1 La planification

La **planification** se doit d'être la première fonction de la gestion, car elle oriente toutes les activités comprises dans les trois fonctions qui la suivent. Faire de la planification, c'est fixer des objectifs à atteindre et préparer des plans de travail permettant de les réaliser. C'est se poser des questions telles que : « Vers quoi nous dirigeons-nous ? Comment allons-nous nous y rendre ? ». C'est aussi, pour les cadres dirigeants de niveau supérieur (le président et les vice-présidents) de même que pour les cadres dirigeants de niveau fonctionnel (les directeurs de service), le fait de pouvoir élaborer une stratégie d'ensemble afin de mener l'entreprise à la réalisation de ses objectifs. C'est enfin, pour les cadres intermédiaires strictement de niveau fonctionnel (les différents adjoints aux directeurs de service), le fait d'établir, à partir de la stratégie d'ensemble, des stratégies assurant le fonctionnement et le développement de leur unité administrative respective.

Il serait erroné de penser que la planification est une fonction réservée aux cadres dirigeants et aux cadres intermédiaires strictement de niveau fonctionnel. En réalité, elle est une fonction globale qui touche les cadres de tous les niveaux, même ceux de terrain

strictement de niveau exécutant<sup>1</sup> (les contremaîtres et les superviseurs) qui doivent fixer et mettre en œuvre des objectifs hebdomadaires, voire quotidiens. Ainsi, un superviseur du Service de la production peut, selon les commandes reçues et les stocks disponibles, établir un calendrier de production pour les deux prochaines semaines tout en déterminant les quantités à produire quotidiennement.

### 1.3.2 L'organisation

L'**organisation**, qui constitue la deuxième fonction de la gestion, révèle par son appellation même la pertinence de sa position par rapport aux autres fonctions. C'est en effet dans le contexte de cette fonction qu'il faut se poser la question : « Comment organiserons-nous nos différentes ressources afin de réaliser nos objectifs ? ». Au cours de la phase d'organisation, on doit comprendre le jeu des interactions qui s'établissent entre les personnes, l'importance des tâches et des rôles à définir et celle de la création d'une structure.

Enfin, c'est aussi pendant cette phase que chaque gestionnaire doit comprendre les limites de son autorité et l'étendue de ses responsabilités.

### 1.3.3 La direction

La **direction** est la troisième fonction de la gestion. Elle concerne la direction des employés, qui doivent, dans leurs tâches quotidiennes, exécuter le travail qui leur est donné.

Au cours de cette phase, il est important pour le gestionnaire de communiquer avec ses employés, non seulement pour bien leur expliquer les objectifs à atteindre, mais aussi pour comprendre quels sentiments ils éprouvent en milieu de travail (satisfaction, insatisfaction, etc.) et quels émotions ou malaises ils vivent dans leur milieu de travail (stress, angoisse, bien-être, etc.). Dans ce contexte, diriger implique aussi être à l'écoute des employés.

#### Organisation (*Organization*)

Deuxième fonction de la gestion qui consiste en la coordination des différentes ressources (humaines, financières, matérielles et autres) de l'entreprise en vue de réaliser les objectifs définis.

#### Direction (*Direction*)

Troisième fonction de la gestion qui met l'accent sur le type de relations interpersonnelles qui s'établissent dans l'organisation entre les superviseurs et leurs employés par rapport à la supervision exercée, au développement et au maintien de la communication établie ainsi qu'à l'exercice d'un leadership approprié.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Parfois un simple geste du superviseur suffit à motiver les employés

Dans un magasin à grande surface, une superviseure de rayon du nom de Chantal constate que ses sept nouvelles caissières sont débordées et que les clients commencent à s'impatienter. Certaines d'entre elles sont si stressées qu'elles multiplient les erreurs, ce qui exacerbe les clients les moins tolérants. La superviseure décèle une certaine détresse dans le regard que lui adressent deux des caissières. Alors, de façon spontanée, Chantal demande d'ouvrir une autre caisse, y dirige les clients et, en attendant qu'un employé expérimenté la remplace, elle les sert elle-même. Une fois le calme revenu aux caisses, elle va rencontrer chacune de

ses nouvelles caissières, leur explique que c'est normal de ressentir du stress dans les périodes où l'affluence est intense et leur dit qu'elles pourraient toujours compter sur elle dans de telles situations.

À la fin de la journée, avant de partir, elle surprend une conversation entre deux des nouvelles caissières, qui pliaient leur uniforme dans le vestiaire. Celles-ci se disent que Chantal est la meilleure superviseure qu'une employée puisse avoir.

Comme vous pouvez le constater, diriger implique aussi être à l'écoute de ses employés.

1. Une description de chacun de ces niveaux de cadres est donnée à la figure 1.3 (voir la page 9).

Dans cette optique, le gestionnaire doit exercer son autorité avec discernement afin de mener tous ses employés à la réalisation des objectifs fixés. Il doit pouvoir les motiver, être à l'écoute de leurs besoins et posséder le leadership nécessaire pour orienter les besoins individuels et collectifs, de même que ceux de l'organisation, vers l'atteinte des objectifs.

### 1.3.4 Le contrôle

#### Contrôle (Control)

Quatrième fonction de la gestion qui consiste en une évaluation des résultats obtenus conformément aux objectifs fixés et en l'adoption éventuelle de mesures correctives visant à revoir la planification en tout ou en partie.

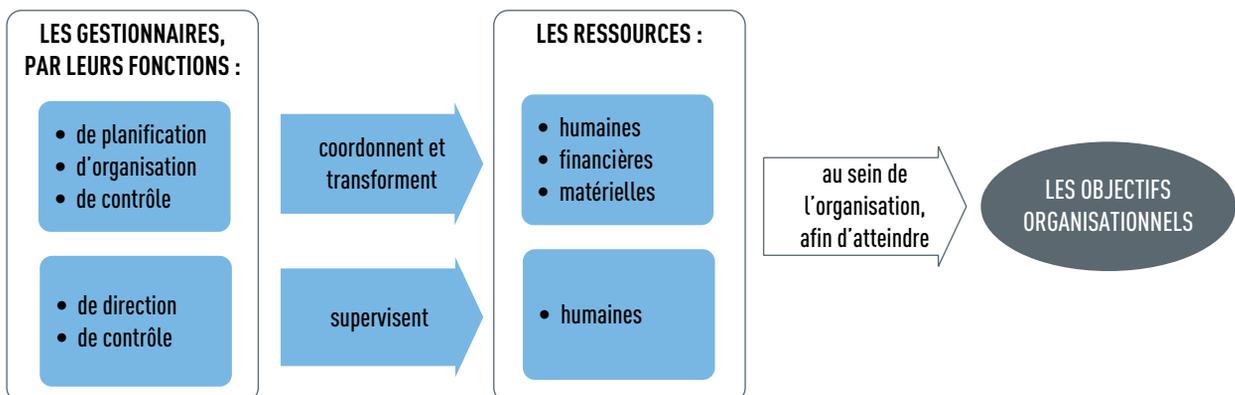
Le **contrôle**, qui constitue la quatrième fonction de la gestion, est très lié à la fonction de planification, car avant tout, ce qui doit être évalué, ce sont les objectifs que nous avons fixés lors de notre planification. Aussi la nature de l'évaluation varie-t-elle en fonction de trois paramètres.

Le premier paramètre est la portée des objectifs dans le temps. Ainsi, des objectifs à atteindre quotidiennement nécessitent une évaluation plus constante et plus serrée que des objectifs à atteindre dans cinq ans. Le deuxième paramètre est la rigueur des normes établies. Par exemple, en ce qui a trait à la production, un contrôle de la qualité exige plus de rigueur qu'un contrôle de la quantité, car si la quantité prévue est obtenue, mais ne respecte pas la qualité exigée, le coût des rebuts peut devenir excessif. Quant au troisième paramètre, il s'agit de l'objet même de ce qui est évalué. Par exemple, en ce qui concerne l'évaluation du rendement, un cadre n'est pas évalué de la même manière qu'un travailleur d'usine. Pour le cadre, on procède souvent à une évaluation en fonction des objectifs qu'il doit atteindre (il est alors question de direction par objectifs), tandis que pour le travailleur d'usine, on se basera sur des normes de rendement quantifiables et mesurables.

La figure 1.2 permet de visualiser comment, dans l'étude des fonctions de la gestion, les gestionnaires coordonnent et transforment les différentes ressources de l'entreprise afin d'atteindre leurs objectifs. De plus, elle fait ressortir la place qu'occupe la supervision au sein de certaines de ces fonctions.

Comme nous le proposons dans la figure 1.2, dans le contexte des fonctions de planification, d'organisation et de contrôle, les gestionnaires se doivent d'accorder une importance égale à toutes leurs ressources (humaines, financières et matérielles), car dans la démarche entreprise pour atteindre les objectifs, chacune d'entre elles joue un rôle bien défini. Nous attirons votre attention sur le fait que seules les ressources

**FIGURE 1.2** ■ La place de la supervision dans les fonctions de la gestion et la coordination des ressources par rapport aux objectifs à atteindre



humaines nécessitent une supervision directe de la part des gestionnaires, car elles sont composées de personnes aux comportements imprévisibles qu'il faut sans cesse motiver pour qu'elles acceptent le contexte de travail qui, souvent, leur est imposé et qu'il faut aussi contrôler pour leur rappeler de maintenir le comportement adéquat menant à l'atteinte des objectifs fixés.

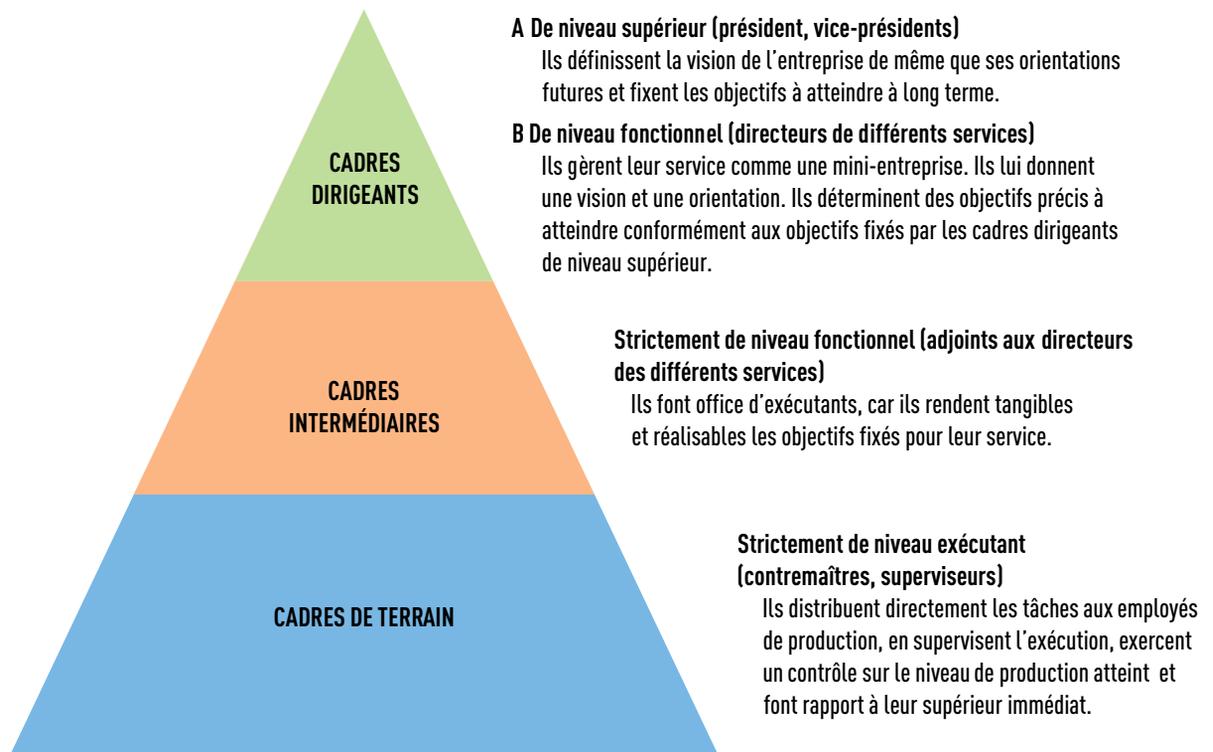
## 1.4 LES COMPÉTENCES EXIGÉES DES GESTIONNAIRES

Dans les moyennes et grandes organisations, les cadres peuvent être classés en trois catégories : supérieurs, intermédiaires et de terrain. Cette classification a l'avantage d'être simple à comprendre et à illustrer. De plus, elle permet de situer rapidement les personnes dans les différentes catégories en fonction des titres qu'elles portent au sein de l'organisation.

En revanche, cette classification ne permet aucune souplesse et se veut générale pour toutes les entreprises, peu importe leur taille. Il s'agit là d'un inconvénient important.

Une classification des cadres devrait tenir compte des nouvelles réalités qui touchent les organisations, comme la mondialisation, la concurrence internationale, la restructuration interne, la diminution des effectifs, l'aplanissement des structures<sup>2</sup>, la nouvelle définition des tâches des cadres dont les rôles et les fonctions ne cessent de croître et ainsi de suite. La figure 1.3 présente cette nouvelle classification.

**FIGURE 1.3** ■ Les cadres au sein de l'organisation : nouvelle classification



2. Notez que l'aplanissement des structures qui s'est opéré dans les organisations a surtout causé l'élimination de postes qui, jadis, étaient occupés par des cadres qualifiés d'intermédiaires. Voir à ce sujet Schermerhorn, John R. et collab. (2006). *Comportement humain et organisation*, 3<sup>e</sup> éd., Saint-Laurent, ERPI, p. 10.

Les différents cadres, qui ont la responsabilité d'atteindre les objectifs organisationnels fixés, y parviendront efficacement selon les habiletés et les compétences qu'ils possèdent. On distingue cinq types de compétences : les compétences conceptuelles, les compétences liées aux relations humaines, les compétences techniques, les compétences administratives et les compétences douces<sup>3</sup>.

Bien qu'il soit souhaitable qu'un cadre possède toutes ces compétences, l'exiger ne serait pas réaliste. La principale raison est que certaines compétences sont directement fonction de la personnalité de la personne qui les possède (compétences liées aux relations humaines et compétences douces). D'autres relèvent d'une aptitude particulière du cadre à être visionnaire (compétences conceptuelles) ou sont associées au dynamisme et au professionnalisme manifestés par le cadre (compétences administratives). D'autres enfin ont trait à la formation, à la scolarité ou à l'expérience que possède le cadre (compétences techniques). Le tableau 1.1 résume cette information.

**TABLEAU 1.1** ■ Les compétences de gestion et les éléments auxquels ils sont associés

Types de compétences	Éléments auxquels ils sont associés			
	Personnalité	Formation, scolarité et expérience	Aptitude à être visionnaire	Dynamisme et professionnalisme
Conceptuelles			●	
Liées aux relations humaines	●			
Techniques		●		
Administratives				●
Douces	●			

### 1.4.1 Les compétences conceptuelles

Les compétences conceptuelles sont les habiletés qui permettent à un gestionnaire de visualiser l'entreprise dans sa globalité, de présenter différents concepts et de les développer de manière purement abstraite. Ce type de compétences permet aussi au gestionnaire d'orienter l'entreprise en établissant des stratégies, en énonçant des politiques et en examinant les conséquences possibles sur les plans financier et social d'une décision prise au nom de l'entreprise. Les cadres dirigeants, tant de niveau supérieur que de niveau fonctionnel, possèdent généralement des compétences conceptuelles, qui sont importantes pour diriger et orienter une entreprise dans son ensemble (cadres dirigeants de niveau supérieur) ou pour diriger et orienter un service de l'entreprise (cadres dirigeants de niveau fonctionnel).

### 1.4.2 Les compétences liées aux relations humaines

Ce type de compétences procure au gestionnaire la capacité d'accepter une double réalité. Dans la première réalité, ses pairs, de même que les travailleurs qu'il supervise,

3. Voir Turgeon, Bernard et Dominique Lamaute. (2011). *Le Management : Dimension pratique*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, p. 11-13.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Les compétences conceptuelles ne sont pas exclusives aux dirigeants d'entreprises

Pensez-vous que seuls les dirigeants d'entreprises peuvent posséder des compétences conceptuelles ?

La réponse est non. Un scoop pour vous : le 21 mai 2013, une jeune Californienne âgée de 18 ans en a étonné plus d'un. Elle a réussi à mettre au point un système permettant de recharger à 100 % la batterie d'un *smartphone*, et ce, croyez-le ou non, en moins de 20 secondes. Son

système commence déjà à séduire les fabricants de voitures électriques<sup>a</sup>.

Voyez-vous, il ne s'agit pas de compétences techniques de sa part, puisqu'elle n'a pas monté une nouvelle batterie de toutes pièces pour un téléphone intelligent. Elle a conçu un nouveau procédé permettant de rendre la batterie plus efficace qu'auparavant. C'est cela une compétence conceptuelle.

<sup>a</sup> Voir Fonsegrives, Romain. (2013, 21 mai). « Recharger son smartphone en 30 secondes : l'ingénieuse invention d'une Californienne de 18 ans », BFMTV, [En ligne], [www.bfmtv.com](http://www.bfmtv.com)

ont une personnalité et des comportements au travail qui leur sont propres ; dans le second cas, les cadres et les employés doivent travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun qui consiste à assurer à l'entreprise une rentabilité à long terme.

Une fois qu'il a accepté ces deux réalités, le gestionnaire qui possède ce type de compétences montrera une ouverture dans l'établissement et le maintien d'une communication efficace avec ses pairs et ses employés.

Les compétences liées aux relations humaines sont les compétences les plus importantes que puissent détenir les gestionnaires, car elles reflètent le type de relation qu'ils veulent avoir avec d'autres membres de l'organisation. On ne saurait nier la nécessité, pour tous les cadres, de posséder ces compétences, étant donné qu'elles influent directement sur la qualité de la communication qu'ils veulent entretenir tout au long de la supervision qu'ils exercent.

#### 1.4.3 Les compétences techniques

Les compétences techniques permettent aux gestionnaires de devenir un « centre de référence » pour leurs employés. Elles représentent les connaissances que les gestionnaires possèdent au sujet du travail que les employés ont à accomplir ainsi que du travail qu'ils ont à leur distribuer. Ces compétences peuvent aller de la connaissance du fonctionnement des machines de production, ou de la compréhension d'un procédé particulier de fabrication, jusqu'à la faculté d'expliquer les aspects techniques d'une tâche ou d'appliquer les méthodes de travail dans le respect des différentes normes et politiques de l'entreprise.

Les compétences techniques sont nécessaires tant aux cadres dirigeants de niveau fonctionnel qu'aux cadres intermédiaires strictement de niveau fonctionnel et aux cadres de terrain strictement de niveau exécutant (voir la figure 1.3 à la page 9). En effet, les cadres dirigeants de niveau fonctionnel dirigent leur service selon leur spécialisation. On s'attend, par exemple, à ce qu'un directeur des ressources humaines connaisse les principales lois du travail et puisse les appliquer au besoin. Dans le même ordre d'idées, un directeur du Service des finances devrait être en mesure

d'établir un budget, d'interpréter des ratios financiers et d'expliquer les états financiers aux futurs investisseurs ou aux créanciers de l'entreprise.

Quant aux cadres intermédiaires strictement de niveau fonctionnel, ils doivent, en fonction de leurs compétences techniques, pouvoir fournir une information pertinente à leur supérieur immédiat afin de lui permettre de prendre des décisions judicieuses.

En ce qui a trait aux cadres de terrain strictement de niveau exécutant, ce sont dans les nombreuses relations professionnelles qu'ils entretiennent quotidiennement avec leurs employés qu'ils utilisent leurs compétences techniques. Ils le font également lorsqu'ils déterminent les procédés de fabrication qui seront utilisés ou lorsqu'ils expliquent des politiques ou des règles techniques.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Compétences techniques selon le niveau de cadres

#### Concernant un cadre de terrain

Un contremaître d'usine qui reçoit un nouvel employé le forme directement sur les lieux de travail. Il lui vient en aide quand ce dernier éprouve une difficulté d'ordre technique à l'égard d'une machine à faire fonctionner ou d'un travail à effectuer.

#### Concernant un cadre dirigeant de niveau fonctionnel

Un directeur des ressources humaines à qui un employé syndiqué demande des précisions sur l'interprétation

d'une clause de la convention collective, portant sur l'octroi des heures supplémentaires selon l'ancienneté, lui fournit des explications claires et précises.

#### Concernant un cadre intermédiaire

Le comptable en chef de l'entreprise qui a passé de nouvelles écritures de régularisation est la personne la mieux placée pour expliquer au client qui lui en fait la demande pourquoi il a dû dresser un nouveau bilan. Il possède les compétences techniques exigées par ses fonctions.

### 1.4.4 Les compétences administratives

Les compétences administratives permettent aux gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques de se servir de leurs compétences de façon générale afin de bien coordonner, le cas échéant, les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle en vue d'atteindre leurs objectifs.

Quand un gestionnaire possède des compétences administratives, il lui est possible d'organiser le travail de manière logique et structurée. Une fois ses objectifs fixés, il sait exactement comment les atteindre. En somme, il détient les compétences qu'il faut pour faire avancer les choses et pour prendre des décisions justes, au bon moment.

### 1.4.5 Les compétences douces

Tout comme les compétences liées aux relations humaines, les compétences douces découlent directement de la personnalité des gestionnaires. Elles reflètent leurs habiletés interpersonnelles et sociales et se mesurent par différents critères, tels que le niveau de créativité, la capacité d'adaptation, le sens du leadership, le sens de l'initiative, la capacité à être autonome, l'esprit d'équipe, l'énergie déployée, le sens de l'engagement, le sens de l'empathie et la facilité à établir une communication efficace.

D'autres critères, plus observables dans des situations ponctuelles, permettent aussi de comprendre la portée de telles compétences. Pensons notamment à la capacité à composer avec l'ambiguïté et à la flexibilité montrée à l'égard de différentes situations.

En ce qui concerne la différence à établir entre les compétences liées aux relations humaines et les compétences douces, bien que ces deux compétences soient associées à la personnalité du cadre, les premières témoignent de sa capacité à faire de la communication une priorité, tandis que les secondes témoignent de sa capacité à être tout à la fois flexible, créatif, énergique, empathique et bon communicateur dans les relations qu'il entretient avec ses employés.

## 1.5 LES RÔLES DES GESTIONNAIRES

Il n'est pas aisé de parler de façon générale des rôles des gestionnaires dans l'organisation, car ces fonctions changent au gré des situations qui se présentent. Prenons le cas de ce contremaître aux prises avec une pénurie de matières premières causée par les retards répétés du fournisseur principal de l'usine. Il peut, de manière ponctuelle, décider de faire appel à un autre fournisseur. Le plus souvent, les rôles que les gestionnaires ont à jouer paraissent dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Ainsi, dans une usine qui fabrique des explosifs, un directeur des ressources humaines qui transmet chaque semaine aux employés les nouvelles normes applicables en matière de santé et de sécurité joue un rôle de diffuseur de l'information. On comprend qu'il s'agit là d'un rôle normal qu'il remplit dans le cadre de ses fonctions quotidiennes.

La question que l'on se pose est la suivante : sachant que l'importance des rôles des gestionnaires varie selon la position hiérarchique qu'ils occupent dans l'organisation, comment peut-on déterminer de façon générale quels sont ces différents rôles ? Henry Mintzberg<sup>4</sup> propose une classification selon laquelle 10 rôles principaux reviennent aux gestionnaires. Il les regroupe sous trois titres : les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et les rôles décisionnels. Le tableau 1.2 présente ces différents rôles.

**TABLEAU 1.2** ■ Les rôles des gestionnaires selon Mintzberg

Rôles interpersonnels	Rôles informationnels	Rôles décisionnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symbole</li> <li>• Leader</li> <li>• Agent de liaison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observateur actif</li> <li>• Diffuseur</li> <li>• Porte-parole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneur</li> <li>• Répartiteur de ressources</li> <li>• Régulateur</li> <li>• Négociateur</li> </ul>

### 1.5.1 Les rôles interpersonnels

Parmi les rôles interpersonnels que le gestionnaire peut jouer figure celui de symbole, non seulement au sein de l'organisation, mais aussi en dehors de celle-ci, par exemple au cours de différentes cérémonies officielles où il représente l'entreprise.

Le gestionnaire peut aussi être vu comme un leader, car en plus de motiver ses employés, il doit coordonner leurs tâches. Grâce à une communication efficace, il leur explique les objectifs de l'organisation et les guide vers leur réalisation.

4. Voir Mintzberg, Henry. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation, Montréal, Éditions Agence d'Arc.



Le gestionnaire joue à la fois un rôle d'observateur actif, de diffuseur de l'information à l'interne et de porte-parole de l'entreprise à l'externe.

Le gestionnaire est, enfin, un agent de liaison. Il remplit en effet ce rôle dans les relations qu'il établit tant avec les membres de l'organisation qu'avec des personnes de l'extérieur.

### 1.5.2 Les rôles informationnels

Parmi les rôles informationnels que le gestionnaire peut jouer figure celui d'observateur actif. Il cherche, examine et traite toutes sortes d'informations susceptibles d'être utiles aux membres de l'organisation.

Il joue le rôle de diffuseur lorsqu'il transmet de l'information pertinente aux membres de l'entreprise ou à des personnes qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci.

Finalement, il agit en tant que porte-parole quand il transmet, à l'extérieur de l'entreprise, des renseignements faisant appel à son expertise. Ce serait le cas d'un directeur des ressources humaines d'une usine qui s'adresse aux médias afin de leur expliquer les effets d'une grève illégale sur la survie à court terme de l'usine.

### 1.5.3 Les rôles décisionnels

Parmi les rôles décisionnels que le gestionnaire peut jouer figure celui d'entrepreneur. Il lance de nouveaux projets, émet des idées, examine les occasions d'affaires, en somme, lorsqu'il voit à l'expansion et à la rentabilité de l'entreprise.

Ensuite, le gestionnaire joue le rôle de répartiteur de ressources quand il distribue adéquatement les ressources humaines, financières et matérielles dont il dispose afin de s'assurer d'une bonne exécution du travail et de la réalisation des objectifs préalablement fixés.

Vient ensuite le rôle de régulateur, c'est-à-dire le rôle tampon endossé par le gestionnaire quand il gère des conflits à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et propose des solutions aux problèmes.

Finalement, le gestionnaire joue un rôle de négociateur lorsqu'il traite et négocie avec des personnes qui se trouvent à l'extérieur de l'entreprise (fournisseurs, investisseurs potentiels, créanciers, etc.) ou avec des agents internes tels que les syndicats.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Dans les médias électroniques ou imprimés, différentes informations circulent quotidiennement sur divers dirigeants d'entreprise.

En vous basant sur ces médias, nommez un de ces dirigeants qui, selon vous, représente un symbole, un autre qui joue un rôle de porte-parole et un troisième qui est un négociateur.

N'oubliez pas de justifier votre choix par des faits réels issus de l'actualité.

## 1.6 LES GESTIONNAIRES ET LA PRISE DE DÉCISION : UN APERÇU DE L'AMPLEUR DE LA TÂCHE

Une des principales tâches des gestionnaires consiste à prendre des décisions. Que ce soit pour régler un problème ou pour juger de la pertinence d'une occasion d'affaires, les gestionnaires doivent prendre des décisions quotidiennement.

Peu importe la méthode que les gestionnaires utilisent afin de s'acquitter de cette tâche, la **prise de décision** consiste d'abord et avant tout à arrêter son choix sur une option précise, laquelle permet soit de régler un problème, soit d'apprécier une occasion d'affaires, le tout conformément aux objectifs et aux politiques de l'organisation.

Certaines décisions que prennent les gestionnaires sont dites non programmées, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas routinières ou ne découlent d'aucune règle préalablement établie. Pour prendre de telles décisions, les gestionnaires doivent faire preuve de jugement, suivre leur intuition ou s'inspirer de leur propre expérience.

Par exemple, un superviseur du Service des ressources humaines reçoit une note de son meilleur technicien en informatique. Ce dernier lui annonce qu'un concurrent lui offre un meilleur salaire et qu'il est prêt à l'embaucher immédiatement. Pourtant, ce superviseur avait déjà prévu donner une promotion à son technicien, mais dans quatre mois seulement, promotion évidemment assortie d'une augmentation de salaire. S'il ne veut pas perdre son technicien, il lui faut prendre une décision tout de suite, en se fondant sur son jugement. Il s'agira d'une décision non programmée.

Pour aider le gestionnaire à prendre des décisions dites non programmées, il existe une approche très utile que l'on qualifie de rationnelle. Celle-ci s'appuie sur un processus de prise de décision dont les étapes sont regroupées en cinq phases, soit la phase de perception, la phase de dépistage, la phase de définition, la phase d'offensive et la phase opérationnelle (voir le tableau 1.3).

**TABLEAU 1.3** ■ Les phases de la prise de décision selon l'approche rationnelle

Phases	Déroulements
Phase de perception	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception d'une occasion d'affaires ou d'un problème</li> </ul>
Phase de dépistage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte et analyse des faits pertinents relatifs à la situation</li> </ul>
Phase de définition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance de l'occasion d'affaires ou du problème</li> <li>• Définition de l'objectif à atteindre</li> <li>• Établissement de contraintes</li> </ul>
Phase d'offensive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énoncé des options possibles</li> <li>• Évaluation des options</li> <li>• Établissement du choix</li> </ul>
Phase opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication du choix</li> <li>• Suivi</li> </ul>

Enfin, d'autres types de décisions, dites programmées, sont prises par les gestionnaires de façon routinière (par exemple, choisir l'heure à laquelle il faut stopper la production afin de permettre l'entretien quotidien des machines) ou à partir de règles définies (par exemple, selon la politique établie en matière de mesures disciplinaires, appliquer telle mesure si tel manquement est observé chez un travailleur).

### Prise de décision (*Decision making*)

Fait d'arrêter son choix sur une option précise, laquelle permet de régler un problème ou d'apprécier une occasion d'affaires en conformité avec les objectifs et les politiques de l'organisation.

## 1.7 LES RÔLES DU SUPERVISEUR EN TANT QUE GESTIONNAIRE

Même si tous les cadres d'une entreprise, peu importe leur niveau hiérarchique, doivent à un moment donné superviser leurs subalternes, il faut admettre que l'activité de supervision est principalement exécutée par les cadres de terrain strictement de niveau exécutant qui, rappelons-le, en vertu de leur position hiérarchique, établissent le lien entre la haute direction et les travailleurs.

Aux yeux des travailleurs, ces gestionnaires représentent souvent l'organisation elle-même, car ce sont eux qui planifient leur travail, le répartissent, le leur expliquent si cela s'avère nécessaire, en supervisent le déroulement et l'évaluent. À ces gestionnaires, la haute direction demande d'assurer la production, de maintenir la qualité exigée, d'atteindre les objectifs de production fixés, de veiller à garder les coûts de production les plus bas possible et d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles avec les employés. En raison de cette position unique qu'ils occupent dans l'organisation, il faut reconnaître à ces gestionnaires des rôles propres (*voir le tableau 1.4*).

**TABLEAU 1.4** ■ Les rôles du superviseur

Rôles	Fonctions
Orienteur	Guide les travailleurs dans l'exécution de leurs tâches.
Modèle	Inspire les travailleurs par sa façon de faire.
Leader	Dirige les travailleurs selon les besoins, les habiletés et les compétences de chacun.
Évaluateur	Évalue le rendement des employés.
Préfet de discipline	Applique des mesures disciplinaires quand cela est nécessaire.
Conseiller	Fait des suggestions aux employés.

Ainsi, un superviseur est appelé à jouer le rôle d'orienteur quand il doit guider et former les nouveaux employés dans l'exécution de leurs tâches. Il peut aussi jouer le rôle de modèle auprès des employés, qui pourraient s'inspirer de sa façon de faire les choses pour accomplir eux-mêmes le travail demandé. En outre, il est un leader au sein d'une unité administrative, d'une usine ou d'un laboratoire lorsqu'il fait appel aux habiletés et aux compétences des travailleurs et qu'il tient compte de leurs besoins afin de les diriger avec habileté et efficacité vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

Par ailleurs, le superviseur joue le rôle d'évaluateur lorsqu'il évalue le rendement des travailleurs, détermine les écarts de rendement et prend les mesures correctives appropriées. Il est également un préfet de discipline qui doit appliquer les mesures disciplinaires prescrites afin de sanctionner certains employés en raison de comportements jugés inadéquats par la direction. Enfin, le superviseur est un conseiller qui fait des suggestions aux employés et les aide à résoudre leurs problèmes tant personnels qu'organisationnels.

## 1.8 LES TRAITS CARACTÉRISTIQUES D'UN BON SUPERVISEUR

Les travailleurs voient souvent dans le comportement adopté par le superviseur le reflet de ce que représente à leurs yeux la haute direction de l'entreprise. Il est donc primordial pour ce gestionnaire de posséder certains traits caractéristiques qui lui permettront de bien remplir ses fonctions (voir le tableau 1.5).

**TABLEAU 1.5** ■ Les principales caractéristiques du superviseur

Caractéristiques	Descriptions
Fait preuve de leadership	Doit être un meneur et non un dictateur.
Possède le sens de l'organisation	Doit coordonner efficacement les ressources mises à sa disposition.
Fait montre de jugement	Doit faire preuve d'une bonne capacité d'analyse avant de prendre une décision.
Manifeste le niveau de compétence requis	Doit posséder les compétences techniques requises par sa tâche.
Sait faire preuve d'intégrité	Doit être juste et équitable dans les décisions qui concernent ses employés.
Fait montre d'initiative	Doit, selon les situations, apporter des changements, réorganiser le travail, proposer de nouvelles méthodes de travail et résoudre des problèmes.
Affiche de l'intérêt pour les employés	Doit s'intéresser véritablement à ses employés et toujours essayer d'améliorer leur bien-être.

Le superviseur doit faire preuve de leadership. Il doit être un meneur pour ses employés et non un dictateur. Il lui faut travailler en fonction des objectifs de l'entreprise, sans toutefois nier les besoins des travailleurs. De même, il doit posséder le sens de l'organisation, c'est-à-dire qu'il sait coordonner efficacement les ressources mises à sa disposition afin d'assurer le déroulement de la production sans perte de temps. Il doit aussi posséder un bon jugement. En effet, le superviseur attire le respect de ses employés lorsque les décisions qu'il prend sont justes. Il doit être en mesure d'analyser chaque situation avec objectivité, présenter des options réalistes et choisir celle qui constitue la solution la plus adéquate pour l'organisation et les employés.

Le superviseur doit manifester de la compétence technique. Nous avons déjà mentionné qu'il doit posséder les compétences techniques nécessaires à l'exécution de ses tâches. Lorsqu'elles sont utilisées habilement, celles-ci lui valent le respect de ses employés. De plus, le superviseur doit se distinguer par son intégrité. Il doit distribuer le travail entre ses employés de façon équitable et il doit être honnête lorsqu'il prend des décisions qui les concernent. Il ne saurait y avoir deux poids, deux mesures. Par ailleurs, il va de soi que l'esprit d'initiative du superviseur est mis à contribution pour régler des situations problématiques. Quand une machine cesse subitement de fonctionner et que les travailleurs se demandent quoi faire, le superviseur doit prendre des initiatives et proposer des solutions.

Enfin, l'intérêt que montre un superviseur pour les employés qu'il supervise est une caractéristique très appréciée chez lui.



Le superviseur doit s'intéresser non seulement aux objectifs organisationnels à atteindre, mais également aux employés. Il doit écouter leurs diverses préoccupations et toujours essayer d'améliorer leur bien-être.

Celui-ci ne doit pas s'intéresser uniquement aux objectifs organisationnels à atteindre. Il doit toujours essayer d'améliorer le bien-être de ses employés. Il faut que leurs problèmes personnels de même que les difficultés qu'ils éprouvent dans leur milieu de travail constituent une de ses préoccupations. Il doit savoir écouter ses employés.

## 1.9 LE SUPERVISEUR ET LA NOTION DE POUVOIR

Même si le superviseur occupe une position hiérarchique qui le situe près des travailleurs, il demeure un cadre. Il n'est pas un cadre dirigeant; il exerce plutôt des fonctions de cadre exécutant. Du seul fait de sa position hiérarchique, il est investi de différents types de pouvoir. Certains d'entre eux sont attribués directement par l'organisation, d'autres proviennent de sources qui lui sont personnelles.

### 1.9.1 Les pouvoirs découlant de l'organisation

De l'organisation proviennent trois types de pouvoir: le pouvoir formel, le pouvoir de récompenser et le pouvoir de coercition ou de punition.

#### Le pouvoir formel

Issu de la structure de l'organisation, ce pouvoir augmente en intensité à mesure que la position du gestionnaire s'élève au sein de l'organisation. C'est le pouvoir du « chef ». Il confère à celui qui le détient l'autorité hiérarchique formelle, c'est-à-dire le droit de donner des directives et le pouvoir de les faire respecter.

Comme le pouvoir lui-même est une forme d'influence, le superviseur qui possède le pouvoir formel peut, de trois façons différentes, exercer une influence sur les travailleurs qui sont sous son autorité :

1. Par la seule présence du superviseur sur les lieux de travail.  
Si, par exemple, en l'absence du superviseur les travailleurs ont moins d'ardeur au travail et commencent à blaguer, le seul retour du superviseur sur les lieux de travail peut suffire à redresser la situation.
2. Par les directives qu'il donne.  
Quand le superviseur donne des directives à ses employés sur la façon dont ils doivent exécuter le travail, il s'assure que ces derniers les suivent en adoptant un comportement adéquat.
3. Par les tâches qu'il distribue, les fonctions qu'il assigne et les changements qu'il apporte aux façons de travailler.  
Le pouvoir formel qu'il détient permet au superviseur d'organiser le travail, de le distribuer, de mobiliser des équipes, de modifier ces équipes selon la quantité de travail à effectuer et d'imposer un rythme de travail favorisant la réalisation des objectifs.

#### Le pouvoir de récompenser

Le pouvoir de récompenser est difficile à cerner en raison du mot « récompenser » lui-même. Ce qui constitue une récompense aux yeux du superviseur peut ne pas être perçu ainsi par l'employé qui en bénéficie. Il revient donc à l'organisation de définir ce qui représente une récompense et de déterminer en vertu de quelle action elle doit être octroyée. Considérons les exemples suivants :

- Un superviseur annonce à son équipe de vendeurs qu'un bonus équivalant à 10 % de la paye hebdomadaire sera accordé par la haute direction à tous les salariés qui dépassent les objectifs trimestriels fixés.

- À la suite des bons résultats obtenus, la direction d'une entreprise décide d'appliquer sa politique qui stipule que si le taux des rebuts est réduit de plus de 7 % pendant quatre semaines consécutives de travail, une journée de congé payé sera accordée à tous les travailleurs de l'usine.

Cette manière de procéder écarte non seulement tout favoritisme, mais elle évite aussi de placer le superviseur dans une position délicate quand vient le temps de récompenser les employés méritants. Cependant, une mise en garde s'impose. Dans les organisations, le superviseur n'est pas automatiquement investi du pouvoir de récompenser, et ce, pour deux raisons :

1. Le fait de récompenser relève souvent de la culture d'entreprise. Ainsi, si le fait de récompenser les travailleurs de leur bon rendement ou de tout autre geste digne d'être souligné ne fait pas partie de la culture d'entreprise, le superviseur ne pourra pas, de sa propre initiative, accorder des récompenses.
2. Le pouvoir de récompenser doit être délégué par la haute direction. Généralement, aux yeux des employés, la seule récompense acceptable est de nature pécuniaire. Même si le superviseur est témoin de « bons coups » réalisés par certains de ses employés, il n'est pas *de facto* en mesure de les récompenser par des primes ou des augmentations de salaire. Le plus souvent, il ne peut faire que des recommandations, car la décision ultime de récompenser appartient à la haute direction.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Le pouvoir coercitif peut être utilisé pour corriger un comportement jugé déviant

Mardi 19 mars 2013. Au Centre Bell, le Canadien de Montréal reçoit la visite des Sabres de Buffalo. Première période, les Sabres mènent 2 à 0. Deuxième période, aucun but. Commence alors la troisième période. Les Canadiens de Montréal rebondissent, grâce à Pacioretty d'abord, qui redonne espoir à la foule avec un but à 7:04. Neuf minutes plus tard, Armstrong soulève le Centre Bell en comptant un but lui aussi. Le score est de 2 partout. C'est la période de prolongation. Le jeu est intense... Alors là, contre toute attente, comme l'écrit Richard Labbé, « [déjà] que Max Pacioretty s'était pris un deux minutes pas très brillant en fin de match, son coéquipier P.K. Subban en a rajouté en pleine prolongation, avec une pénalité pour bâton élevé à sa propre ligne bleue<sup>a</sup> ».

Résultat: les Sabres ont profité de leur supériorité numérique pour rajouter un but à leur actif et ainsi gagner la partie.

Richard Labbé remarque que l'entraîneur du Canadien de Montréal « n'avait pas son sourire des grands jours après ça<sup>a</sup> ». Et quand on a demandé à cet entraîneur ce qu'il pensait de la punition de P.K. Subban, il a répondu ainsi: « La punition de Subban, c'est un mauvais jeu de sa part, on va régler ça à l'interne<sup>a</sup>. »

Il faut comprendre que l'entraîneur d'une équipe professionnelle est en fait le superviseur de cette équipe. Il possède donc tous les pouvoirs découlant de l'organisation: le pouvoir formel, le pouvoir de récompense et le pouvoir coercitif. Et c'est peut-être dans l'optique d'utiliser son pouvoir coercitif qu'il a dit: « On va régler ça à l'interne<sup>a</sup>. »

<sup>a</sup> Labbé, Richard. (2013, 20 mars). « Mauvaise première période, mauvaise pénalité de Subban », *La Presse*, [En ligne], [www.lapresse.ca](http://www.lapresse.ca)

### Le pouvoir de coercition

Dans l'organisation, le pouvoir de coercition est défini comme le pouvoir d'infliger des punitions au moyen de mesures disciplinaires. Ainsi, du seul fait qu'il est investi de l'autorité hiérarchique formelle, le superviseur possède un pouvoir de coercition

qu'il peut exercer selon la latitude que lui donne la haute direction. Cependant, il ne doit jamais faire une utilisation abusive de ce type de pouvoir, sachant que la coercition comporte une triple connotation :

1. La première connotation revêt une dimension péjorative et veut que ce type de pouvoir soit « l'arme du faible ».

Ainsi, le superviseur dont l'autorité formelle serait mise en doute, peu respectée ou carrément ignorée par ses employés pourrait, pour tenter de rétablir la situation, utiliser la menace à l'endroit de ses employés ou prendre contre eux des mesures disciplinaires sévères. Par exemple, un superviseur dont l'autorité est défiée par ses employés à cause de l'incompétence qu'il manifeste à l'égard des tâches qu'il doit effectuer peut sévir par des mesures disciplinaires pour tenter de rétablir son autorité.

2. La deuxième connotation renvoie à son caractère de légitimité, car elle fait ressortir le véritable caractère légitime de la coercition.

Vue sous cet angle, la coercition est acceptée par les employés comme une mesure visant à corriger chez eux un comportement déviant. Le recours au pouvoir de coercition par le superviseur devient donc circonstanciel. Aux yeux des employés, si leur superviseur applique une mesure disciplinaire, c'est l'organisation qui les punit et non pas lui directement. Par exemple, ce serait le cas de l'employé qui, durant la même semaine de travail, aurait accumulé quatre retards consécutifs de plus de 10 minutes chacun. Si une politique de l'entreprise stipule que, dans une telle situation, l'employé se voit soustraire de son salaire l'équivalent d'une demi-journée de travail, le superviseur ne fera qu'appliquer la punition ; il ne sera pas vu comme celui qui a dicté une telle mesure.

3. La troisième connotation en est une d'impopularité, car elle renvoie au caractère impopulaire de la coercition et la présente comme étant injuste.

Même si un employé fautif accepte la mesure disciplinaire qui lui est imposée, toute forme de punition demeure et demeurera toujours injuste et trop sévère à ses yeux. Par exemple, par négligence, un employé brise de la machinerie appartenant à son employeur et force un arrêt de la production pendant une durée de cinq heures. Même si c'est la première fois qu'il commet un tel manquement, la direction considère le caractère aggravant du manquement et lui impose une mesure disciplinaire qui prévoit une suspension de deux jours sans salaire. L'employé peut trouver cette mesure injuste et faire appel à la clémence de ses

## LA GRH EN PRATIQUE



### Quand un fait aggravant nuit au lien de confiance de l'employeur

Un employé est apprécié au travail car il est ponctuel, il travaille vite et il dépasse toujours les objectifs qui lui sont fixés. Or un jour, voyant que le tiroir-caisse de l'entreprise est demeuré ouvert à l'insu du préposé qui s'en occupe, il pige dedans et emprunte 150 \$ sans en demander la permission. Cependant, la caméra dissimulée dans la salle enregistre son geste. Bien que l'employé explique que son idée était de rendre l'argent dans

les deux jours suivant l'emprunt, la direction qualifie de vol le geste qu'il a commis et décide de le congédier.

Les membres de la direction ont pris note des faits atténuants, c'est-à-dire la ponctualité et le rendement élevé de l'employé fautif. Ceux-ci cependant ne sauraient compenser, à leurs yeux, les faits aggravants que sont le vol et le peu de confiance que l'employé leur inspire désormais. Ils maintiennent donc la décision de le congédier.

supérieurs, alléguant que c'est la première fois qu'il fait preuve d'un comportement déviant; il n'obtiendra pas nécessairement cette clémence.

Cependant, même si la coercition revêt un caractère légitime, le superviseur qui y a recours, selon les pouvoirs qui lui sont impartis, doit éviter qu'elle devienne injuste. Ainsi, il doit savoir qu'une mesure coercitive ne peut être appliquée que si deux catégories de faits sont prises en considération : *primo* les faits atténuants qui servent à atténuer la portée du comportement déviant reproché au travailleur et, *secundo*, les faits aggravants qui intensifient la gravité du comportement reproché au dit travailleur.

## 1.9.2 Les pouvoirs de sources personnelles

Il existe deux types de pouvoir provenant de sources personnelles ou intrinsèques : le pouvoir d'expertise et le pouvoir charismatique.

### Le pouvoir d'expertise

Le pouvoir d'expertise du superviseur lui est personnel, dans la mesure où les connaissances techniques qu'il possède et qui caractérisent ce pouvoir sont reconnues par ses pairs, ses collègues ou ses employés.

Un superviseur se doit de posséder les connaissances techniques qui lui permettront de guider ses employés, de les rassurer et de les diriger efficacement. Soulignons toutefois que le fait de détenir ces connaissances ne garantit pas automatiquement le respect de la part des employés. Encore faut-il que le superviseur sache les utiliser et les transmettre.

Un superviseur efficace devrait utiliser son pouvoir d'expertise en appliquant trois grandes catégories de règles : la règle des 3 R (rassurer, renseigner, respecter), la règle des 3 E (encourager, endosser, écouter) et la règle des 3 D (diriger, dynamiser, défendre). Une explication de ces différentes règles permettra d'en saisir la portée (*voir le tableau 1.6 à la page suivante*).

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Note : cet exercice ne vaut que si vous occupez un emploi (à temps partiel si vous êtes présentement aux études) ou si vous avez déjà occupé un emploi.

Déterminez par un fait précis dont vous vous souvenez ou que vous pouvez observer comment votre superviseur fait preuve ou a déjà fait preuve, auprès de ses employés, d'un des 3 R de la règle, d'un des 3 E et d'un des 3 D.

### Le pouvoir charismatique

Un être qui a du charisme est un être capable d'attirer à lui les autres personnes et de les fasciner au point qu'elles s'y identifient. Trois réalités caractérisent ce pouvoir :

1. On ne possède ce pouvoir que lorsqu'il nous est reconnu et nous est accordé par une personne ou un groupe de personnes.
2. Les personnes qui reconnaissent ce pouvoir à quelqu'un se soumettent à son influence de façon volontaire.

3. Du seul fait qu'elles se soumettent de façon volontaire à cette influence, ces personnes ressentent une véritable confiance envers cet être. Elles sont prêtes à accomplir pour lui les actions qu'il leur demande.

Un superviseur qui détient le pouvoir d'expertise et à qui les employés reconnaissent en plus un pouvoir charismatique possède d'emblée le pouvoir généralement reconnu au leader.

**TABLEAU 1.6 ■ Les règles d'application du pouvoir d'expertise par le superviseur**

La règle des 3 R	La règle des 3 E	La règle des 3 D
<p><b>Rassurer</b> Le superviseur doit montrer à ses employés que lorsqu'un problème les concerne sur le plan du travail ou sur le plan personnel, plusieurs solutions seront envisagées avant que ne soit fait le choix final et que ce choix ne les désavantagera pas nécessairement.</p>	<p><b>Encourager</b> Le superviseur doit non seulement aider les employés moins performants à persévérer afin d'obtenir le rendement demandé, mais aussi encourager les employés performants à maintenir et, si possible, à accroître leur rendement. Il doit sans cesse essayer de garder élevé le moral de ses employés.</p>	<p><b>Diriger</b> Comme il est avant tout un cadre, le superviseur a des objectifs à atteindre. Il est de son devoir de faire comprendre à ses employés l'importance de ces objectifs. Il doit leur fournir le travail à effectuer, les soutenir au cours de son accomplissement, les encourager lorsqu'ils éprouvent des difficultés, les motiver et évaluer leur rendement. En somme, il doit les diriger.</p>
<p><b>Renseigner</b> Une partie du pouvoir d'expertise que possède le superviseur provient de l'information qu'il détient. Il doit utiliser cette information avec discernement, c'est-à-dire la transmettre aux employés au moment opportun.</p>	<p><b>Endosser</b> Le superviseur dont l'unité administrative atteint les objectifs de production fixés est satisfait de diriger une bonne équipe de travail, mais il doit aussi endosser, en certaines circonstances, le mauvais rendement qu'enregistrent ses employés. Ces derniers ne doivent pas sentir qu'ils sont les seuls à blâmer lorsque leur unité vit des moments difficiles.</p>	<p><b>Dynamiser</b> Le superviseur doit insuffler l'énergie nécessaire à son équipe de travail. Il doit lui transmettre son enthousiasme, sa passion pour le travail. Avant tout, il doit être un modèle pour ses employés et non un personnage terrifiant ou encore un patron qui se contente de distribuer des tâches.</p>
<p><b>Respecter</b> Le superviseur doit comprendre que les employés ne possèdent pas nécessairement sa compétence ni son expérience. Certains d'entre eux peuvent éprouver de la difficulté à atteindre les niveaux de rendement demandés. C'est à ce moment que le superviseur doit faire preuve de jugement, de leadership et respecter les différences entre les individus. Il doit les guider et les former pour leur permettre d'atteindre le rendement qu'on attend d'eux.</p>	<p><b>Écouter</b> S'il veut manifester du leadership dans son unité de travail, le superviseur doit écouter ses employés. Il ne s'agit pas d'écouter seulement leurs doléances, mais aussi leurs conseils et leurs suggestions. Savoir écouter ses employés, n'est-ce pas d'abord et avant tout les respecter ?</p>	<p><b>Défendre</b> Il peut arriver que dans un lieu de travail, malgré leurs efforts, les travailleurs ne parviennent pas à atteindre le rendement demandé. Étant donné que le superviseur est le représentant de la direction auprès des employés et le porte-parole de ces derniers auprès de la direction, c'est à lui que revient la tâche d'expliquer à ses supérieurs pourquoi un certain niveau de production n'a pas été atteint et quelles en sont les conséquences sur la production totale. Toutefois, le superviseur ne doit pas toujours mettre en cause les employés. La position hiérarchique qu'il occupe ne lui dicte pas d'avoir un parti pris pour la direction. Si ses employés sentent qu'il les appuie, ils ne contesteront pas son jugement ni son intégrité. Le superviseur pourra davantage compter sur leur collaboration.</p>

## 1.10 LES STYLES DE LEADERSHIP

Sachant que l'une des responsabilités du superviseur consiste à assurer la production dans le respect de divers critères (quantité, qualité, délai, coût minimal) et de différentes normes (sociales, environnementales, légales), il ne saurait s'en acquitter sans manifester son autorité dans un ou plusieurs styles de leadership ou styles de supervision.

Ces styles de leadership sont appelés style autocratique, style démocratique et style laisser-faire. Par ailleurs, au-delà du style adopté par le superviseur, il existe

également trois types d'autorités dont il peut être investi au sein de l'organisation. Ce sont l'autorité hiérarchique, l'autorité de conseil et l'autorité fonctionnelle. C'est en vertu de l'autorité hiérarchique qu'il détient qu'un superviseur peut donner des ordres à ses employés et exiger d'eux qu'ils les respectent. S'il possède l'autorité de conseil, il utilisera ses compétences techniques pour fournir à ses supérieurs hiérarchiques et à ses pairs toutes les informations requises liées au rendement de son service. S'il détient l'autorité fonctionnelle, il sera habilité par la haute direction à donner des directives dans un domaine précis lié aux compétences pour lesquelles il a été embauché - directives qui peuvent s'appliquer à l'ensemble de l'organisation.

Dans les trois sous-sections qui suivent, nous établissons une distinction entre les trois styles de leadership.

### 1.10.1 Le style autocratique

Le gestionnaire autocratique dirige ses employés d'une main de fer. Il commande, prend seul les décisions qui concernent son unité de travail, et ce, sans consulter ses employés. Il impose sa façon de faire et ne tient compte que de la réalisation des objectifs de l'organisation. Généralement, il ne fait pas confiance à ses employés et il le montre par une supervision basée sur un contrôle serré de leur travail.

### 1.10.2 Le style démocratique

Le gestionnaire qui fait preuve d'un style de gestion démocratique a tendance à faire confiance à ses employés. Il n'impose pas sa façon de voir ou de faire. Il discute avec les employés et les écoute. Même si, finalement, la décision lui appartient, il fait preuve, avant de la prendre, d'assez de confiance et d'ouverture à l'endroit de ses employés pour les consulter, voire les faire participer à la prise de décision. Bien qu'il vise la réalisation des objectifs de l'entreprise, il sait tenir compte des besoins de ses employés et de leur bien-être.

Notez qu'un superviseur peut posséder un style dominant qui est démocratique, adopter le style autocratique quand une situation particulière l'exige, puis, une fois disparues les circonstances ayant donné lieu à cette situation, revenir à son style dominant. Par exemple, un superviseur du Service de la production, reconnu pour son sens de la communication et le respect de ses employés, constate dès le début du mois de septembre, que les objectifs fixés pour le mois ne seront pas atteints et que les pertes prévues relègueront son service au dernier rang parmi les autres services de l'entreprise. Adoptant alors un style autocratique, il décrète que, pour les deux prochaines semaines, tous les employés devront effectuer des heures supplémentaires et qu'un rapport quotidien devra lui être remis sur les niveaux de production obtenus.

### 1.10.3 Le style laisser-faire

Généralement indifférent à la qualité de la production et au bien-être des employés, le gestionnaire qui adopte le style laisser-faire renonce à assumer ses responsabilités. Il évite les situations où il devrait prendre des décisions. Il délègue ses tâches à ses employés et, par le fait même, fuit les conflits tant organisationnels qu'interpersonnels.

Cependant, un superviseur dont le style dominant n'est pas le style laisser-faire peut, selon la situation qui se présente, faire preuve d'un tel style. Par exemple, un directeur



Un superviseur doit savoir utiliser et transmettre les connaissances techniques qu'il possède et qui lui permettent de guider, de rassurer et de diriger efficacement ses employés.

du Service de la production relève une amélioration dans le rendement de son service. Il constate, pour les deux premiers mois du présent trimestre, un dépassement des objectifs de l'ordre de 15 %. Il décide alors d'adopter un style laisser-faire en diminuant l'intensité de son contrôle sur les employés et en décrétant que, pour les quatre prochains vendredis, les employés auront le choix : ils peuvent prendre deux heures pour le repas du midi et terminer à 14 h au lieu de 17 h, ils peuvent tout simplement partir dès midi ou ils peuvent demeurer dans l'usine jusqu'à 17 h pour profiter des salles d'exercice généralement mises à leur disposition que sur l'heure du midi.

Existe-t-il un style de supervision meilleur qu'un autre ? Pas vraiment. Le gestionnaire efficace est celui qui, malgré l'influence de son style dominant, sait varier les styles de supervision en fonction des situations qui se présentent dans son milieu de travail.

### 1.10.4 Les styles de leadership et le comportement du superviseur

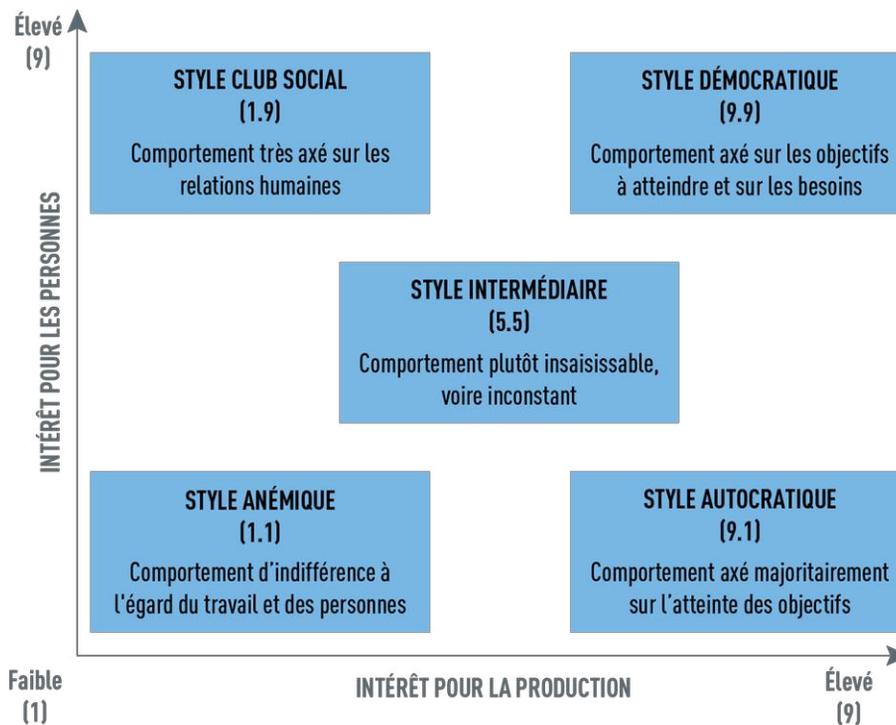
Le superviseur étant le cadre qui est le plus proche des employés affectés à la production, force est d'admettre que ces derniers jugeront de ses aptitudes à établir de bonnes relations interpersonnelles qu'à partir du comportement qu'il adopte envers eux. Or, dans le cadre du travail, des études ont démontré que le comportement du superviseur traduit soit une orientation vers la production et les objectifs à atteindre, soit une orientation vers les employés<sup>5</sup>. À l'aide d'une grille dite managériale, présentant cinq types principaux de styles de leadership<sup>6</sup>, deux auteurs<sup>7</sup> nous aident à déterminer quel style de leadership caractérise le mieux un superviseur, selon le comportement qu'il adopte au travail (*voir la figure 1.4*).

Le comportement d'une personne étant dicté par sa personnalité, il n'est pas rare de constater que, peu importe la situation au travail, ce comportement demeurera inchangé. Ainsi, un superviseur dont le comportement dominant témoigne d'une indifférence à l'égard de son travail et de ses employés gardera ce comportement, peu importe les défis que présente le travail ou les situations que vivent ses employés. C'est pourquoi son style de leadership est dit anémique (1.1). Dans le même ordre d'idées, force est de constater qu'un superviseur dont la gestion n'est orientée que vers le bien-être de ses employés, au détriment de l'atteinte des objectifs organisationnels, possède un style de leadership de type club social (1.9). En revanche, un superviseur au comportement imprévisible déroute ses employés. Un jour, il semble très familier avec eux et tolère qu'ils prennent le temps de plaisanter au travail tandis que, le lendemain, il entre au bureau sans les saluer, exige qu'ils travaillent plus vite et sanctionne toute perte de temps passé à plaisanter. C'est pourquoi son style de leadership est dit intermédiaire (5.5). Cependant, un superviseur intéressé que par les résultats à atteindre, qui trouve inutile de développer des relations interpersonnelles fructueuses au travail et qui ne consulte pas ses employés avant de prendre les décisions qui concernent son service manifeste un comportement autoritaire envers ses employés. Ce comportement témoigne d'un style de leadership dit autocratique (9.1). Finalement, un superviseur qui mène ses employés vers l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise en tenant compte de leurs besoins manifeste une ouverture vers la communication, l'écoute, l'empathie. Il exerce une

5. Voir notamment les études de l'université de l'État de l'Ohio sur le leadership comportemental : Stogdill, Ralph M. et Alvin E. Coons (dir.). (1951). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph, n° 88, Columbus, Bureau of Business Research, College of Research and Administration, Ohio State University.

6. Notez que « styles de leadership » et « styles de supervision » sont deux concepts considérés comme synonymes.

7. Voir Blake, Robert et Jane Mouton. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Co.

**FIGURE 1.4** ■ Styles de leadership du superviseur selon son comportement au travail

Source : Adapté de Blake, Robert et Jane Mouton. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Co.

forme de gestion qui admet que toute efficacité organisationnelle implique un dosage équilibré entre le maintien de bonnes relations interpersonnelles et la poursuite des objectifs organisationnels. Le comportement de ce superviseur traduit un style de leadership dit démocratique (9.9).

### 1.10.5 Le style laisser-faire positionné dans la grille managériale

S'il est possible de bien cerner quel comportement de la grille managériale illustre le style autocratique (9.1) et quel comportement témoigne d'un style démocratique (9.9), il est moins aisé de déterminer à première vue où se situe le style laisser-faire. Il ne saurait être illustré par le comportement qui traduit un style intermédiaire (5.5); ce style étant, comme il a été décrit, plutôt inconstant. Conséquemment, c'est sous le comportement de type anémique (1.1) et sous le comportement de type club social (1.9) que s'abrite le style laisser-faire :

1. Le style laisser-faire manifesté par le superviseur au comportement de type anémique (1.1).

Le style laisser-faire se manifeste chez trois types de superviseurs au comportement (1.1) :

- a) Chez le carriériste/opportuniste. Ce type de superviseur occupe un poste en attendant d'être promu ou d'être transféré vers un poste qui lui convient mieux. Il atteint les objectifs demandés sans en faire sa priorité et n'accorde

aucune importance aux relations humaines, sachant que sa situation, à ce poste, est temporaire.

- b) Chez le désabusé. Ce type de superviseur occupe généralement un poste dit « tablette », soit parce qu'il est en fin de carrière, soit par voie de mesure administrative. Souvent aigri, il n'accorde aucune importance à la tâche ni aux relations humaines, sachant de toute façon que ses jours sont comptés au sein de l'organisation.
  - c) Chez l'incompétent. Ce type de superviseur a été parachuté à un poste par favoritisme ou pour faveur rendue. Ne connaissant souvent rien à la tâche, il laisse à ses subalternes le soin de prendre les décisions, car de toute façon, même en cas d'erreur, il se sait protégé. Il se soucie peu des relations humaines avec ses employés, car il sait pertinemment qu'elles ne lui apporteront absolument rien.
2. Le style laisser-faire manifesté par le superviseur au comportement de type club social (1.9).

Le superviseur chez qui est observé un comportement (1.9) est qualifié de « bonne personne<sup>8</sup> ». Il privilégie une gestion de style paternaliste au sein de laquelle les employés prennent beaucoup d'importance. Selon lui, l'atteinte des objectifs ne doit aucunement se faire au détriment du bien-être de ses employés. S'il supervise des employés autonomes qui n'ont pas besoin de directives pour fonctionner et atteindre leurs objectifs, il saura maintenir un climat de travail agréable basé sur la bonne entente au travail.

## 1.11 LA TÂCHE DU SUPERVISEUR : LES ERREURS À ÉVITER

Nous avons mentionné précédemment que le superviseur occupe une position hiérarchique qui lui permet d'établir le lien entre la direction et les travailleurs. Compte tenu de cette position spéciale, il doit éviter certains comportements qui pourraient le discréditer aux yeux de ses supérieurs ou de ses employés. Le tableau 1.7 présente quelques comportements qu'un superviseur ne devrait pas adopter.

**TABLEAU 1.7** ■ Les erreurs de supervision et les conséquences possibles

Erreurs	Conséquences possibles
1. Distribuer le travail de façon inadéquate	Un superviseur qui ne veut pas distribuer le travail à ses employés ou qui ne possède pas les aptitudes nécessaires pour s'acquitter d'une telle tâche ne saurait susciter la confiance chez ses employés. Ses compétences de dirigeant pourraient même être remises en question par ces derniers.
2. Utiliser abusivement l'autorité formelle	Comme le superviseur représente la direction, il possède une autorité hiérarchique qu'il exerce sur ses employés. Il doit comprendre que cette autorité ne sert pas à terroriser les employés ou à les forcer à accepter son pouvoir. Il se rendra compte assez vite que toute autorité excessive peut entraîner une insubordination des employés.
3. Adopter une position hiérarchique ambiguë	Il peut arriver, par le jeu d'une promotion, qu'un employé accède à un poste de superviseur. Une erreur à ne pas commettre dans son cas, c'est d'essayer de gagner la sympathie de ses anciens collègues de travail en cherchant à être encore considéré comme un membre de leur groupe. Cette tentative serait inutile, voire impossible, puisque le superviseur sera amené à prendre certaines décisions qui ne seront pas très populaires auprès des travailleurs.

8. En référence à l'expression « bon père de famille », aujourd'hui désuète et inopérante.

TABLEAU 1.7 ■ Les erreurs de supervision et les conséquences possibles (suite)

Erreurs	Conséquences possibles
4. Faire preuve d'inaptitude à servir d'exemple au travail	Le superviseur constitue souvent un modèle à suivre pour ses employés. Ces derniers s'attendent à ce qu'il soit juste, qu'il évite toute forme de favoritisme et qu'il possède surtout les compétences techniques lui permettant de les superviser. Si le superviseur est injuste, s'il favorise certains employés au détriment d'autres ou s'il fait preuve d'incompétence, il risque non seulement de ternir sa réputation et celle de la direction entière, mais aussi de perdre le respect de ses employés.
5. Manquer d'intérêt pour ses tâches	Les tâches du superviseur comportent trois aspects. Il y a d'abord l'aspect administratif, lié à l'exécution des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Il y a ensuite l'aspect technique, qui renvoie aux habiletés qu'il doit posséder afin d'exécuter correctement l'ensemble de ses tâches. Il y a finalement l'aspect humain, caractérisé par les relations qu'il doit établir et maintenir avec ses employés. Si un superviseur montre un manque d'intérêt, ne serait-ce que sous un seul de ces aspects, il ne pourra se révéler efficace.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

La supervision est une activité qu'accomplissent tous les gestionnaires dès qu'ils ont à diriger du personnel. Bien que les fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle fassent aussi partie intégrante de leurs tâches, seuls la planification, l'organisation et le contrôle leur permettent d'agencer, de coordonner et de transformer les ressources (humaines, financières et matérielles) mises à leur disposition afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. En revanche, les fonctions de direction et de contrôle leur permettent d'effectuer une véritable supervision de leurs ressources humaines.

Afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation, les gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques sont appelés à jouer différents rôles (interpersonnels, informationnels et décisionnels) et à prendre de multiples

décisions, lesquelles sont parfois programmées, parfois non programmées. Aussi doivent-ils posséder certaines compétences ou habiletés s'ils veulent prendre des décisions judicieuses. Il existe cinq types de compétences : les compétences conceptuelles, les compétences liées aux relations humaines, les compétences techniques, les compétences administratives et les compétences douces.

Étant donné que le superviseur est le gestionnaire le plus proche des travailleurs dans la structure organisationnelle, il doit posséder avant tout des compétences liées aux relations humaines et des compétences techniques. La position hiérarchique qu'il occupe lui donne des rôles précis à jouer auprès de ses employés. En outre, il doit posséder certaines qualités pour bien les diriger. Enfin, il doit éviter de commettre certaines erreurs dans l'exécution de ses tâches s'il veut que sa supervision soit efficace.



## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Pourquoi la supervision est-elle une activité qui relève tant de la fonction de direction que de la fonction de contrôle ?
2. Pourquoi les compétences liées aux relations humaines influent-elles directement sur la qualité de la supervision exercée par les cadres ?
3. À l'aide de deux exemples, pouvez-vous illustrer le rôle de porte-parole qu'un gestionnaire est appelé à jouer ?
4. En vertu de quelles compétences un superviseur peut-il mieux jouer le rôle de modèle auprès de ses employés ? Justifiez votre réponse.
5. Pourquoi un superviseur ne possède-t-il pas automatiquement le pouvoir de récompenser ?
6. Quelle utilité revêt la grille de la figure 1.4 (voir la page 25) pour les travailleurs quand il leur faut déterminer le style de gestion de leur superviseur ?

## ANALYSE DE CAS

### CAS 1.1 « La politique est claire : pas de textos au travail ! »

Les dirigeants des Assurances Dijo inc. ont tenu parole. Ils avaient décidé que, dès l'an 2013, ils donneraient un grand coup : mises à la retraite forcées chez certains de leurs employés et embauche massive d'employés qu'ils qualifient de « force et relève ».

Au début du mois de mai 2013, pour pourvoir à 10 postes laissés vacants par les départs planifiés, 10 cégépiens diplômés en gestion de commerces ont obtenu un poste de représentant en assurances.

Le premier jour de leur entrée en fonction, c'est la directrice des ressources humaines, Myriam Farber, qui les reçoit dans la salle de conférences de la société. Elle leur parle des politiques de l'entreprise pendant près d'une heure. Elle insiste sur le nouvel article 57, portant sur l'usage du cellulaire au travail.

— Article 57 : L'usage du cellulaire est prohibé sur le lieu de travail, en dehors du temps réservé aux pauses et à l'heure du repas de midi. Toute contravention à cette règle est passible d'une sanction disciplinaire laissée à la discrétion du superviseur du travailleur fautif.

Gilbert, un des jeunes représentants nouvellement embauchés, pose une question :

— Et si c'est un client important qui nous appelle pendant les heures de travail, devons-nous l'ignorer ?

La directrice répond sur un ton formel :

#### Questions

1. En vertu de quelle autorité le superviseur Pirouli prend-il une telle décision en ce qui concerne l'employé Radinc ?
2. À la suite de la réponse donnée en (1), quels types de pouvoir pensez-vous que Maxime Pirouli possède ? (Justifiez votre réponse pour chacun des pouvoirs nommés.)
3. Selon vous, quelle connotation prend le pouvoir de coercition que le superviseur Pirouli a utilisé contre l'employé Radinc ?
4. Si vous étiez à la place de Maxime Pirouli, quelle serait votre réaction au texto de l'employé Radinc au travail ? Expliquez votre réaction.

### CAS 1.2 « L'identité numérique de Roxanne »

Roxanne, 24 ans, ne jure que par Facebook comme outil de communication. Pour elle, le courriel est chose du passé. Quant au téléphone conventionnel, il date de

— Vous notez son numéro, vous le transmettez à la réceptionniste qui se chargera de prendre le message et de fixer un rendez-vous, le cas échéant. Nous voulons éviter tout dérapage avec les cellulaires. Vous n'êtes plus sur les bancs de l'école à texter à vos « chums » en cachette dès que votre professeur a le dos tourné !

Le 23 mai 2013, les nouveaux employés sont tous convoqués à la première réunion d'équipe, toujours dans la salle de conférences. Leur superviseur, un dénommé Maxime Pirouli, s'adresse à eux :

— Vous voici en poste depuis trois semaines déjà. Vous aviez pour mandat de trouver chacun un premier client. Je veux que vous me disiez comment vos démarches se sont... (soudain, il s'interrompt puis s'écrie)... MONSIEUR RADINC! Que faites-vous donc !?

L'employé Radinc sursaute, lève les yeux en glissant son téléphone portable dans sa poche.

— Je... Je... répondez à... à un texto..., bégaye-t-il.

— Vous connaissez la politique, non ? Elle est pourtant claire : pas de textos en dehors des périodes de pause et de l'heure du repas de midi !

— C'est mon client, monsieur. Je peux lui faire signer un contrat d'assurance-vie de plus de deux millions dès aujourd'hui si...

— SILENCE ! Vous êtes suspendu pour une période indéterminée !

l'ère jurassique ! Roxanne travaille dans un centre de la petite enfance (CPE) depuis trois ans. Selon la directrice du CPE, Roxanne est une employée ponctuelle,

attentionnée, serviable, dévouée et aimable qui aime les enfants et qui se dévoue pour chacun d'eux.

Cependant, depuis qu'elle a intégré le marché du travail, elle étale en long et en large sa vie professionnelle sur Facebook. Professionnelle, elle ne mentionne pas le nom de ses collègues, ni celui des enfants qui composent son groupe. D'ailleurs, elle accole aux enfants des surnoms mignons : Pupu, Bilou, Cachou, Matchou et Zibulle. Sans citer le nom de la directrice du CPE, elle la décrit sur Facebook comme étant dynamique et aimante. Elle ajoute que le succès du CPE lui tient à cœur et qu'elle est très proche de ses employés.

Or, un jour, pour une raison que ses entourages familial et professionnel ignorent, deux photos sur lesquelles elle apparaît totalement dévêtue commencent à circuler sur Facebook. Les parents de

plusieurs enfants réagissent avec stupéfaction et portent plainte auprès de la directrice du CPE. Cette dernière, choquée, convoque Roxanne à son bureau. L'explication que Roxanne fournit à la directrice fait d'ailleurs sursauter cette dernière :

— Je ne vois pas en quoi mon identité numérique pourrait nuire à ma carrière professionnelle. Je désire être mannequin et, pour augmenter mes chances auprès des agents qui recrutent dans ce milieu, je dois leur montrer mon corps... Facebook est le meilleur moyen, pour moi, d'atteindre mes objectifs.

— Mais vous savez pertinemment que si vous vous exposez sur Facebook, vous perdez le contrôle sur votre identité numérique. Des parents ont vu vos photos et ont porté plainte contre vous. Ils exigent que je leur dise dès aujourd'hui quelle action je vais prendre contre vous!

### Mise en situation

Vous êtes à la place de la directrice du CPE. Vous venez d'entendre l'explication fournie par Roxanne.

1. Donnez un fait aggravant qui justifierait l'adoption d'une mesure coercitive contre Roxanne.
2. Donnez un fait atténuant qui vous permettrait de défendre Roxanne auprès des parents.
3. Confrontez les deux faits afin de déterminer quel sort vous réserverez à Roxanne.
4. De quelle notion étudiée dans ce chapitre allez-vous vous inspirer pour justifier la décision que vous prendrez par rapport à l'action de Roxanne? Expliquez en quoi cette notion vous a aidé dans cette prise de décision.

## FICHE TECHNIQUE 1

Cette fiche technique s'applique à tous les étudiants qui occupent un emploi ou qui ont déjà occupé un emploi.

1. En vous inspirant de la grille managériale présentée à la figure 1.4 (voir la page 25):
  - a) Décrivez le style de leadership de votre superviseur, en lui attribuant une cote selon que vous le jugez de style 1.1, 1.9, 5.5, 9.1 ou 9.9.
  - b) Déterminez, par trois situations que vous observez en milieu de travail, pourquoi vous lui attribuez un tel style.
2. En vous fondant sur la théorie traitant des compétences exigées des gestionnaires:
  - a) Présentez une situation où vous avez noté que votre superviseur a mis à profit ses compétences techniques de façon judicieuse.
  - b) Rapportez une situation où vous avez noté que votre superviseur a fait preuve de compétence en ce qui a trait aux relations humaines.
  - c) Décrivez une situation où vous avez pu observer que votre superviseur possède une compétence administrative.



Votre matériel complémentaire du chapitre 1 vous attend!

# CHAPITRE 2

## La gestion des ressources humaines repensée en termes de stratégies



### PLAN DU CHAPITRE

- 2.1 Un contexte nouveau, des stratégies nouvelles de gestion des ressources humaines
- 2.2 La mondialisation et la réaction des entreprises
- 2.3 Les effets de la concurrence et les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines
- 2.4 L'impact des stratégies d'affaires sur les activités maîtresses de gestion des ressources humaines
- 2.5 La gestion des ressources humaines dans le contexte de la rationalisation de la main-d'œuvre

Résumé du chapitre

Évaluation de la compétence – Questions de révision et application

Cas 2.1 : « Une douche froide aux employés »

Cas 2.2 : « Le Porc-Celais : la qualité dans votre assiette ! »

Fiche technique 2

## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de décrire les principales stratégies de gestion des ressources humaines utilisées par les entreprises dans le contexte de la mondialisation ;
2. d'expliquer les stratégies de gestion des ressources humaines qui ont mené à la catégorisation de la main-d'œuvre ;
3. de décrire les cinq grands défis qui se présentent au gestionnaire des ressources humaines dans le contexte de la rationalisation de la main-d'œuvre ;
4. de décrire les qualités exigées du gestionnaire des ressources humaines dans un contexte de rationalisation.

### COMPÉTENCE VISÉE

La compétence visée dans ce chapitre est de se donner une vision générale de l'application de différentes stratégies de gestion des ressources humaines dans un contexte de rationalisation de la main-d'œuvre.



## PARLONS GRH

### La Banque Royale et sa stratégie d'externalisation des ressources humaines

Le 8 avril 2013, à sa publication, la nouvelle a fait sursauter : «la Banque Royale remplace des employés canadiens par des étrangers<sup>a</sup>». Selon une enquête du réseau anglais de Radio-Canada, cette institution financière compte licencier 45 de ses employés, afin de les remplacer par des travailleurs temporaires venus directement de l'Inde. Dans l'article publié par la Société Radio-Canada, on souligne que la Banque Royale a eu «recours aux services de l'entreprise de sous-traitance en technologies de l'information iGATE, de Bengaluru, en Inde, pour la réalisation de tâches qui sont liées aux technologies de l'information au sein de la division des Services aux investisseurs<sup>b</sup>». Selon les personnes licenciées, on leur a demandé de former les nouveaux employés embauchés sans leur proposer, en échange, d'autres postes.

Cette situation illustre comment une entreprise applique sa stratégie de gestion des ressources humaines dite d'externalisation. C'est une des stratégies de gestion des ressources humaines que nous présentons au sein de ce chapitre.

### Questions

1. Selon vous, une entreprise devrait-elle recourir à la sous-traitance uniquement pour assurer sa rentabilité sans tenir compte de l'effet que cette décision peut avoir sur la motivation de ses employés? Justifiez votre position par un argument qui sera logique aux yeux des dirigeants d'une entreprise. →

2. Selon vous, comment la stratégie d'externalisation telle que décrite dans la rubrique peut-elle mettre en péril

la dimension humaine de la gestion des ressources humaines dans les entreprises?

<sup>a</sup> Radio-Canada. (2013, 8 avril). « La Banque Royale remplace des employés canadiens par des étrangers », [En ligne], [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca)

<sup>b</sup> Ferland, Jean-François. (2013, 8 avril). « Immigration d'employés pour un impartiteur de la RBC Banque Royale », *Direction informatique*, [En ligne], [www.directioninformatique.com](http://www.directioninformatique.com)

## 2.1 UN CONTEXTE NOUVEAU, DES STRATÉGIES NOUVELLES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis plus de trois décennies, les dirigeants d'entreprise doivent tenir compte d'une réalité qui influence la façon de faire des affaires: la mondialisation des marchés. Rappelons ici qu'il s'agit de ce vaste courant mondial de libéralisation des échanges et d'intégration économique qui laisse peu de choix aux entreprises: ou elles s'adaptent au courant mondial ou elles disparaissent sous l'offensive de la concurrence.

Ce courant déjà connu a cependant été à la base de phénomènes nouveaux. Selon certains auteurs, il faut situer aux alentours des années 1980 et 1990 l'observation des différents effets de la mondialisation: « un puissant mouvement au sein du commerce international, une explosion des investissements étrangers, un accroissement de l'importance des sociétés transnationales et une unification des marchés financiers menant à une intégration accélérée de l'économie mondiale<sup>1</sup> ».

Ces auteurs reconnaissent de plus que, parmi les facteurs qui ont contribué à lessor de la mondialisation, il faut surtout retenir les progrès technologiques. Dans les domaines des communications, du transport et de l'information, notent-ils, ces progrès technologiques « ont facilité l'échange de l'information, des biens, des services, des capitaux et ont fait chuter leurs coûts<sup>2</sup> ».

C'est dans ce contexte qui subsiste que nous disons que la gestion des ressources humaines doit sans cesse être repensée au moyen de différentes stratégies.

## 2.2 LA MONDIALISATION ET LA RÉACTION DES ENTREPRISES

Nous empruntons à Alain Lapointe deux phrases dont le mérite est, premièrement, d'expliquer ce qui a favorisé l'émergence de ce climat de complexité et d'incertitude dans lequel la mondialisation a plongé les entreprises et, deuxièmement, d'illustrer comment ces dernières doivent encore réagir de nos jours afin de survivre dans un tel contexte:

« Depuis quelques années, l'ouverture des marchés, l'allègement du contexte réglementaire et la rapidité des changements



Certaines entreprises profitent de la mondialisation pour réduire leurs coûts d'exploitation. Elles délocalisent ainsi leur production dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est minime.

1. Giles, Anthony et Dalil Maschino. (1998). « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles ». Dans Rodrigue Blouin et Anthony Giles (dir.), *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 6.

2. *Idem*.

technologiques ont soumis les entreprises à un niveau de concurrence, de complexité et d'incertitude beaucoup plus élevé qu'auparavant. Si elles veulent survivre, les entreprises doivent repenser en profondeur leur organisation afin de la rendre plus flexible et plus compétitive<sup>3</sup>. »

Certes, pour certaines entreprises, la mondialisation a créé des occasions d'affaires intéressantes, telles que la possibilité de délocaliser leurs usines de production aux prises avec des coûts de main-d'œuvre trop élevés et de les établir dans des pays où ces coûts sont modiques. Ces entreprises réussissent ainsi à réduire leurs coûts d'exploitation en vue de demeurer compétitives sur le marché.

Cependant, chez les entreprises dont la structure financière ne permet pas d'opérer de telles délocalisations, l'envahissement de leur marché par des entreprises mondiales concurrentes suscite une réaction qui étonne, car elle semble constituer le seul remède accessible : elles procèdent à une restructuration complète de l'organisation en introduisant de nouveaux procédés de production, en éliminant certains postes hiérarchiques dans le but de ne conserver que ceux qui créent une **valeur ajoutée**, et en réduisant leurs coûts de main-d'œuvre au moyen de **licenciements** massifs de travailleurs.

#### Valeur ajoutée (créée par un poste)

Contribution directe de ce poste à l'atteinte des objectifs et du succès organisationnels.

#### Licenciement (*Termination of employment ou separation*)

Interruption définitive du lien d'emploi entre un salarié et son employeur, en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.

## 2.3 LES EFFETS DE LA CONCURRENCE ET LES NOUVELLES STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour les entreprises évoluant dans le contexte de la mondialisation, les effets de la concurrence sont beaucoup plus réels qu'hypothétiques. Ainsi, on observe dans le marché certains effets tout à fait néfastes, tels que :

- le fractionnement du marché ;
- la baisse de popularité de leur produit ;
- la perte de revenus ;
- l'escalade des coûts (dont les coûts de main-d'œuvre).

En revanche, les entreprises contre-attaquent en mettant au point différentes stratégies concurrentielles. Celles qui nous intéressent particulièrement exercent une influence sur la gestion des ressources humaines. Ces stratégies prennent une grande importance du fait que les entreprises doivent continuellement les adapter « à un environnement qui les expose à des changements technologiques rapides et à des conditions du marché qui peuvent varier en peu de temps<sup>4</sup> ».

Parmi les stratégies des entreprises qui exercent une influence sur la gestion des ressources humaines, nous trouvons :

- la stratégie de l'adaptation par le haut ;
- la stratégie de l'adaptation par le bas ;
- la stratégie d'internalisation ;
- la stratégie d'externalisation ;
- les stratégies de niveau corporatif ;
- les stratégies d'affaires.

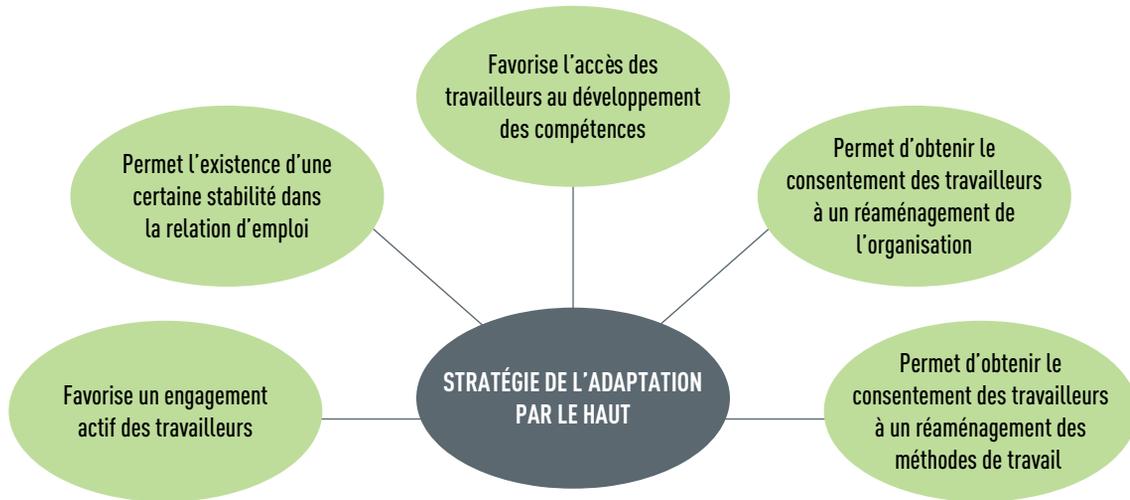
3. Lapointe, Alain. (2000). « Nouvelle économie et gestion ». Dans Marcel Côté et Taieb Hafsi, *Le management aujourd'hui. Une perspective nord-américaine*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, p. 63.

4. Giles, Anthony et Dalil Maschino. *Op. cit.*, p. 25.

### 2.3.1 La stratégie de l'adaptation par le haut

Cette stratégie « met l'accent sur l'amélioration régulière de l'efficacité du processus de production, de la qualité et de l'aspect novateur des produits ainsi que sur le développement des services à la clientèle et de la rapidité du délai de livraison<sup>5</sup> ». La figure 2.1 expose les avantages que présente, pour les travailleurs, l'application d'une telle stratégie par la direction des ressources humaines d'une entreprise.

FIGURE 2.1 ■ Les avantages de la stratégie de l'adaptation par le haut



Cette stratégie est celle qui offre les perspectives les plus intéressantes aux travailleurs, car elle ne vise pas leur éviction de l'entreprise, mais elle cherche plutôt à revaloriser leur travail, à leur donner de nouvelles responsabilités et à rehausser l'importance de chaque fonction qui intervient dans le processus de travail.

### 2.3.2 La stratégie de l'adaptation par le bas

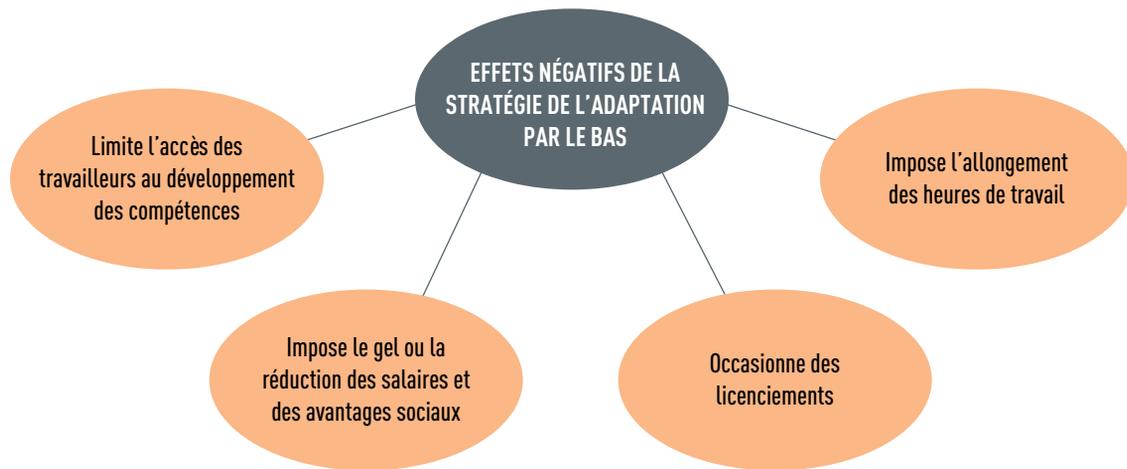
Contrairement à l'utilisation de la stratégie de l'adaptation par le haut, l'application de cette stratégie s'accompagne de décisions négatives pour les ressources humaines d'une entreprise. En effet, les entreprises qui ont recours à une telle stratégie veulent améliorer leurs capacités concurrentielles et optent pour des mesures aussi directes que « le gel ou la réduction des salaires et des avantages sociaux, l'allongement des heures de travail, des licenciements, le recours accru à des employés temporaires<sup>6</sup> ».

La figure 2.2 présente les effets négatifs de la stratégie de l'adaptation par le bas sur les travailleurs.

Cette stratégie, plutôt frustrante pour les travailleurs touchés par les licenciements, suscite chez eux deux réactions possibles, diamétralement opposées : de l'agressivité envers

5. *Ibid.*, p. 26.

6. *Ibid.*, p. 25.

**FIGURE 2.2** ■ Les effets négatifs de la stratégie de l'adaptation par le bas

l'entreprise – agressivité qui se manifeste sous différentes formes (marchés de mécontentement, boycottage des produits de l'entreprise, injures, méfaits, etc.) – ou encore une certaine forme d'indifférence selon laquelle une fois le licenciement effectué, la page est tournée et l'entreprise est reléguée aux oubliettes.

Ainsi, la direction des ressources humaines de l'entreprise qui adopte une stratégie d'adaptation par le bas doit souvent appliquer une gestion de la décroissance. Les travailleurs épargnés par les licenciements n'ont pas le choix d'accepter une forme de **microcorporatisme**. Ils doivent partager la vision de l'entreprise, travailler de concert avec la direction, afin de l'aider à intégrer les diverses méthodes de production pouvant garantir la survie de l'entreprise.

### 2.3.3 La stratégie d'internalisation

En pratiquant l'**internalisation**, les entreprises visent l'application d'une stratégie à portée globale qui est la résultante d'une restructuration interne. Pour ces entreprises, la compétitivité se gagne par la catégorisation de leur main-d'œuvre et par la réduction des coûts liés à la main-d'œuvre. Ainsi, d'un côté, elles misent sur des employés qu'elles considèrent comme étant le cœur de leur main-d'œuvre ou leur main-d'œuvre clé. Elles définissent ces employés comme un actif, un avantage compétitif, un atout stratégique et elles prennent leur carrière en main. D'un autre côté, elles tolèrent une main-d'œuvre secondaire qui, selon elles, constitue une dépense qu'il faut réduire afin de minimiser son impact sur la rentabilité. Affectée majoritairement à la production, cette main-d'œuvre est traitée par les organisations comme une « commodité », voire une main-d'œuvre jetable dont le travail peut aisément faire l'objet d'une **impartition**.

### 2.3.4 La stratégie d'externalisation

Quand les entreprises utilisent une stratégie d'**externalisation**, deux options s'offrent à elles. Dans la première, elles ont recours temporairement au marché des consultants

#### Microcorporatisme

Procédé de gestion adopté par la direction d'une entreprise menacée ou susceptible d'être menacée par la concurrence, lequel procédé accompagne une restructuration et implique une participation des travailleurs à l'implantation d'une nouvelle organisation du travail.

#### Stratégie d'internalisation

Stratégie en vertu de laquelle une organisation classe volontairement ses employés en deux catégories : une main-d'œuvre clé, considérée comme son atout stratégique, et une main-d'œuvre secondaire, traitée comme une commodité.

#### Impartition

Entente entre entreprises en vertu de laquelle l'une d'elles sous-traite, à une ou plusieurs autres, une partie de la réalisation de travaux relevant de son cycle d'exploitation.

#### Stratégie d'externalisation

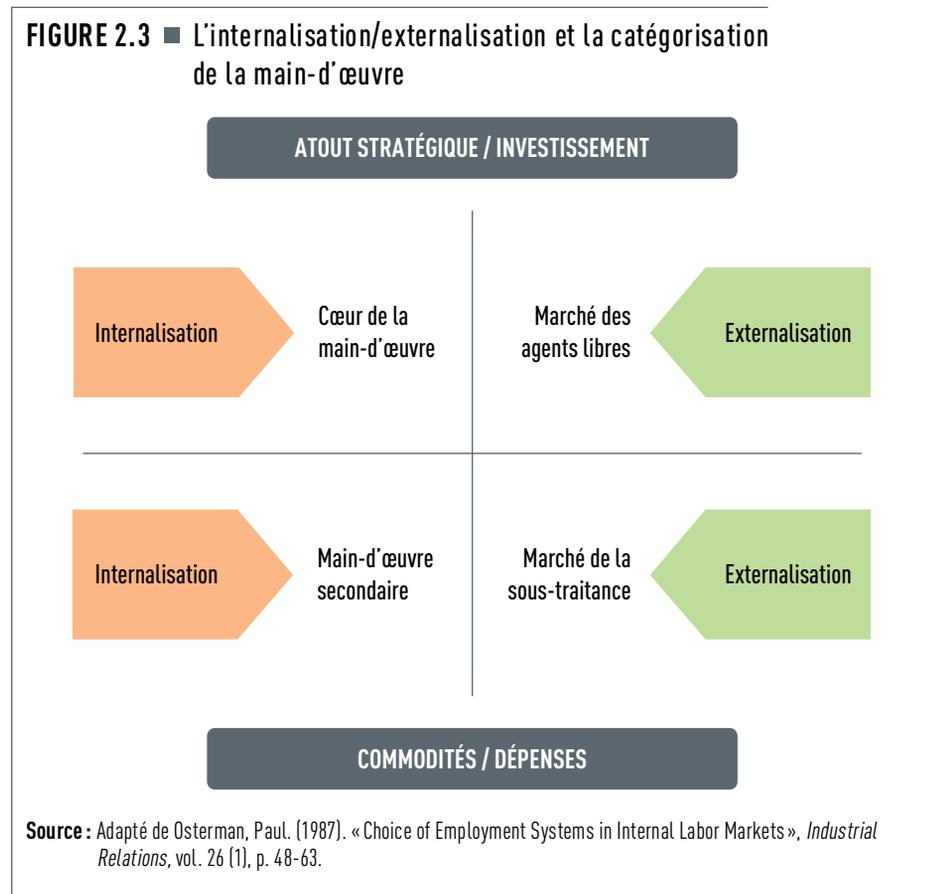
Stratégie par laquelle une entreprise a recours à des experts-conseils externes pour accomplir certaines tâches stratégiques jugées cruciales pour l'atteinte de ses objectifs, et au marché de la sous-traitance pour l'accomplissement de tâches jugées non stratégiques.

externes ou des agents libres, dont les compétences les aideront à maintenir une position stratégique sur le marché. Avec ces consultants externes, les entreprises n'entretiennent que des relations d'affaires. Il s'agit généralement d'une situation « gagnant-gagnant » où seule la logique financière dicte la profondeur de la relation.

Dans la seconde, les entreprises font appel au marché de la sous-traitance pour des tâches dont elles se sont volontairement départies et qui, la plupart du temps, étaient effectuées par leur main-d'œuvre secondaire<sup>7</sup>.

La figure 2.3 présente les effets de l'internalisation et de l'externalisation sur la catégorisation de la main-d'œuvre par la gestion des ressources humaines.

**FIGURE 2.3** ■ L'internalisation/externalisation et la catégorisation de la main-d'œuvre



### 2.3.5 Les stratégies de niveau corporatif

#### Stratégie de niveau corporatif

Stratégie établie à long terme qui permet à l'organisation de réagir à un environnement économique turbulent et imprévisible.

#### Stratégie d'affaires

Stratégie utilisée par l'entreprise afin de contrer la concurrence dans un contexte économique turbulent et imprévisible.

Les stratégies qui influencent le plus la gestion des ressources humaines sont celles qui sont élaborées par la haute direction des organisations. Ces stratégies sont de deux ordres : celles dites **de niveau corporatif** et celles dites **d'affaires**. Ces deux ordres de stratégies dictent aux gestionnaires des ressources humaines les décisions à prendre en matière de recrutement, de sélection, de développement des compétences, d'évaluation et de rémunération.

Les stratégies de niveau corporatif, qui s'établissent à long terme, permettent à toute l'organisation de réagir à un environnement économique turbulent et imprévisible. Elles servent de guide aux dirigeants d'entreprises dans le choix de la mission à

7. Pour comprendre comment s'applique la stratégie d'externalisation dans les faits, nous vous invitons à relire l'information présentée sous la rubrique « Parlons GRH » en début de chapitre.

poursuivre et de la façon de répondre à l'agressivité du marché. Il existe trois stratégies de niveau corporatif :

1. la stratégie de croissance ;
2. la stratégie de maintien ;
3. la stratégie de retrait.

Dans les faits, une organisation adopte une **stratégie de croissance** lorsque les dirigeants se fixent des objectifs de croissance concernant les ventes, les lignes de produits (quantité et diversité), le nombre d'employés et la conquête de nouveaux marchés. Par ailleurs, elle choisit une **stratégie de maintien** quand elle est satisfaite de la façon dont son marché réagit à ses produits actuels et qu'elle ne juge pas nécessaire de modifier ses projets (produit/marché). Cette stratégie est valable dans un environnement stable où les changements s'opèrent lentement. Finalement, une entreprise qui désire réduire ses activités pour profiter d'une occasion d'affaires créée par un autre marché ou pour affronter une crise l'affectant dans son propre marché peut opter pour une **stratégie de retrait**. Les trois types de stratégies de retrait les plus connus sont :

1. le revirement ;
2. le désinvestissement ;
3. la liquidation.

### Stratégie de croissance (Growth strategy)

Stratégie par laquelle les dirigeants d'une organisation se fixent des objectifs de croissance concernant les ventes, les lignes de produits, le nombre d'employés ou la conquête d'autres marchés.

### Stratégie de maintien (Stability strategy)

Stratégie choisie par une organisation quand elle est satisfaite de la façon dont son marché réagit à ses produits actuels et qu'elle ne juge pas nécessaire de modifier ses projets (produit/marché).

### Stratégie de retrait (Retrenchment strategy)

Stratégie utilisée par une entreprise qui désire réduire ses activités pour profiter d'une occasion d'affaires créée par un autre marché ou pour affronter une crise l'affectant dans son propre marché.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Le fil conducteur

Une stratégie de croissance a un effet positif sur l'embauche des ressources humaines, tandis qu'une stratégie de retrait a un impact négatif sur l'embauche. Voici deux exemples que nous vous proposons afin d'illustrer cet énoncé :

1. « Chez DCM Aéronautique, une société de Boisbriand, spécialisée dans l'outillage et la fabrication de pièces d'avions, les employés se mobilisent depuis trois ans dans plus d'une trentaine de projets visant l'amélioration des processus de fabrication. Un investissement d'environ un million de dollars, sur un chiffre d'affaires de 7,4 M \$<sup>a</sup>. La direction, qui veut diminuer encore davantage ses courts délais de livraison, une des forces de l'entreprise, décide de procéder à l'agrandissement de son usine de fabrication. Apparemment, cette expansion « permettra l'ajout d'équipement de haute technologie, un investissement évalué à environ 3 M \$. Le projet s'accompagnera de l'embauche de 45 personnes<sup>a</sup>. »

Cet exemple illustre l'application d'une stratégie de croissance et son impact positif sur les ressources humaines.

2. « Les fournisseurs miniers de l'Abitibi ont de quoi être inquiets. Au siège social de Forage Orbit Garant, à Val-d'Or, la direction a mis à pied 240 employés dans la dernière année. Chez Genivar, on arrive à la fin du carnet de commandes et les mandats de faisabilité sont suspendus. L'incertitude qui frappe actuellement le secteur ne fait pas mal qu'aux minières<sup>b</sup>. » Selon S. Dansereau, chez Forage Orbit Garant, la moitié des foreuses ne roulent pas au Québec et la direction de l'entreprise n'exclut pas la possibilité de revoir sa localisation. De toute façon, l'entreprise a commencé à envoyer une partie de ses foreuses à l'extérieur du Canada, notamment au Mexique et en Afrique de l'Ouest.

Cet exemple illustre l'application d'une stratégie de retrait et son impact négatif sur les ressources humaines.

<sup>a</sup> Bourque, Annie. (2013, 13 avril). « Comment DCM Aéronautique a doublé son chiffre d'affaires en deux ans », *Les Affaires*, [En ligne], [www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)

<sup>b</sup> Dansereau, Suzanne. (2013, 20 avril). « Mandats suspendus chez Genivar, mises à pied chez Orbit Garant », *Les Affaires*, [En ligne], [www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)



## L'application des stratégies corporatives n'est pas un mythe

Dans un article paru dans le journal *Les Affaires*<sup>a</sup>, on peut lire que GM crée un troisième centre d'innovation technologique à Atlanta (Georgie), dans le sud-est des États-Unis, et embauche 1 000 personnes. Le constructeur américain recherche des :

1. développeurs de logiciels;
2. gestionnaires de projets;

3. experts en base de données;
4. analystes;
5. professionnels des technologies de l'information.

Voici, en réalité, un bon exemple d'application d'une stratégie de croissance.

<sup>a</sup> Voir *Les Affaires*. (2013, 10 janvier). « GM crée un centre d'innovation technologique et embauche 1 000 personnes », [En ligne], [www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)

### Stratégie de différenciation par l'innovation

Stratégie par laquelle l'entreprise mise sur le design innovateur de son produit, sur l'image qu'il projette ou sur sa technologie supérieure pour se démarquer de ses concurrents.

### Stratégie de différenciation par la qualité

Stratégie par laquelle l'entreprise mise sur la qualité supérieure de son produit comparativement à celle des produits concurrents pour se démarquer sur son marché.

### Stratégie de domination par les coûts

Stratégie par laquelle l'entreprise essaie d'obtenir un avantage compétitif sur ses concurrents en concentrant tous ses efforts et toutes ses énergies sur la réduction de ses coûts à un niveau plus faible que celui de ses concurrents.

## 2.3.6 Les stratégies d'affaires

Les stratégies d'affaires découlent directement des stratégies de niveau corporatif. Ici, on parle davantage de court terme ou, à la rigueur, de moyen terme. Elles sont élaborées par la haute direction afin de permettre aux organisations de contrer la concurrence. Ces stratégies, qui se fondent sur l'innovation, la qualité ou le contrôle des coûts, se déclinent en trois catégories :

1. les **stratégies de différenciation par l'innovation** ;
2. les **stratégies de différenciation par la qualité** ;
3. les **stratégies de domination par les coûts**.

## 2.4 L'IMPACT DES STRATÉGIES D'AFFAIRES SUR LES ACTIVITÉS MAÎTRESSES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

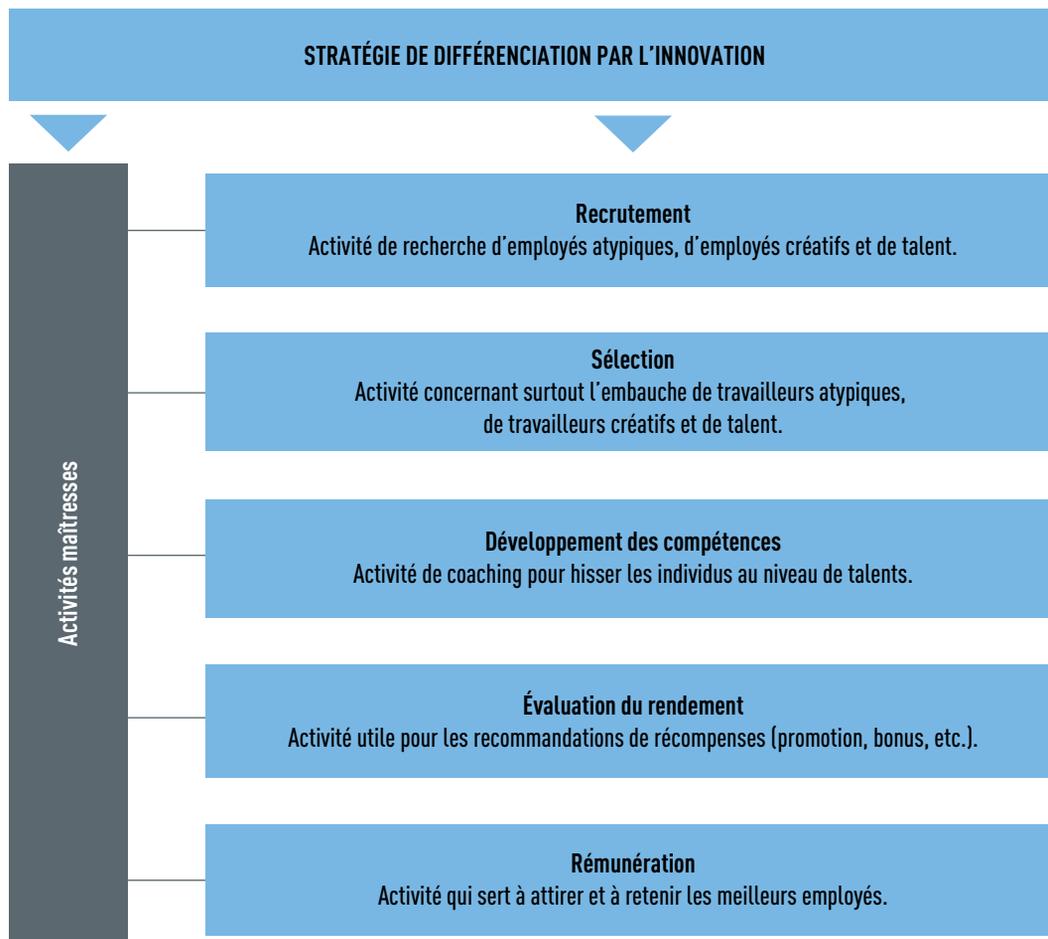
L'étude des stratégies d'affaires, dans un livre de gestion des ressources humaines, n'a de pertinence que s'il est montré que ces stratégies ont un impact sur les activités maîtresses de la gestion des ressources humaines – soit le recrutement, la sélection, le développement des compétences, l'évaluation du rendement et la rémunération. Les décisions et les actions des directeurs des ressources humaines sont donc fonction des stratégies d'affaires adoptées par la haute direction.

Les figures 2.4, 2.5 et 2.6 (voir les pages 39, 40 et 41) présentent comment les différentes stratégies ont un impact sur chacune des activités maîtresses de gestion des ressources humaines.

## 2.5 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE CONTEXTE DE LA RATIONALISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Depuis plus de trois décennies, les gestionnaires des ressources humaines qui œuvrent au sein d'entreprises dont les dirigeants ont adopté un plan de rationalisation de la main-d'œuvre doivent assumer une responsabilité majeure qui est loin

**FIGURE 2.4** ■ L'influence de la stratégie de différenciation par l'innovation sur les activités maîtresses de gestion des ressources humaines



d'être appréciée de tous : procéder à des licenciements. Le caractère peu motivant de cette responsabilité provient surtout de sa double dimension : les licenciements sont massifs et successifs. Cependant, une fois que la décision de licencier du personnel est prise, les gestionnaires des ressources humaines doivent l'appliquer. Ainsi s'opère la gestion de la décroissance.

Par **gestion de la décroissance**, nous entendons la gestion caractérisée par l'ensemble des mesures prises soit par le gestionnaire des ressources humaines, soit par tout autre cadre qui supervise des employés, non seulement afin de procéder à des licenciements commandés par la décroissance, mais aussi afin de réduire les répercussions de la baisse des effectifs sur le moral des travailleurs, sur le rendement individuel exigé et sur la réalisation des objectifs généraux liés à la mise en œuvre de la vision de l'avenir de l'entreprise.

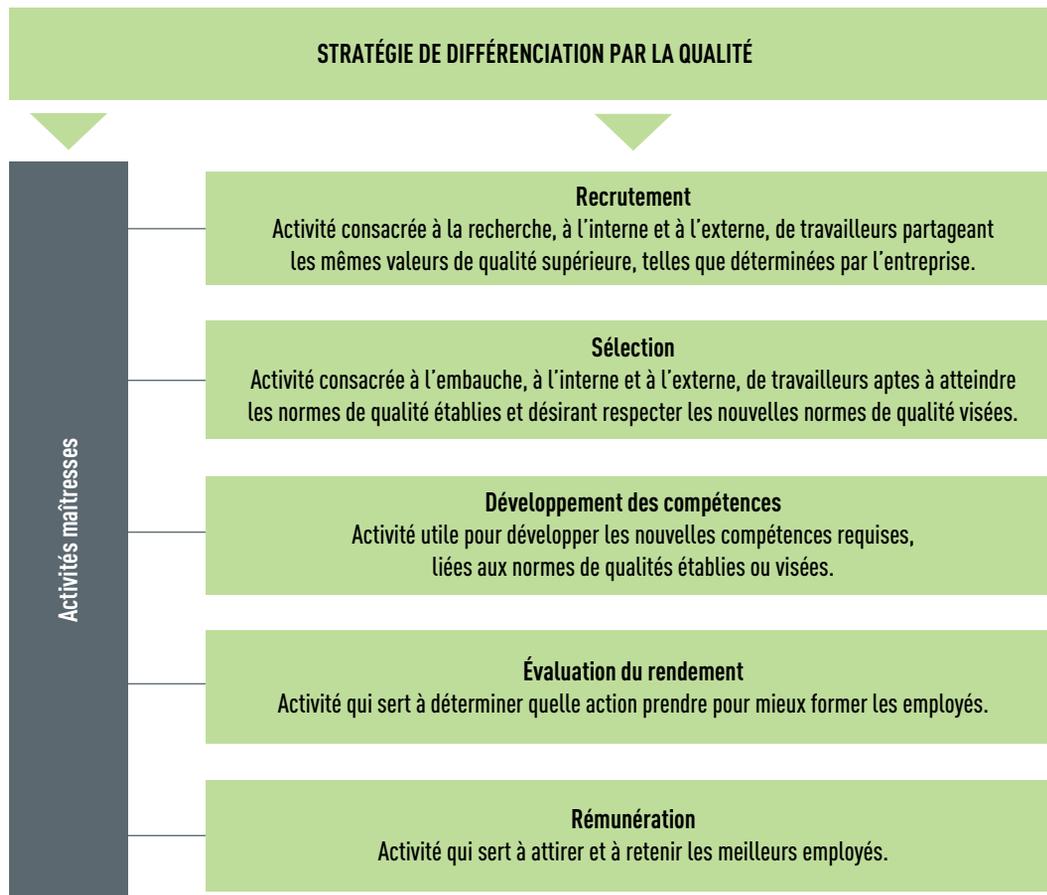
Parmi les mesures qui peuvent être adoptées, citons les suivantes :

- l'annonce aux travailleurs de l'abolition de postes ;
- le counseling auprès des travailleurs devant être licenciés ;
- le counseling auprès des travailleurs demeurant au service de l'entreprise ;

#### **Gestion de la décroissance**

Processus par lequel le gestionnaire planifie les différentes mesures (retraites anticipées, mutations, licenciements, etc.) visant à réduire le personnel d'une unité administrative ou de l'entreprise entière, organise la mise en œuvre de ces mesures, dirige cette mise en œuvre et évalue de façon constante l'impact de ces mesures sur la motivation des travailleurs afin d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels.

**FIGURE 2.5** ■ L'influence de la stratégie de différenciation par la qualité sur les activités maîtresses de gestion des ressources humaines

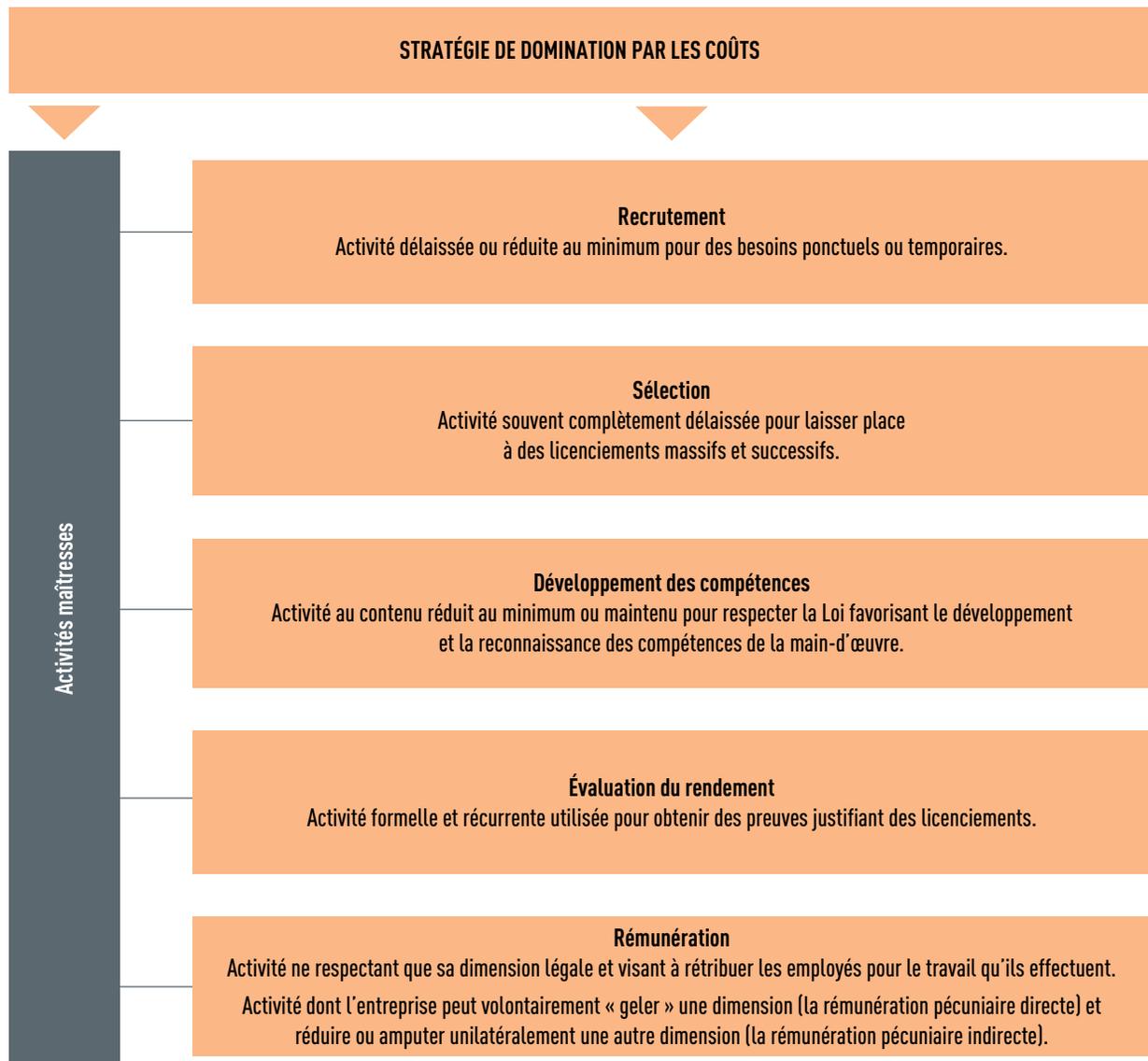


- l'application des licenciements correspondant à l'abolition de postes ;
- la négociation avec les travailleurs ou le syndicat au sujet de la mise en pratique des changements touchant les postes ;
- le réaménagement des postes et la présentation de nouvelles analyses les concernant ;
- l'élaboration de programmes de formation pour les travailleurs qui ne sont pas visés par l'abolition de postes.

Certes, il n'existe pas de formule magique à réciter aux employés au moment de l'annonce de l'abolition de leur poste, mais cette tâche sera moins ardue pour le gestionnaire s'il peut expliquer aux employés touchés les raisons qui motivent la direction à procéder à l'abolition de ces postes. La responsabilité de la direction consiste à faire participer pleinement le gestionnaire des ressources humaines à l'élaboration du plan de rationalisation. Si la direction agit ainsi, le gestionnaire devra alors relever cinq grands défis (voir la figure 2.7 à la page 42).

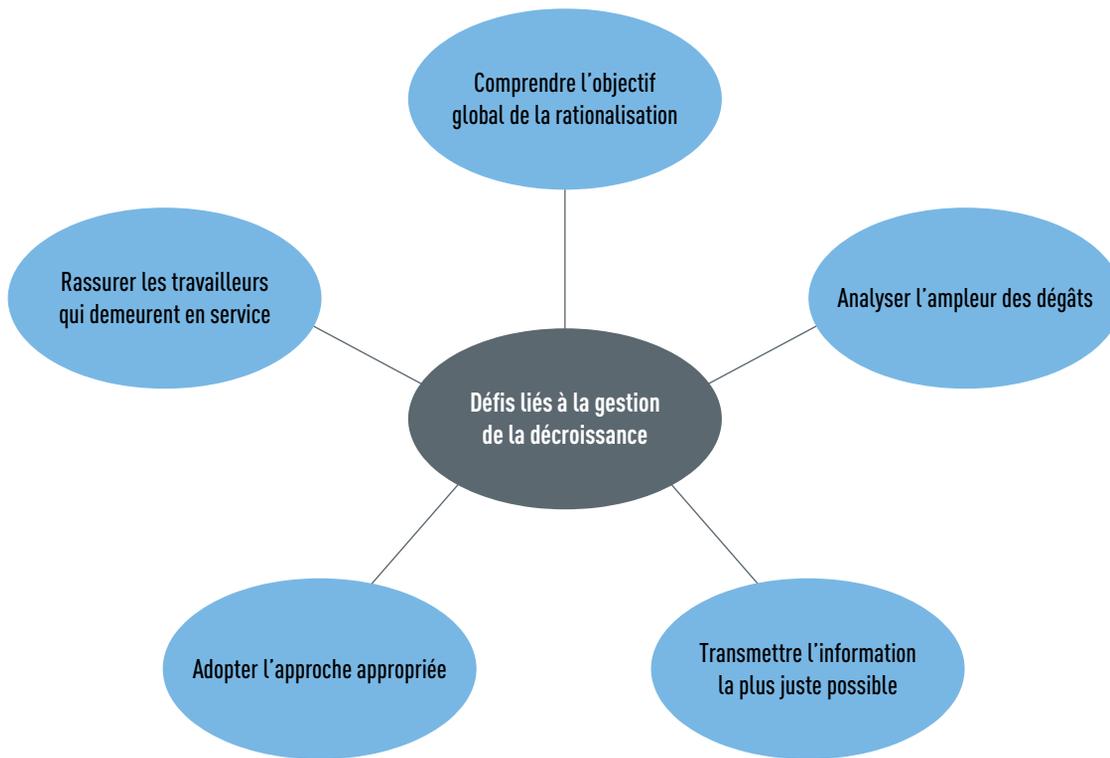
- Premièrement, il devra comprendre l'objectif global du plan de rationalisation et son effet réel à court, à moyen et à long terme sur la main-d'œuvre.
- Deuxièmement, il devra analyser soigneusement l'ampleur des « dégâts » en ce qui concerne la suppression de postes et la perte d'effectifs.

**FIGURE 2.6** ■ L'influence de la stratégie de domination par les coûts sur les activités maîtresses de gestion des ressources humaines



- Troisièmement, il devra transmettre l'information la plus juste possible afin de ne pas créer des attentes injustifiées visant à minimiser l'effet véritable de la rationalisation et de ne pas faire souffler sur l'organisation un vent de panique en exagérant les conséquences de l'abolition des postes.
- Quatrièmement, il devra adopter une certaine approche dans l'annonce de la suppression de postes prévue et dans les licenciements qui en découlent.
- Finalement, il devra rassurer les travailleurs qui demeurent au service de l'organisation, soit les « survivants ». Il est effectivement de son devoir de les mobiliser<sup>8</sup> et de leur donner le désir de continuer dans un contexte où le personnel diminue, mais pas l'ensemble des tâches à accomplir.

8. Le concept de mobilisation est expliqué au chapitre 3.

**FIGURE 2.7** ■ Les défis liés à la gestion de la décroissance des ressources humaines

### 2.5.1 Le défi relatif à la compréhension de l'objectif global du plan de rationalisation

Le gestionnaire des ressources humaines doit comprendre l'objectif premier qui incite la haute direction à adopter son plan de rationalisation de façon à pouvoir le communiquer aux employés. S'agit-il d'une question de survie pour l'entreprise ou, plutôt, de la volonté d'augmenter sa rentabilité? Et cette rentabilité, est-elle légitime ou de nature purement partisane? En somme, l'entreprise procède-t-elle à des suppressions de postes pour demeurer rentable et ainsi maintenir sa position concurrentielle dans le marché en vue d'éviter de périr (rentabilité légitime) ou diminue-t-elle ses coûts de main-d'œuvre en supprimant des postes simplement pour répondre aux pressions de certaines parties intéressées, dont des actionnaires, qui exigent d'elle d'être plus rentable pour s'assurer de verser des dividendes (rentabilité de nature purement partisane)?

Une fois cet objectif clarifié, le gestionnaire doit tenter d'obtenir un double engagement de la haute direction :

1. Garantir aux employés que la suppression de postes, nécessaire dans un contexte précis, constitue une mesure temporaire.
2. Cesser toute suppression de postes dès que les objectifs sont atteints et que le carnet de commandes justifie que l'on n'ait plus à fonctionner en mode « économie d'effectifs<sup>9</sup> ».

9. Trudel, Jean-Sébastien. (2004, 5 février). « Après la tempête, il faut motiver et outiller ses troupes », *Les Affaires*, [En ligne], <http://emplois.isarta.com>

Ce double engagement vise à rassurer la main-d'œuvre. Le travail s'effectuera dans un climat moins miné par l'incertitude et la crainte.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Quand l'augmentation de la rentabilité découle d'une décision de nature purement partisane

Considérez l'exemple suivant :

Les dirigeants d'une entreprise de fabrication de vêtements constatent qu'en transférant une partie de sa production au Mexique, l'entreprise pourra épargner 5 000 000 \$ en rémunération versée aux employés d'usine.

Sous la pression exercée par les actionnaires pour que des dividendes leur soient versés à la fin de l'année financière, les dirigeants de l'entreprise prennent la décision de licencier le tiers de sa main-d'œuvre. L'augmentation des bénéfices nets permettra le versement des dividendes.

## 2.5.2 Le défi relatif à l'analyse de la situation

Le gestionnaire des ressources humaines doit analyser l'effet de l'abolition de postes prévue et aller au-delà de la simple soustraction d'un nombre donné de postes et d'un nombre équivalent de personnes. Cette opération se révèle complexe. Dans son analyse, ce gestionnaire doit tenir compte de trois paramètres.

Le premier est la blessure psychologique causée aux employés qui perdent leur emploi. Ces derniers partent souvent avec le sentiment que l'entreprise les laisse tomber, et plus ils ont accumulé d'années de service, plus ce sentiment est fort.

Le deuxième paramètre est la présence d'un syndicat dans l'entreprise. Au cours de son analyse, le gestionnaire des ressources humaines doit prendre en considération le fait que les employés éprouvent de la réticence à renoncer à certains avantages qu'ils ont acquis. Par ailleurs, quand un syndicat est présent dans l'entreprise, les négociations engagées afin de préserver ces « acquis » sont souvent difficiles. Avant d'entamer toute négociation avec le syndicat sur la mise en œuvre des compressions, le gestionnaire des ressources humaines doit répondre à plusieurs questions, dont celles-ci :

- Dois-je rechercher l'affrontement avec le syndicat s'il n'accepte pas le plan de rationalisation de l'entreprise ?
- Faut-il nécessairement essayer d'atteindre une situation de gagnant-perdant ?
- Dans quelle mesure le syndicat a-t-il confiance en la direction ?
- Le climat de travail favorise-t-il l'échange ou cause-t-il plutôt des frictions ?
- Suis-je la personne indiquée pour négocier avec le syndicat ou me faut-il une aide extérieure ?
- Le syndicat acceptera-t-il de négocier la manière d'effectuer les compressions ou voudra-t-il plutôt discuter de la nécessité même de faire de telles compressions ?
- Quelle stratégie dois-je adopter si cette dernière possibilité se présente ?



Le gestionnaire des ressources humaines doit tenir compte de trois paramètres : la blessure psychologique causée aux employés, la présence d'un syndicat dans l'entreprise et la résistance au changement.

Enfin, le troisième paramètre que le gestionnaire des ressources humaines doit considérer est la résistance au changement. Le gestionnaire doit faire face à l'amertume des « survivants ». Ces employés, qui ont vu partir certains collègues de travail, savent que ces derniers ne reviendront sûrement plus dans l'organisation. En outre, ces employés devront, dans bien des cas, subir une surcharge de travail requérant un nouvel apprentissage « sur le tas » des méthodes de travail ou une formation plus élaborée.

## LA GRH EN PRATIQUE



### On ne s'improvise pas gestionnaire des ressources humaines !

Un bon gestionnaire des ressources humaines devrait posséder une formation en psychologie comportementale, non seulement pour bien comprendre la réaction de certains employés à une annonce pouvant affecter leur besoin de sécurité, mais aussi pour faire preuve d'empathie avant de faire une telle annonce.

Ainsi, une formule telle que « *vous ne faites plus partie de nos projets pour la prochaine année* », qu'un gestionnaire lance aux employés qu'il compte licencier, est dénuée de professionnalisme et dénote chez ce gestionnaire un manque total d'empathie.

### 2.5.3 Le défi relatif à la transmission de l'information

Un autre défi qui se présente au gestionnaire des ressources humaines est la détermination du moment où il doit avertir les travailleurs de la décision de la direction d'abolir certains postes. Il ne doit absolument pas trop retarder ce moment, car si les rumeurs s'installent avant que l'annonce ne soit faite, elles risquent d'instaurer un climat de tension, de méfiance et de conflit.

Dans le choix du moment de l'annonce, le gestionnaire doit éviter de commettre deux erreurs en particulier :

1. Laisser s'écouler le temps et faire l'annonce des compressions le jour où elles entrent en vigueur.
2. Omettre de faire l'annonce des compressions et, de façon brutale, procéder aux suppressions de postes.

L'entreprise et le gestionnaire des ressources humaines doivent faire preuve de considération pour les travailleurs et respecter leur dignité.

Le seul critère à considérer dans la détermination du moment requis pour faire l'annonce des compressions est l'urgence du redressement financier de l'entreprise pour garantir sa survie ou pour l'aider à obtenir le niveau de rentabilité souhaité. Une fois ce moment déterminé, il existe un principe que le gestionnaire des ressources humaines doit respecter tout au long de la communication qu'il établit avec les travailleurs : c'est le **principe de transparence**, soit le principe en vertu duquel une personne, par la communication qu'elle établit avec ses supérieurs, ses pairs ou ses employés, transmet une information pertinente, juste et vérifiable. L'information est pertinente en ce sens qu'elle arrive au moment utile. Elle est juste, c'est-à-dire qu'elle ne présente aucune équivoque. De plus, elle est vérifiable si elle s'appuie sur des données qui peuvent être contrôlées.

#### Principe de transparence

Principe en vertu duquel une personne, par la communication qu'elle établit avec ses supérieurs, ses pairs ou ses employés, transmet une information pertinente, juste et vérifiable.

## LA GRH EN PRATIQUE



### L'alarme de feu maladroitement utilisée

Même s'il date déjà de plusieurs années, un exemple de manque de considération demeure frappant. Le cas suivant a été rapporté par Florent Francoeur dans un article du 23 août 2003, publié dans le journal *Les Affaires* et tiré du portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles<sup>a</sup>.

Il y a quelques mois, pour licencier un groupe d'employés, la direction d'une entreprise du Québec a déclenché l'alarme de feu. Une fois l'opération – évacuation en cas d'incendie – terminée, elle n'a laissé entrer que ceux qui conservaient leur emploi. C'est sur le pas de la porte que les autres ont appris leur renvoi...

<sup>a</sup> Voir Francoeur, Florent. (2003, 23 août). « Congédier en respectant la dignité de l'employé », *Les Affaires*, [En ligne], [www.portailrh.org](http://www.portailrh.org)

L'employé qui sera licencié désire connaître sa situation réelle et savoir pourquoi c'est lui qui est touché par une telle décision administrative. Il demande qu'on lui fournisse des faits, il tient à s'assurer que toutes les autres avenues ont été examinées et il ne veut surtout pas qu'on lui fasse de fausses promesses. Dans ce contexte, le gestionnaire des ressources humaines se doit, en tant que porte-parole de la direction, d'être franc et honnête et d'agir avec transparence.

#### 2.5.4 Le défi relatif à l'approche utilisée

Afin d'annoncer aux employés que leur poste est aboli, le gestionnaire des ressources humaines peut utiliser trois approches différentes. Il doit cependant bien analyser le climat qui règne dans l'organisation avant de faire son choix. Les approches qui s'offrent à lui sont l'approche individuelle, l'approche collective et l'approche mixte.

##### L'approche individuelle

Le gestionnaire des ressources humaines convoque par écrit les employés touchés par la suppression de postes et les rencontre individuellement. C'est au cours de cette rencontre qu'il leur annonce le pourquoi de la décision de la direction d'abolir leur poste. L'ambiance négative suscitée par cette annonce donne généralement lieu à des transferts d'émotions dirigés vers le gestionnaire des ressources humaines. Ainsi, ce dernier doit s'attendre, de la part des employés, à des réactions diverses, allant de l'agressivité à la tristesse. Il doit être compréhensif et ferme, écouter sans rien promettre. Il doit proposer des mesures d'aide seulement si un mandat en ce sens lui est confié par la direction. Enfin, son rôle étant de transmettre la décision, il doit éviter de porter sur ses épaules le poids qu'elle engendre.

##### L'approche collective

Le gestionnaire des ressources humaines, accompagné des membres de la direction, rencontre tous les employés de l'entreprise en même temps. Il laisse au président le soin d'exposer la situation que vit l'entreprise, sa vision de l'avenir et la décision qui a été prise concernant les emplois. Ensuite, le gestionnaire des ressources humaines indique avec précision le nombre de postes abolis, le ou les services touchés, la catégorie de travailleurs touchée et dans quelle proportion elle l'est. Suivant cette

approche, tous les membres de la direction, de même que les cadres intermédiaires en cause, peuvent observer la réaction immédiate des employés, entendre les motifs de leur inquiétude et envisager le climat de travail qui risque de s'installer dans les jours qui vont suivre.

### **L'approche mixte**

Cette approche est de loin la meilleure, car elle combine les éléments des deux précédentes. Elle débute par une rencontre de groupe, au cours de laquelle tous les cadres de l'entreprise font face aux réactions des employés. À la suite de cette démarche, le gestionnaire des ressources humaines envoie les convocations et fixe les rendez-vous pour les rencontres individuelles. Il va de soi qu'à leur arrivée au rendez-vous, les travailleurs touchés risquent d'éprouver du mécontentement, des craintes, de l'agressivité et de l'amertume. Ils voudront poser des questions. C'est pourquoi le gestionnaire doit être prêt pour la rencontre.

Lors de toute entrevue face-à-face, il faut que le gestionnaire des ressources humaines soit crédible, c'est-à-dire qu'il agisse avec droiture. Il doit être intègre, car il est porte-parole de la direction avant toute chose. Il doit faire preuve de patience et ne pas se laisser entraîner par l'agressivité de certaines personnes. Il doit être humain, mais non pas naïf. Autrement dit, il faut qu'il dédramatise les licenciements, qu'il rassure les employés qui se disent victimes du système et qu'il évite de se sentir lui-même coupable d'annoncer une décision prise par la direction.

## **2.5.5 Le défi relatif à la motivation des travailleurs demeurant au service de l'entreprise**

Un plan de restructuration qui prévoit l'abolition de certains postes et des licenciements ne saurait être acceptable aux yeux des employés qui restent au service de l'entreprise s'il ne prévoit pas de solutions visant à stabiliser l'emploi et à instaurer de nouveau une qualité de vie adéquate dans le milieu de travail. À la suite de l'annonce des licenciements, le gestionnaire doit énoncer clairement les mesures qu'il compte prendre afin de gérer les ressources humaines dans ce nouveau contexte de travail. Ce plan d'action devrait comporter les étapes suivantes :

- Première étape : l'établissement, de concert avec tous les gestionnaires en cause, des changements qui affectent l'organisation du travail, que ce soit en ce qui concerne le regroupement de postes, l'élargissement des tâches, l'augmentation du rythme de travail, l'introduction de nouvelles séquences d'exécution des tâches, etc.
- Deuxième étape : l'annonce de ces changements aux employés qui ne sont pas touchés par les licenciements ou la négociation desdits changements avec le syndicat en place.
- Troisième étape : la communication à la direction soit des résultats des négociations, soit des modalités de mise en œuvre des changements touchant les postes et les travailleurs.
- Quatrième étape : avec l'accord de la direction et en collaboration avec les gestionnaires en cause, la mise en place des changements prévus.
- Cinquième étape : la mise en œuvre des programmes de formation permettant d'assurer la flexibilité et la polyvalence des travailleurs.
- Sixième étape : le suivi ainsi que les mécanismes de correction, si cela s'avère nécessaire.

Les négociations entreprises par le gestionnaire des ressources humaines doivent d'abord amener les travailleurs et le syndicat à accepter la vision de l'entreprise. Les travailleurs devront par la suite composer avec certaines réalités :

- leurs tâches subiront des modifications ;
- leur qualité de vie au travail risque d'être affectée car, dans plusieurs cas, l'organisation leur demandera de faire davantage avec moins de ressources ;
- certains d'entre eux devront suivre une formation ;
- d'autres auront à assumer des responsabilités allant au-delà de l'exécution mécanique de leurs tâches.

Pour garantir le succès de l'implantation des changements qui affecteront les postes et les employés, le gestionnaire des ressources humaines doit posséder des qualités exceptionnelles, notamment les suivantes (la figure 2.8, à la page suivante, résume ces principales qualités) :

- Une ouverture au changement. Le gestionnaire des ressources humaines qui endosse le plan de rationalisation de la direction de l'entreprise s'engage à vivre les changements prévus et à les faire accepter par les travailleurs. Pour ce faire, il doit croire à ce plan et partager la nouvelle vision de l'entreprise. Il doit, de plus, s'attendre à adapter sa gestion aux situations nouvelles auxquelles l'entreprise fera face.
- Un esprit visionnaire. Le gestionnaire doit posséder une vision claire et à long terme de l'objectif que vise l'entreprise. Voilà pourquoi il doit, de concert avec la direction, participer à l'élaboration du plan d'action pour l'avenir.
- Un leadership efficace. Le gestionnaire doit accepter deux réalités, à savoir, d'une part, que certains employés ont perdu leur emploi et qu'il ne peut plus compter sur eux pour atteindre les objectifs de l'entreprise et, d'autre part, que des employés conservent leur emploi et qu'il doit composer avec eux pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Son rôle est donc d'établir avec ces derniers une communication franche, de les motiver et de les aider à accepter la nouvelle vision de l'entreprise.
- Une crédibilité au-dessus de tout soupçon. Le gestionnaire ne doit pas voiler la réalité, mais dire les choses telles qu'elles sont. Un licenciement doit être présenté comme il est, c'est-à-dire définitif, et non comme une mise à pied.
- Une intégrité totale. Le gestionnaire des ressources humaines devient un agent de changement. La direction lui accordera sa confiance et les employés feront de même s'il adopte des comportements honnêtes, s'il ne manifeste aucun parti pris, s'il est déterminé et le démontre dans sa planification et dans l'ensemble des décisions qu'il prend.
- Une flexibilité dans sa gestion. Le gestionnaire doit adapter sa gestion au nouveau contexte de travail créé par la restructuration. Il doit également apprendre aux cadres de terrain à changer d'attitude envers leurs employés et à leur laisser prendre plus d'initiatives dans l'exécution de leurs tâches. Il doit briser les liens hiérarchiques quand cela est nécessaire et raccourcir la distance qui sépare la direction des employés.



Pour garantir le succès de l'implantation des changements qui peuvent affecter les postes et les employés, le gestionnaire des ressources humaines doit posséder des qualités exceptionnelles, dont le leadership, l'intégrité et la fermeté.

**FIGURE 2.8** ■ Les qualités exigées du gestionnaire des ressources humaines dans un contexte de rationalisation de la main-d'œuvre



- Une fermeté réelle. Quand vient le temps de mettre en œuvre un plan d'action, le gestionnaire doit être ferme dans les décisions qu'il prend. Il ne faut pas qu'il oublie que sa gestion s'effectue dans un climat d'incertitude et de crainte pour les travailleurs, et que tout recul ou toute hésitation de la direction dans l'exécution d'une décision peut être perçu par les travailleurs comme une machination visant à supprimer d'autres postes.

- Une habileté à communiquer. Le gestionnaire des ressources humaines doit être un communicateur habile car, rappelons-le, il doit non seulement être sensible à l'insécurité des employés, mais aussi apaiser leurs craintes. Il doit, de plus, convaincre les travailleurs que les efforts qui leur sont demandés vont effectivement mener à des résultats concrets.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Nous venons de présenter les qualités exigées du gestionnaire des ressources humaines dans le contexte de la rationalisation de la main-d'œuvre. Par ailleurs, nous avons tous été témoins, au Québec, des épisodes de la commission Charbonneau<sup>a</sup>.

En vous basant sur votre expérience personnelle ou sur les faits rapportés dans les médias électroniques ou imprimés, mentionnez le nom d'un gestionnaire (homme ou femme) que vous aimeriez voir diriger les ressources humaines, car vous dénotez chez lui :

- une crédibilité au-dessus de tout soupçon ;
- une intégrité totale.

Décrivez brièvement pourquoi vous attribuez ces mérites à ce gestionnaire.

<sup>a</sup> Il s'agit de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction au Québec.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

**D**epuis plus de trois décennies, les organisations font face au phénomène de la mondialisation. Certaines ont pu en tirer profit, d'autres ont subi les effets négatifs de la concurrence mondiale. Dans ce dernier cas, nombre d'organisations ont eu recours à des politiques de restructuration qui se sont souvent traduites par des licenciements massifs de travailleurs.

Les gestionnaires des ressources humaines, selon la philosophie de gestion des entreprises, ont alors misé sur différentes stratégies concurrentielles – que ce soit la stratégie de l'adaptation par le haut, la stratégie de l'adaptation par le bas, la stratégie d'internationalisation, la stratégie d'externalisation, ou différentes stratégies de niveau corporatif ou d'affaires. Les gestionnaires qui ont opté pour une vision stratégique de la gestion des ressources humaines se sont alors retrouvés devant une forme de gestion à laquelle ils

n'étaient pas habitués : la gestion de la décroissance des effectifs.

Peu importe l'impact de ces stratégies sur les ressources humaines, le rôle du gestionnaire des ressources humaines est d'une importance capitale. Ce dernier doit non seulement comprendre l'objectif global du plan de rationalisation de la main-d'œuvre issu de ces stratégies, mais il doit aussi l'expliquer aux travailleurs. Il faut que ceux-ci acceptent la vision d'avenir de l'entreprise qui veut assurer sa survie, accroître sa rentabilité, voire les deux. Le gestionnaire des ressources humaines doit créer un climat propice à la négociation des changements dans l'organisation du travail, soit avec les travailleurs, soit avec le syndicat en place. Pour garantir le succès de ces négociations, il doit posséder des qualités exceptionnelles, dont une grande ouverture au changement, car il devra certainement adapter sa gestion aux situations nouvelles que devra affronter l'organisation.



## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quels sont les phénomènes auxquels sont confrontées les entreprises dans le contexte de la mondialisation ?
2. Quel impact particulier ont chacune des stratégies d'affaires sur le recrutement et la sélection des ressources humaines ?
3. Pourquoi, pour les gestionnaires des ressources humaines, le fait de procéder à des licenciements massifs et successifs constitue-t-il une tâche déplaisante ?
4. Pourquoi l'approche qu'utilise le gestionnaire des ressources humaines pour annoncer aux employés (ou au syndicat) l'abolition de postes et les licenciements qui en découlent représente-t-elle un défi pour lui ?
5. Dans le défi posé par l'analyse de la situation, le gestionnaire des ressources humaines doit tenir compte de trois paramètres. Quels sont-ils ?
6. En ce qui concerne les changements relatifs aux postes, quelles réalités les employés devront-ils accepter dans leur situation de travail à la suite des négociations entreprises par le gestionnaire des ressources humaines avec eux ou avec le syndicat ?
7. Parmi les qualités que doit posséder un gestionnaire des ressources humaines qui entreprend des négociations sur les changements concernant les postes des travailleurs figure l'esprit visionnaire. En quoi consiste cette qualité ?

## ANALYSE DE CAS

### CAS 2.1 « Une douche froide aux employés »

Bon! Disons les choses franchement. À l'assemblée des actionnaires, tenue le 16 mai dernier, Léopold De Lupin – président-directeur général de la société Les soudures De Lupin inc. – a complètement ébloui la salle. Non seulement a-t-il annoncé le versement de dividendes aux actionnaires, mais il a aussi promis de doubler le bénéfice net de la société pour l'année comptable suivante. Sa stratégie semblait tracée d'avance: éliminer 180 postes, dont 10 de soudeurs et 170 de manœuvres. L'économie ainsi réalisée lui permettrait de verser les dividendes annoncés. Ces coupes du personnel, ajoutées à des réductions de coûts de rénovation de ses usines, faisaient partie des stratégies qu'il voulait à tout prix présenter aux actionnaires. Dans son allocution, il avait d'ailleurs comparé les employés manœuvres à des pissenlits. Le parallèle plutôt inopportun avait pourtant arraché quelques rires aux adeptes de telles blagues de mauvais goût.

— Nous sommes à l'heure de l'impartition! avait-il ensuite clamé sous les applaudissements répétés des actionnaires.

Or, la veille de l'assemblée, Léopold De Lupin avait laissé au directeur des ressources humaines un courriel se lisant ainsi :

«Pérache, dans deux jours, rassemblez tous les employés soudeurs et manœuvres des équipes de jour et de nuit à la grande cafétéria pour 8 h. Nous devons leur annoncer les coupes de personnel qui entreront en vigueur dès ce vendredi-là.»

Le directeur des ressources humaines avait obtempéré. Ainsi, le vendredi en question, tandis que 274 employés étaient réunis dans la grande cafétéria, le président se présenta devant eux, accompagné de M. Pérache. Le président affichait une mine basse dont la fausseté n'était vue que par le directeur des ressources humaines, à qui l'on avait demandé de garder un visage neutre, sans émotion.

— Les temps sont durs, commença le président, mais nous pouvons nous en sortir. Vous savez que si nous nous retroussons les manches et que nous sommes prêts à faire des sacrifices, nous vaincrons la morosité de l'économie et nous pourrons redevenir

une entreprise compétitive. Je dois vous annoncer que nous allons perdre 10 postes dans la soudure. Nous faisons tout pour garder nos soudeurs, le cœur de nos réalisations. Cependant, nous devons aussi éliminer 170 postes de manœuvres.

— Pourquoi ne pas en avoir parlé au cours des dernières négociations collectives, le mois passé!?, s'écria le président du syndicat.

Des huées s'élevèrent dans la salle. Le directeur des ressources humaines appela la foule au calme.

— Je vous en prie, je vous en prie. Laissez parler le président.

Le président reprit la parole :

— Comme je le disais hier à nos actionnaires, nous comptons beaucoup sur nos soudeurs, nous devons les protéger. Quant à nos manœuvres, ils sont comme des pissenlits. On veut s'en débarrasser, mais ils sont toujours dans nos pattes. Il faut donc un herbicide puissant pour les éliminer. Et cet herbicide, c'est l'impartition de leurs postes.

Et il explosa d'un rire soudain qui s'étouffa de lui-même, tandis qu'un silence d'étonnement s'installa

dans la salle. Le président avait beau expliquer qu'il s'agissait d'une blague, il dut se taire quand il vit les manœuvres quitter la salle les uns après les autres. Il eut encore l'audace de lancer aux employés manœuvres qui maugréaient toujours :

— Je ne m'en fais pas pour vous, car je sais que vous êtes des battants! Et comme disait Alexandre Dumas père: «Le malheur est un tremplin pour les forts et un abîme pour les faibles»!

Les employés avaient presque tous quitté la salle sans porter attention à ces dernières paroles. Le directeur des ressources humaines glissa alors à l'oreille du président :

— Votre citation est de Balzac, monsieur, non pas de Dumas...

Léopold De Lupin haussa les épaules d'indifférence et dit d'une voix neutre :

— Pour faire de l'esprit, mon p'tit Pérache, attendez la retraite. Et pour les manœuvres, vous leur enverrez leur avis de licenciement au plus vite!

Et à son tour, il quitta la salle par une porte différente de celle qu'avaient empruntée ses employés.

## Questions

1. Comment peut-on qualifier la rentabilité que le président Léopold De Lupin se vante d'atteindre pour son entreprise? Expliquez votre réponse en citant un des éléments du cas.
2. La catégorisation de la main-d'œuvre semble évidente au sein de la société Les soudures De Lupin

inc. En vous inspirant de la figure 2.3 (voir la page 36), comment, selon vous, ressortent ces catégories de main-d'œuvre? Expliquez votre réponse par des éléments du texte.

## CAS 2.2

### « Le Porc-Celais : la qualité dans votre assiette ! »

La famille Celais a quitté la France en 1952 pour venir s'établir au Québec, et plus particulièrement dans la région du Témiscouata. Xavier Celais, père de neuf enfants, a alors accepté de travailler en tant qu'éleveur de porcs à la ferme des Biron.

Il travaillait depuis deux ans dans cette ferme quand il a appris que les Biron avaient l'intention de la vendre. Comme ces derniers logeaient la famille Celais, Catherine, la femme de Xavier, a exercé une pression sur son mari pour qu'il achète la ferme.

Les économies de la famille étant plutôt modestes, Xavier a obtenu un prêt auprès d'une institution financière qui lui a permis d'acquérir la ferme des Biron.

Trois ans après cette acquisition, comme les affaires étaient plus florissantes qu'il ne l'avait espéré, Xavier a fait construire un abattoir. Aidé de Catherine et de ses enfants les plus âgés, il a mis sur pied la plus grande ferme d'élevage, d'engraissement et d'abattage de porcs de la région du Témiscouata.

Il a baptisé son entreprise «Le Porc-Celais, ferme familiale». Le jeu de mots était amusant, car la ferme s'approvisionnait en porcelets provenant du Nouveau-Brunswick. Ces porcelets étaient élevés, engraisés et envoyés à l'abattoir, toutes ces opérations se déroulant dans la même entreprise.

Au fil des ans, l'entreprise des Celais s'est taillé une réputation remarquable. Déjà, en 1980, l'usine d'abattage a été agrandie pour la première fois. En 1995, classée ISO 9002, l'usine était une fois de plus agrandie. Les 470 employés qui y travaillaient clamaient que, dans la ferme des Celais, il faisait bon vivre. D'ailleurs, la publicité télévisée et imprimée annonçait les produits de l'entreprise au moyen de la formule suivante: «Le Porc-Celais: la qualité dans votre assiette!»

En 1995, Xavier a passé les rênes de l'entreprise à ses trois plus jeunes enfants, les plus âgés ayant quitté la ferme depuis quelques années. Xavier désirait retourner vivre en France avec sa femme. Il laissait à ses enfants une entreprise en bonne santé, possédant un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 55 millions de dollars. La seule difficulté qu'éprouvait la société concernait son approvisionnement en eau. Pendant plusieurs années, Xavier avait tenté de faire régler ce problème par la municipalité de Notre-Dame-du-Lac, mais en vain. Les nouveaux propriétaires de l'entreprise ont aussi multiplié les démarches auprès de la municipalité, sans jamais obtenir satisfaction. Au bout de sept ans de démarches infructueuses, les Celais ont pris la décision de déménager leur entreprise.

En mai 2002, dès que la nouvelle a paru dans le journal local et dans certains journaux régionaux, les habitants de la région ont d'abord cru qu'il s'agissait d'un

canular. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick, quant à lui, a pris la nouvelle au sérieux. Il a aussitôt offert aux Celais de venir installer leur usine dans sa province, en échange de subventions de 20 millions de dollars en exemptions de taxes, et de commodités dont ils pourraient tirer profit pour leur installation (choix du terrain, localisation près d'un cours d'eau, etc.).

L'offre était alléchante. Cependant, si les Celais l'acceptaient, ils étaient conscients qu'il leur faudrait licencier leurs 470 employés, dont certains avaient consacré une grande partie de leur vie à l'entreprise. Qui plus est, la société était devenue le principal employeur du Témiscouata. Les Celais se sont donné jusqu'à la fin du mois d'août pour prendre une décision.

Dès lors, les employés ont commencé à ne plus croire en l'avenir de l'entreprise car, depuis le début du mois de juin, chaque semaine, ils voyaient les Celais s'enfermer dans leurs bureaux avec des membres du gouvernement du Nouveau-Brunswick. De plus, le carnet de commandes se réduisait graduellement, et une partie de la production avait été transférée dans cette province.

En août 2002, la municipalité de Notre-Dame-du-Lac a compris que le déménagement de l'entreprise était fort probable quand les Celais ont procédé au licenciement de certains employés. La réaction des travailleurs n'a pas tardé. Dès la deuxième semaine du mois, ils ont commencé à se mobiliser et à manifester contre leur employeur. Ils ont bloqué des routes, lancé des appels au boycottage des produits de l'entreprise et organisé, tous les soirs de la semaine, de bruyantes manifestations.

## Questions

1. Dans l'éventualité où les propriétaires décident de déménager leur entreprise au Nouveau-Brunswick et licencient tous leurs employés, quelles sont les deux réactions que ces licenciements peuvent susciter chez ces derniers?
2. Selon vous, laquelle de ces réactions les employés de l'entreprise Le Porc-Celais, ferme familiale, ont-ils manifestée? Expliquez votre réponse en faisant appel à une situation tirée du texte.

## FICHE TECHNIQUE 2

## 1. Sur la catégorisation de la main-d'œuvre :

- a) Selon vos observations dans votre milieu de travail, quels sont les employés que votre employeur semble traiter comme une main-d'œuvre clé ?
- b) Quels sont les faits puisés dans votre milieu de travail qui vous portent à tirer une telle conclusion ? Rapportez au moins trois faits pour que vos observations soient étoffées et concluantes.
- c) Toujours selon vos observations dans votre milieu de travail, quels sont les employés que votre employeur semble traiter comme une main-d'œuvre secondaire ?
- d) Quels sont les faits puisés dans votre milieu de travail qui vous portent à tirer une telle conclusion ? Rapportez au moins trois faits pour que vos observations soient étoffées et concluantes.

## 2. Sur la gestion de la décroissance :

- a) En vous basant sur un fait vécu ou sur un fait tiré de l'actualité, expliquez comment une entreprise a procédé au licenciement de sa main-d'œuvre.
- b) Présentez les motifs qu'elle a évoqués pour justifier sa décision de procéder au licenciement.
- c) Rapportez la réaction :
  - des employés ;
  - du syndicat (le cas échéant).



Votre matériel complémentaire du chapitre 2  
vous attend !

# CHAPITRE 3

## Motivation au travail, mobilisation du personnel et gestion des talents



### PLAN DU CHAPITRE

- 3.1 La gestion des ressources humaines dans un contexte défavorable à l'emploi
  - 3.2 La motivation : un modèle de base
  - 3.3 L'apport des théories sur la motivation et la satisfaction au travail
  - 3.4 La responsabilité de l'organisation par rapport à la motivation des travailleurs : les principes à respecter
  - 3.5 La responsabilité du gestionnaire des ressources humaines par rapport à la motivation des travailleurs
  - 3.6 La mobilisation des travailleurs
  - 3.7 Une nouvelle approche en gestion des ressources humaines : la gestion des talents
- Résumé du chapitre  
Évaluation de la compétence – Questions de révision et application  
Cas 3.1 : « L'étoffe d'un vrai chef »  
Cas 3.2 : « Il court, il court, le coursier »  
Fiche technique 3



## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. d'indiquer pourquoi certaines théories sur la motivation et la satisfaction au travail n'apportent pas de réponses aux gestionnaires dans le contexte de la démotivation de la main-d'œuvre ;
2. d'expliquer pourquoi la catégorisation de la main-d'œuvre par les organisations contribue à limiter le champ d'application de certaines théories de la motivation à des travailleurs ciblés ;
3. d'expliquer quelle est la responsabilité de l'organisation à l'égard de la motivation des travailleurs dans le contexte de l'incertitude économique ;
4. de définir les principes que doit respecter l'organisation afin d'assumer cette responsabilité dans le contexte de l'incertitude quant à l'emploi ;
5. d'expliquer quelle est la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines à l'égard de la motivation des travailleurs ;
6. d'expliquer ce qu'est la mobilisation des travailleurs ;
7. d'expliquer ce qu'est la gestion des talents.

## COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir déterminer des pratiques visant à mobiliser les différents talents de votre service.

## PARLONS GRH

### Une nouvelle approche face à la motivation au travail

Le visage de la gestion des ressources humaines a beaucoup changé au cours des trois dernières décennies. Ce phénomène est compréhensible, car les contextes économique et social eux-mêmes ont changé. La mondialisation des marchés a grandement contribué à cette nouvelle situation. On observe que la concurrence est devenue mondiale. Les technologies de la communication ont évolué rapidement et les entreprises ont vivement ressenti le besoin de faire preuve d'une flexibilité qui leur assurerait d'affronter cette concurrence tout en demeurant rentables.

Les dirigeants d'entreprise ont alors élaboré et mis sur pied des programmes de restructuration dont les deux résultats les plus frappants ont été l'aplanissement des structures organisationnelles et les licenciements massifs et successifs.

Un contexte d'incertitude venait de naître pour plusieurs travailleurs, qui se demandaient si, même à court terme, leur emploi serait maintenu. Les milieux de travail touchés par ces licenciements se caractérisaient par un climat de démotivation. Un des grands défis que devaient alors relever les directeurs des ressources humaines consistait à motiver les travailleurs restants, qui voyaient leurs tâches augmenter et les ressources pour les effectuer diminuer constamment.

L'application de certaines théories sur la motivation, lesquelles étaient jadis influentes, ne répond plus nécessairement à cette lourde commande. La raison en est fort simple : ces théories s'inscrivaient autrefois dans un contexte où la sécurité d'emploi était acquise pour les →

travailleurs et l'incertitude liée à l'emploi était faible, voire inexistante.

De nos jours, quand vient le temps de parler de motivation en milieu de travail, il faut comprendre que ce concept ne s'applique pas à tous les travailleurs de façon uniforme. Les stratégies d'affaires mises en œuvre par les organisations ont largement contribué à former deux catégories de main-d'œuvre au sein de celles-ci : le cœur de la main-d'œuvre et la main-d'œuvre secondaire. S'ils veulent garantir l'adhésion de ces catégories de main-d'œuvre à leur vision, les gestionnaires doivent dorénavant se tourner vers un concept nouveau : la mobilisation. Ce concept, tout à fait adapté au climat d'incertitude que vivent les travailleurs, présente un avantage indéniable pour les gestionnaires : il revêt chez le travailleur une dimension affective. En effet, le travailleur mobilisé établit un lien affectif avec l'organisation et, en vertu de ce lien, il est disposé à déployer des efforts considérables pour atteindre les objectifs organisationnels.

De son côté, l'organisation ne doit pas demeurer insensible. Pour mobiliser son personnel, elle doit, tout au

moins, par la voix de ses gestionnaires, endosser une triple responsabilité :

1. lui offrir des possibilités de se mobiliser ;
2. lui donner des raisons de vouloir se mobiliser ;
3. le considérer non pas comme une ressource parmi tant d'autres, mais comme un talent.

Cette triple responsabilité que nous reconnaissons aux gestionnaires n'est pas simplement hypothétique, elle s'inscrit dans la réalité de ce à quoi doit ressembler la nouvelle gestion des ressources humaines.

### Questions

1. En vous basant sur votre expérience de travail ou sur vos observations de ce qu'est le monde du travail, comment définissez-vous la motivation au travail ?
2. Si vous étiez gestionnaire, quelle importance accorderiez-vous à la motivation au travail de vos employés ? Précisez votre réponse par deux actions concrètes que vous entreprendriez.

## 3.1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE DÉFAVORABLE À L'EMPLOI

L'annonce de licenciements et de l'abolition prochaine de postes crée, surtout chez les travailleurs que nous avons appelés la main-d'œuvre secondaire (voir le chapitre 2, pages 35-36), un climat d'inquiétude. Pour les employés touchés, qui acceptent difficilement le sort que leur impose l'organisation, cette inquiétude se manifeste par un questionnement sur l'avenir qui les attend, mais pour les travailleurs dont les postes ne sont pas abolis et qui demeurent au service de l'entreprise, l'inquiétude se présente sous trois formes (voir le tableau 3.1) :

1. l'inquiétude concernant la détérioration de la qualité de vie au travail (la perte de collègues de travail, la tension et la nervosité qu'entraîne la nouvelle situation, etc.) ;
2. l'inquiétude entourant l'augmentation des tâches et des exigences requises (l'augmentation des heures de travail, la modification du contenu des tâches, la formation imposée, etc.) ;
3. l'inquiétude résultant de toute forme d'insécurité (l'emploi non garanti, la baisse de salaire, la suppression de certains avantages sociaux, etc.).

Que les gestionnaires des ressources humaines en soient conscients ou non, ces inquiétudes sont des sources de démotivation au travail pour les travailleurs.

Il s'agit à présent de déterminer comment ces gestionnaires doivent « gérer » des travailleurs dont la motivation au travail n'est plus nécessairement garantie.

**TABLEAU 3.1** ■ Les inquiétudes causées par les mesures d'abolition de postes pour les travailleurs

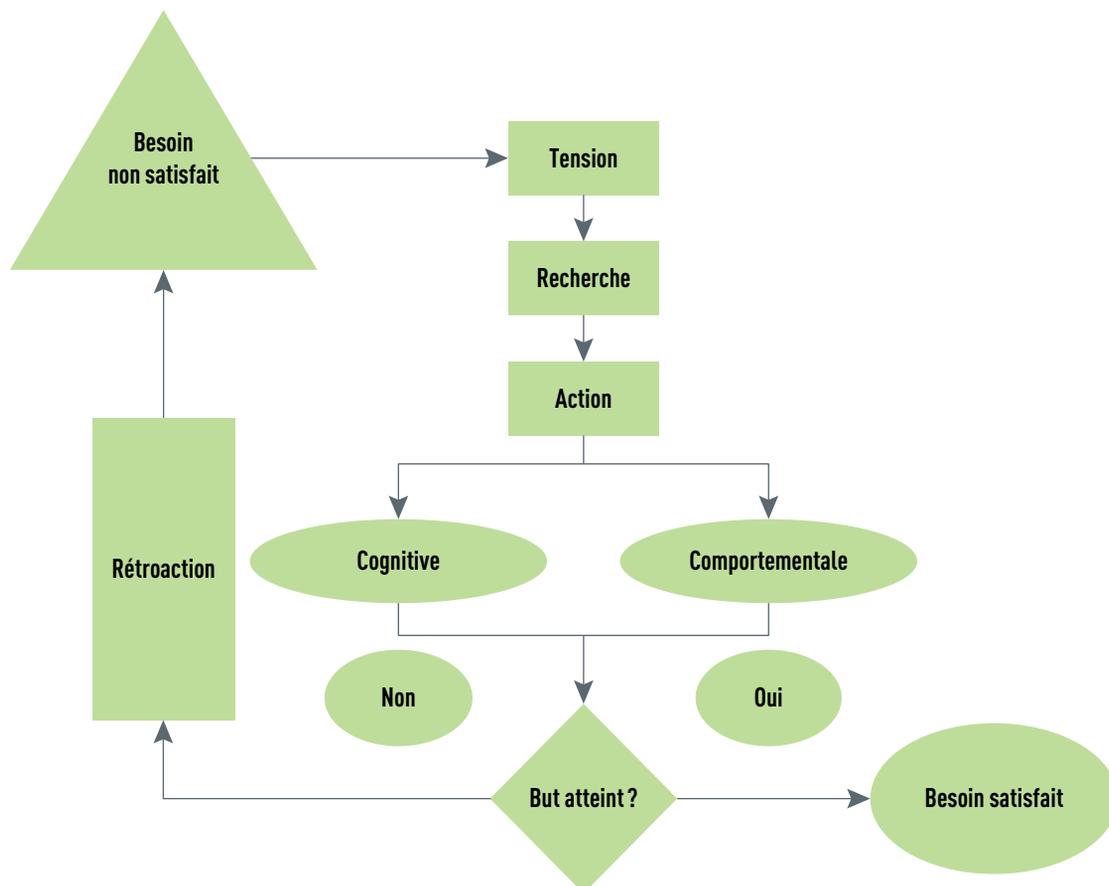
Inquiétudes	Causes
Détérioration de la qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de collègues de travail</li> <li>• Tension et nervosité qu'entraîne la nouvelle situation</li> </ul>
Augmentation des tâches et des exigences requises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des heures de travail</li> <li>• Modification du contenu des tâches</li> <li>• Formation imposée</li> </ul>
Insécurité quant à l'emploi, au salaire et aux avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emploi non garanti</li> <li>• Baisse de salaire</li> <li>• Suppression de certains avantages sociaux</li> </ul>

## 3.2 LA MOTIVATION : UN MODÈLE DE BASE

Pour aider à bien saisir l'idée que véhiculaient les premières théories de contenu portant sur la **motivation** au travail, concept que nous présentons à la section 3.3, nous reprenons ici le modèle explicatif de ce qu'est la motivation (*voir la figure 3.1*).

### Motivation

Force qui pousse une personne à entreprendre une ou plusieurs actions tant sur le plan cognitif que sur le plan comportemental afin de satisfaire un besoin ressenti.

**FIGURE 3.1** ■ Un modèle de base de la motivation

Source : Adapté de Dolan, Simon L., Éric Gosselin et Jules Carrière. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin, p. 93.

Arrêtons-nous sur le point de départ de la figure 3.1 : un besoin non satisfait. Voyons quelles sont les possibilités : satisfaction du besoin ou non-satisfaction du besoin. Sur un plan purement personnel, quand une personne ressent un besoin, elle prend les moyens nécessaires pour le satisfaire. La tension que produit le besoin non satisfait place cette personne dans un état de déséquilibre qui la pousse à chercher l'action (cognitive ou comportementale) qui lui permettra d'atteindre son but et de satisfaire son besoin.

#### Éléments intrinsèques

Facteurs qui sont propres au contenu du travail occupé.

#### Éléments extrinsèques

Facteurs qui sont liés au contexte de déroulement du travail occupé.

Placez-vous à présent dans un contexte de travail, et posez-vous la question suivante : est-ce que le milieu de travail offre des **éléments intrinsèques** et **extrinsèques** qui permettent de combler les besoins de toutes les catégories de main-d'œuvre et ainsi garantir leur motivation au travail ? Dans un contexte où le milieu de travail considère encore certains travailleurs comme une commodité (main-d'œuvre secondaire), la question qui devrait inquiéter les gestionnaires des ressources humaines concerne surtout le niveau de motivation de ces travailleurs. En somme, ces gestionnaires peuvent-ils encore miser sur certaines théories portant sur la motivation et la satisfaction au travail pour garantir la motivation de la main-d'œuvre secondaire ?

## LA GRH EN PRATIQUE



### Exemple de satisfaction d'un besoin : la « faim » justifie les moyens

Vous rentrez chez vous et, au bout d'une heure, vous éprouvez une faim (besoin physiologique) qui devient vite insupportable. Ce besoin crée une tension qui vous pousse à rechercher quelle action pourrait bien vous permettre de satisfaire votre besoin. Votre faim est si intense que l'action qui vous vient immédiatement en tête est de commander une pizza, mais le temps d'attente est trop long. Aussi vous aimeriez bien manger un bon steak au poivre nappé d'une sauce aux champignons, mais vous avez oublié de faire décongeler votre

viande en arrivant, vous constatez qu'elle est encore congelée et vous ne pouvez plus attendre. Vous trouvez alors un restant de poulet au réfrigérateur. Vous vous préparez un sandwich au poulet et vous videz un sac familial de chips. Vous avez satisfait votre besoin.

Si vous n'aviez pas eu les ingrédients nécessaires pour confectionner votre sandwich, vous n'auriez pas satisfait votre besoin. Ainsi, vous auriez réévalué vos options et sans doute auriez-vous décidé de sortir pour aller manger du *junk food*.

Nous comptons répondre à cette question en nous tournant tout d'abord vers deux théories de contenu, c'est-à-dire celles qui ne font qu'énumérer, définir et classer les forces qui poussent une personne à adopter un comportement observé. Il s'agit de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow et de la théorie des deux facteurs de Herzberg. Ensuite, nous vérifierons deux théories de processus, c'est-à-dire celles qui tentent « d'expliquer la manière dont les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement plutôt qu'un autre<sup>1</sup> ». Il s'agit de la théorie du résultat escompté de Vroom et de la théorie des objectifs de Locke et Latham.

1. Dolan, Simon L., Éric Gosselin et Jules Carrière. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin, p. 107.

### 3.3 L'APPORT DES THÉORIES SUR LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Le gestionnaire des ressources humaines peut-il trouver dans les théories sur la motivation et la satisfaction au travail des éléments de réponse pouvant l'aider à redonner aux travailleurs considérés comme la main-d'œuvre secondaire la motivation qui permet d'orienter tous les efforts vers l'atteinte des objectifs organisationnels ?

Bien que les premières théories sur la motivation et la satisfaction au travail constituent un apport précieux en matière de gestion des ressources humaines, force est de constater qu'elles remettent souvent entre les mains des dirigeants, des gestionnaires des ressources humaines ou des superviseurs la responsabilité de motiver les travailleurs. La motivation des travailleurs devient donc un enjeu important si elle est liée à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Toutefois, il est plus facile d'apprécier l'apport de ces théories dans un contexte de croissance ou de stabilité de l'emploi, contexte qui permet à la gestion des ressources humaines de favoriser le développement de programmes de motivation ou de satisfaction au travail visant le maintien de la main-d'œuvre.

## LA GRH EN PRATIQUE



### La motivation, version Google

Dans un article publié sur le Web, un auteur parle de Google comme étant une entreprise « atypique, fun et décontractée<sup>a</sup> » qui attire les candidats par son image décalée. « Précurseur dans l'idée que travail et loisir ne sont pas antinomiques, lit-on, Google chouchoute ses employés<sup>a</sup>. »

En 2011, cette entreprise a été classée en tête du palmarès des entreprises où il fait bon travailler. Et si l'on s'attarde aux dernières phrases du texte, on constate que cette firme accorde à ses employés le privilège « de consacrer 20 % de leur temps de travail

à ce qui bon leur semble<sup>a</sup> » et qu'elle les pousse « à découvrir de nouvelles choses et à développer leur curiosité<sup>a</sup> ». Le fait de permettre à ses employés de développer des loisirs est « une formidable initiative pour encourager la créativité, mais aussi la motivation des salariés<sup>a</sup> ».

Cependant en lisant cet article, tout laisse croire que ces mesures prises par Google s'adressent aux salariés constituant le cœur de sa main-d'œuvre, c'est-à-dire ceux qui représentent son atout stratégique.

<sup>a</sup> Société MadCityZen. (2013, 5 janvier). « Google, le modèle d'une entreprise qui chouchoute ses employés », [En ligne], [www.madcityzen.fr](http://www.madcityzen.fr)

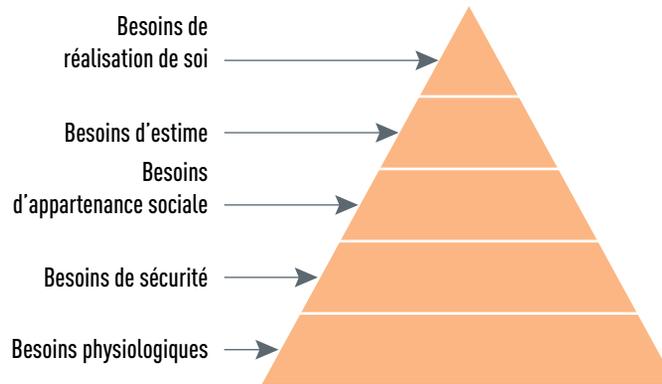
#### 3.3.1 La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

Maslow<sup>2</sup> présente les besoins humains selon une hiérarchie dans laquelle les besoins fondamentaux sont à la base et les besoins secondaires, au sommet. Ces besoins étant énoncés par ordre d'importance, un des principes de la théorie de Maslow veut que les individus s'intéressent à un niveau supérieur de besoins seulement lorsque les besoins des niveaux inférieurs sont comblés. L'ordre d'apparition des besoins est le suivant : les besoins physiologiques d'abord, puis les besoins de sécurité,

2. Voir Maslow, Abraham H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50 (4), juillet, p. 370-396.

les besoins d'appartenance sociale, les besoins d'estime et les besoins de réalisation de soi. La figure 3.2 illustre la pyramide des besoins de Maslow.

**FIGURE 3.2** ■ La pyramide des besoins de Maslow



**Source :** Adapté de Kinicki, Angelo et Brian K. Williams. (2006). *Management: A Practical Introduction*, 2<sup>e</sup> éd., Boston, McGraw-Hill, p. 379.

Selon la logique de cette théorie, un travailleur cherchera à satisfaire ses besoins d'estime, par exemple, seulement s'il entretient de bonnes relations avec ses collègues de travail et avec son supérieur immédiat, donc s'il a déjà comblé ses besoins d'appartenance. Il ne cherchera à satisfaire ses besoins d'appartenance que s'il bénéficie d'une sécurité salariale, d'une sécurité d'emploi et d'autres formes de sécurité, donc s'il a déjà comblé ses besoins de sécurité.

Une telle théorie, avec son caractère universel, ne fournit que des ingrédients aux organisations sans leur donner la recette à appliquer pour motiver les travailleurs. Il revient donc aux dirigeants d'entreprendre les actions nécessaires afin de tenter de satisfaire les différents besoins des travailleurs. Le tableau 3.2 reprend les besoins, les explique brièvement et fournit des exemples d'actions que peuvent poser les organisations pour les satisfaire.

Cependant, dans un environnement économique imprévisible, turbulent et concurrentiel, où la sécurité d'emploi et la sécurité salariale ne peuvent plus toujours être garanties aux employés constituant la main-d'œuvre secondaire, certaines organisations éprouvent de la difficulté à combler ne serait-ce que les besoins physiologiques et de sécurité de cette catégorie de travailleurs. Il devient ainsi illusoire pour les dirigeants d'entreprise de penser satisfaire les besoins d'appartenance, d'estime ou de réalisation de soi de ces travailleurs s'ils mettent en péril la double sécurité que ces derniers recherchent avant tout (sécurité d'emploi et sécurité salariale).

Ainsi, pour motiver les travailleurs qui composent la main-d'œuvre secondaire, c'est-à-dire ces travailleurs qui vivent dans un climat d'incertitude quant au maintien de leur emploi, la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow ne saurait être la réponse à cet enjeu auquel font face les dirigeants d'entreprise (voir le cas 3.2 à la page 80, en fin de chapitre).



Selon la théorie de Maslow, un travailleur cherchera à satisfaire ses besoins d'estime seulement après avoir comblé ses besoins d'appartenance et de sécurité.

**TABLEAU 3.2 ■ Les actions possibles visant à satisfaire les besoins des travailleurs**

Catégories de besoins	Exemples d'actions possibles pour les organisations
<b>Besoins physiologiques</b> (besoins de se nourrir, de se reposer, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des pauses</li> <li>• Accorder des périodes adéquates pour les repas</li> <li>• Fournir un salaire permettant de satisfaire les besoins de base</li> </ul>
<b>Besoins de sécurité</b> (besoins de sécurité pour sa personne, de sécurité salariale, de sécurité d'emploi, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer aux employés une sécurité physique en conformité avec la loi</li> <li>• Assurer aux employés une sécurité d'emploi</li> <li>• Accorder aux employés une protection salariale, par exemple en cas d'invalidité ou de maladie</li> </ul>
<b>Besoins d'appartenance sociale</b> (besoins d'affiliation, d'échange, d'association, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la formation de clubs sociaux liés à l'organisation</li> <li>• Organiser des fêtes pour des événements spéciaux, etc.</li> </ul>
<b>Besoins d'estime</b> (besoins de reconnaissance, d'autonomie, de respect, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser et mettre en œuvre des journées de « reconnaissance »</li> <li>• Accorder des promotions au mérite</li> <li>• Dire tout simplement « merci » pour le travail accompli</li> <li>• Faire savoir aux employés, par voie de communiqué, qu'ils ont de la valeur pour l'organisation</li> </ul>
<b>Besoins de réalisation de soi</b> (besoins de se surpasser, de se réaliser, de se perfectionner, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir aux employés des occasions de se perfectionner</li> <li>• Permettre aux employés de faire preuve d'initiative et de relever des défis au travail</li> </ul>

### 3.3.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg

Une application stricte de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow ne donne donc pas, aux cadres de l'entreprise, des indications sur les mesures à prendre afin de motiver les travailleurs autrement qu'en leur garantissant la sécurité d'emploi. Dans un contexte où l'entreprise crée elle-même un climat d'incertitude chez ses employés, voyons ce que peut apporter alors la théorie des deux facteurs de Herzberg<sup>3</sup>.

Selon ce théoricien, il existe des facteurs de motivation, ou facteurs intrinsèques, qui, présents dans le milieu de travail, ont un effet positif sur le rendement des travailleurs et représentent pour eux une source de satisfaction.

En revanche, d'autres facteurs, appelés facteurs d'hygiène ou facteurs extrinsèques, influencent le rendement de façon négative si leur présence est néfaste dans le milieu de travail. Ils deviennent donc une source d'insatisfaction au travail. Le tableau 3.3 (voir la page suivante) fournit des exemples de facteurs de motivation et de facteurs d'hygiène.

Selon Herzberg, les gestionnaires doivent adopter des mesures visant à réduire le plus possible les éléments négatifs qui font des facteurs d'hygiène une source d'insatisfaction au travail. Cet objectif atteint, ils peuvent ensuite se concentrer sur l'instauration dans le milieu de travail de facteurs de motivation, afin d'assurer aux employés la satisfaction au travail.

3. Voir Herzberg, Frederik, Bernard Mausner et Barbara B. Snyderman. (1959). *The Motivation to Work*, New York, John Wiley, London, Chapman and Hall.

TABLEAU 3.3 ■ Les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène selon Herzberg

Facteurs de motivation ou intrinsèques	Facteurs d'hygiène ou extrinsèques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chances d'avancement</li> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Estime</li> <li>• Réalisation personnelle</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Respect au travail</li> <li>• Responsabilité accordée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervision reçue</li> <li>• Conditions physiques de travail</li> <li>• Relations interpersonnelles</li> <li>• Salaire et avantages sociaux</li> <li>• Sécurité d'emploi</li> <li>• Politiques de l'entreprise</li> <li>• Climat général de travail</li> </ul>



Les gestionnaires doivent adopter des mesures visant à réduire le plus possible les éléments négatifs qui font des facteurs d'hygiène une source d'insatisfaction au travail.

Le journal *Le Devoir*<sup>4</sup> nous rapporte certains faits qui illustrent que le climat d'incertitude, source d'insatisfaction au travail, tarde à être éliminé au sein de notre économie : « Google abolit 1 200 autres postes dans la division des cellulaires Motorola », « Sears Canada licencie 700 travailleurs », « Achat de Logicia – CGI licenciera 2 400 employés », « Québecor abolit 500 emplois chez Sun Media » ou encore « Pfizer met à pied 300 employés basés surtout à Montréal ».

Même si le contexte économique demeure concurrentiel, devant de telles réalités, nous constatons que les actions des organisations, loin d'éliminer les éléments négatifs porteurs d'insatisfaction au travail pour les employés, les intensifient plutôt. Ainsi, toute démarche de ces organisations visant à favoriser la présence de facteurs de motivation dans le milieu de travail ne peut qu'être vaine, car elle est anéantie par l'absence de sécurité d'emploi. Dans ce climat d'incertitude que nous avons décrit, la théorie des deux facteurs de Herzberg n'est pas d'une grande utilité pour garantir la motivation et la satisfaction au travail des employés.

Analysons à présent les théories de processus, théories qui tiennent compte du fait que ce qui sert à motiver une personne dans un contexte de travail donné ne convient pas nécessairement pour motiver une autre personne dans un contexte de travail différent.

### 3.3.3 La théorie du résultat escompté de Vroom

Selon Vroom<sup>5</sup>, l'effort que fournit une personne au travail est directement proportionnel à la récompense qu'elle compte en retirer. Ainsi, si l'employé désire obtenir une promotion et que cet objectif nécessite qu'il augmente son rendement de 20 %, il sera prêt à adopter le comportement souhaité et à fournir l'effort exigé. L'employé effectue alors un certain calcul. Selon les bénéfices escomptés, il fournit l'effort requis. Il s'agit donc pour lui d'une évaluation purement subjective de ce que devrait être l'effort supplémentaire à fournir pour augmenter son rendement.

4. Voir : [www.ledevoir.com/motcle/licencement](http://www.ledevoir.com/motcle/licencement)

5. Voir Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley.

## LA GRH EN PRATIQUE



## Quand l'incertitude économique frappe aussi les « Grands »

L'incertitude économique dans laquelle continuent à être plongées les entreprises fait des victimes même au sein des entreprises chez qui le maintien des emplois semblait inébranlable. Ainsi, au début de l'année 2013, sous la plume de Sylvain Larocque de *La Presse Canadienne*, nous pouvions lire que le « Cirque du Soleil, qui vient de connaître sa première année déficitaire depuis longtemps, a confirmé [...] le licenciement de 400 employés dans l'espoir de retrouver le chemin de la rentabilité<sup>a</sup> ».

De même, sur son site web, l'hebdomadaire *Le Parisien* dévoilait une information selon laquelle le géant IBM

compte supprimer des postes. L'article donnait la précision suivante : « Le géant américain de l'informatique IBM va supprimer 689 postes sur les 9700 postes existants en France, en 2013. La direction a informé les élus du personnel et livré les détails du plan de restructuration, lors d'un comité central d'entreprise (CCE) exceptionnel [...]<sup>b</sup>. »

Voyez-vous, nous pourrions appliquer aux entreprises qui doivent composer avec l'incertitude économique cette fameuse phrase de Jean de La Fontaine : « *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*<sup>c</sup>. »

<sup>a</sup> Larocque, Sylvain. (2013, 16 janvier). « Cirque du Soleil : les raisons des licenciements », *Le Huffington Post Québec*, [En ligne], <http://quebec.huffingtonpost.ca>

<sup>b</sup> Andersen, Odd. (2013, 27 mai). « IBM va supprimer près de 700 postes cette année en France », *Le Parisien*, [En ligne], [www.leparisien.fr](http://www.leparisien.fr)

<sup>c</sup> La Fontaine, Jean de. (2009). *Les Fables de La Fontaine, Tome 1*, Varennes, Éditions AdA inc., p. 43.

Selon Vroom, comme la récompense que le travailleur veut obtenir constitue un déterminant du comportement qu'il est prêt à adopter en vue de l'obtenir, il devient clair que sa motivation dépend de trois facteurs :

1. les attentes, c'est-à-dire la probabilité que les efforts qu'il est prêt à déployer se traduisent par un niveau de rendement donné ;
2. l'utilité, c'est-à-dire la probabilité que le rendement atteint se traduise, aux yeux du travailleur, par l'obtention de la récompense voulue ;
3. la valence, c'est-à-dire la valeur que le travailleur accorde à chaque récompense possible.

Ainsi, plus l'organisation offrira une variété de récompenses (prime, promotion, augmentation de salaire, journée de congé, etc.), plus elle courra la chance de voir certains de ses travailleurs fournir les efforts requis pour s'approprier la récompense voulue. Conséquemment, pour un employé, il peut s'agir de profiter de la possibilité de faire des heures supplémentaires pour augmenter son salaire en vue de payer ses vacances annuelles. Pour un autre, il peut s'agir d'atteindre les objectifs demandés en vue d'obtenir une promotion et un meilleur statut. Enfin, pour un autre encore, il peut s'agir d'augmenter ses heures quotidiennes de travail pour bénéficier d'un vendredi de congé.

Dans notre environnement concurrentiel truffé d'imprévus, où certaines entreprises luttent pour leur survie ou craignent pour le maintien de leur rentabilité, ce sont les dirigeants qui déterminent non seulement quelle est l'intensité des efforts que les employés doivent fournir, mais aussi la récompense qui en découlera. Et cette « récompense », qui n'est pas une garantie, peut prendre plusieurs formes, soit la sauvegarde de l'entreprise, soit le maintien des emplois, soit un arrêt momentané des licenciements. Dans ce contexte, l'application de la théorie du résultat escompté de Vroom trouve aussi ses limites pour la main-d'œuvre secondaire.

### 3.3.4 La théorie des objectifs de Locke et Latham

Selon le modèle de Locke et Latham<sup>6</sup>, le fait, pour un travailleur, de se fixer des objectifs à atteindre a des répercussions sur son rendement. Conséquemment, plus les défis liés aux objectifs sont ambitieux, plus le travailleur est motivé à les relever et à les atteindre, et plus son rendement est élevé. Les principes qui découlent de ce modèle sont les suivants :

- Lorsque les objectifs fixés sont ambitieux, ils entraînent un rendement plus élevé que lorsqu'ils sont modestes.
- Des objectifs clairs et précis favorisent un rendement plus élevé que des objectifs ambigus.
- La rétroaction sur le travail accompli amène le travailleur à se fixer des objectifs toujours plus élevés et à fournir le rendement nécessaire pour les atteindre.
- Les objectifs fixés mènent à un rendement accru si le travailleur possède les compétences requises pour effectuer le travail demandé et s'il a les aptitudes pour les atteindre.
- Les objectifs réalistes sont plus motivants, pourvu que le travailleur participe à leur élaboration et s'engage à les atteindre.

Seulement, dans un contexte de rationalisation où les objectifs fixés par les dirigeants sont de plus en plus exigeants, ces objectifs sont-ils sources de motivation pour les travailleurs et les incitent-ils à fournir un rendement plus élevé? Pas forcément. Il est possible que ces objectifs exigeants occasionnent des problèmes de stress qui peuvent devenir néfastes pour les organisations. Cela est surtout vrai dans le cas où les travailleurs doivent fournir des efforts allant bien au-delà de leurs aptitudes et de leurs capacités.

Ainsi, dans un contexte de suppression de postes et de réorganisation du travail, plus les objectifs sont exigeants, plus ils occasionnent une surcharge de travail pour les travailleurs et moins ils semblent atteignables, moins ils sont susceptibles de devenir une source de motivation au travail. La théorie des objectifs de Locke et Latham trouve ses limites dans un tel contexte.

Il ne faudrait cependant pas conclure que les théories à caractère universel (théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, théorie des deux facteurs de Herzberg)

et celles qui s'attardent à la relation existant entre les besoins et l'environnement (théorie du résultat escompté de Vroom, théorie des objectifs de Locke et Latham) doivent toutes être reléguées aux oubliettes. Il faut savoir nuancer. Toutes les fois que l'organisation traite sa main-d'œuvre comme l'« atout stratégique » lui permettant de demeurer concurrentielle, elle déploie les efforts nécessaires afin de la motiver et de favoriser sa satisfaction au travail. Les théories citées peuvent alors trouver leur application.

En revanche, toutes les fois que l'organisation considère sa main-d'œuvre secondaire comme une « commodité », un bien de consommation jetable après usage ou carrément comme un coût à éliminer, elle crée un climat de travail néfaste qui impose les limites d'application des théories sur la motivation.



C'est en traitant sa main-d'œuvre comme un « atout stratégique » et non comme une « commodité » que l'entreprise peut réussir à motiver et à favoriser la satisfaction au travail.

6. Voir Locke, Edwin A. et Gary P. Latham. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, New-Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Quelle théorie sur la motivation s'applique aux situations suivantes ? Répondez en précisant s'il s'agit d'une théorie de contenu ou d'une théorie de processus. Pour que votre exercice soit complet, expliquez pourquoi vous avez associé une théorie précise à la situation présentée.

1. Le superviseur d'un centre de rénovation rencontre ses employés tous les premiers lundis du mois, et leur expose quels sont les objectifs organisationnels établis pour le mois. Ensuite, conjointement avec ses employés, il fixe les objectifs de son service fonctionnel.
2. La gérante d'une cantine qui porte le nom de *Burger sur l'pouce* félicite et encourage toujours ses employés. Elle a même institué le principe de «l'employé de l'heure», ce qui stimule les travailleurs à fournir des efforts continus.
3. Le gérant de la quincaillerie *Le marteau qui cogne* inscrit une fois par mois ses employés à différentes formations, les encourage à développer leur autonomie pour répondre aux clients et les rend chacun responsable de l'aménagement complet d'une section de la quincaillerie.

### 3.4 LA RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISATION PAR RAPPORT À LA MOTIVATION DES TRAVAILLEURS : LES PRINCIPES À RESPECTER

Une fois les postes abolis et les licenciements effectués, les organisations qui vivent cette situation se doivent de continuer à fonctionner avec une main-d'œuvre qui s'interroge et demeure craintive pour son avenir.

Parmi les questions qui suscitent le plus d'inquiétude, il y a celles qui visent la réorganisation du travail et celles qui concernent la durée de la crise que traverse l'organisation.

En ce qui concerne la réorganisation du travail, les employés se demandent si d'autres fonctions seront intégrées à leurs tâches, si ces fonctions seront très différentes de celles qu'ils exercent déjà et s'ils posséderont les compétences pour effectuer les nouvelles tâches requises. En ce qui a trait à la durée de la crise que vit l'organisation, les employés se demandent pendant combien de temps on exigera d'eux des efforts disproportionnés, s'ils subiront d'autres mises à pied dans le cas où les objectifs de rendement ne seraient pas atteints, s'ils connaîtront d'autres baisses de salaire, etc.

Dans ce contexte, deux responsabilités majeures reviennent à l'organisation :

1. apporter des réponses justes aux différentes questions que se posent les travailleurs ;
2. jouer franc jeu avec eux.

Afin de s'acquitter de sa première responsabilité, l'organisation doit respecter deux principes : le principe de transparence et le principe de définition. De même, en vue de s'acquitter de sa seconde responsabilité, elle doit respecter deux autres principes : le principe du dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques et le principe de l'assouplissement de l'autorité hiérarchique.



## La société Les Aliments Old Dutch ferme ses portes

Le 27 septembre 2013, la société Les Aliments Old Dutch décide de licencier les 216 travailleurs de son usine de Lachine. Bon, pensons-nous, sans doute l'usine allait-elle très mal et la concurrence l'a forcée à utiliser une stratégie de retrait.

L'information contenue dans un article publié par Radio-Canada est plutôt déroutante pour les travailleurs. Selon un communiqué émis par la direction, cette dernière a jugé que l'usine de Lachine avait tout simplement atteint la fin de sa vie utile. Du coup, il ne semblait pas impératif de « rénover l'usine ou d'ouvrir une nouvelle installation de fabrication de grignotines dans la région<sup>a</sup> ». Les employés, qui demandent à la direction pourquoi elle n'a pas investi dans des rénovations, apprennent « que l'entreprise a investi une trentaine de millions de dollars dans les installations de Hartland, au Nouveau-Brunswick<sup>a</sup> ». Parmi les conséquences désolantes d'une telle décision, deux en particulier étonnent.

<sup>a</sup> Radio-Canada. (2013, 8 mai). « Old Dutch ferme son usine de Lachine : 216 mises à pied », [En ligne], [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca)

Notons d'abord qu'il est rapporté dans l'article que plusieurs « employés dans la cinquantaine, qui n'ont, dans certains cas, pas terminé leurs études secondaires, se retrouvent sans emploi et devront retourner sur les bancs d'école pour se réorienter<sup>a</sup> ». Notons ensuite que certains travailleurs ont appris, la veille, que la modernisation de l'usine ne se ferait pas au Québec, mais bien au Nouveau-Brunswick. Et la conclusion de l'article a tout de même le mérite de faire sursauter. Il est écrit qu'à « défaut d'un bon mot pour ses employés remerciés, dans son communiqué publié mardi, l'entreprise rassure sa clientèle québécoise. L'approvisionnement ne souffrira pas de cette fermeture, puisque les établissements d'alimentation de la province seront ravitaillés par les autres usines de l'entreprise, situées ailleurs au Canada<sup>a</sup>. »

Voyez-vous, quand nous disons que les gestionnaires d'une entreprise doivent jouer franc jeu avec leurs employés, cela signifie aussi de ne pas les traiter comme une commodité.

### Principe de définition

Principe en vertu duquel l'entreprise définit de façon précise sa vision de l'avenir et la participation de chacune des ressources à la mise en œuvre de cette vision.

### Principe du dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques

Principe en vertu duquel les organisations qui procèdent à des suppressions de postes tiennent compte du nombre de postes de cadres proportionnellement au nombre de postes de travailleurs non cadres et suppriment les postes en respectant cette proportion.

## 3.4.1 Le principe de transparence

En vertu du principe de transparence, un gestionnaire doit, au cours de la communication qu'il établit avec ses supérieurs, ses pairs ou ses employés, transmettre une information pertinente, juste et vérifiable.

Lorsqu'on applique ce principe à l'organisation, cette dernière doit fournir aux travailleurs toute information concernant ses activités dès qu'elles ont une incidence sur les emplois, sur les tâches, sur les salaires ou sur les avantages sociaux. En somme, il est de la responsabilité de l'organisation de mettre les travailleurs au courant de tous les projets qui risquent de modifier leurs conditions de travail à court, à moyen ou à long terme.

## 3.4.2 Le principe de définition

Une fois les objectifs clairement établis pour ce qui est de l'abolition de postes et des licenciements, l'organisation doit définir avec précision sa vision à court, à moyen et à long terme. C'est le **principe de définition**. Elle doit de plus indiquer les étapes qu'il faudra franchir afin de concrétiser cette vision.

## 3.4.3 Le principe du dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques

En vertu du **principe du dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques**, les organisations qui procèdent à des suppressions de postes doivent tenir compte du

nombre de postes de cadres par rapport au nombre de postes de travailleurs non cadres et supprimer les postes proportionnellement. Par exemple, une entreprise de 100 travailleurs qui compte 1 superviseur pour 20 travailleurs devra licencier deux superviseurs si elle réduit de 40 % le nombre de ses employés.

Pour les organisations, il ne faut pas que les travailleurs aient l'impression qu'ils sont les seuls à payer la note de la rationalisation de la main-d'œuvre et à encaisser les coups pour assurer la survie ou la rentabilité de l'entreprise. Une telle impression fait généralement naître un climat d'insatisfaction au travail. C'est donc du devoir de l'organisation de faire supporter le plus équitablement possible, tant par les cadres que par les employés, le poids d'une restructuration axée sur l'abolition de postes et sur des licenciements.

### 3.4.4 Le principe de l'assouplissement de l'autorité hiérarchique

Dans un contexte où les dirigeants demandent aux employés de produire davantage avec moins de ressources, où ceux-ci fournissent des efforts soutenus et où règne un climat d'incertitude quant à l'emploi, il ne saurait être indiqué pour ces dirigeants d'utiliser à outrance le pouvoir formel que leur confère la structure hiérarchique afin de pousser les travailleurs à atteindre les objectifs fixés. C'est là l'essence du **principe de l'assouplissement de l'autorité hiérarchique**.

En effet, les efforts considérables et parfois disproportionnés demandés aux travailleurs suffisent. Le fait de les pousser davantage dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels représenterait un excès.

La seule situation qui nécessite l'utilisation d'une telle autorité est d'ordre disciplinaire. Autrement, les dirigeants doivent être patients advenant un relâchement de la production attribuable à l'essoufflement des travailleurs; ils doivent les amener à poursuivre leurs efforts en les motivant, en les encourageant tout en leur expliquant les raisons qui justifient l'imposition d'exigences souvent trop élevées.

Dans cette conjoncture, l'organisation ne doit pas faire reposer l'ensemble de sa gestion sur des gestionnaires qui s'appuient uniquement sur leur statut et sur leur position hiérarchique pour diriger, mais elle doit miser sur des leaders non seulement qui sauront orienter les travailleurs, mais aussi qui pourront intégrer dans leur gestion tous les éléments qu'inspire une gestion mobilisatrice.

#### Principe de l'assouplissement de l'autorité hiérarchique

Principe en vertu duquel les cadres qui supervisent des employés durant une période de réorganisation de postes doivent éviter d'utiliser de façon stricte et formelle l'autorité que leur confère la structure hiérarchique.

## 3.5 LA RESPONSABILITÉ DU GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES PAR RAPPORT À LA MOTIVATION DES TRAVAILLEURS

En ce qui concerne la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines par rapport à la motivation des travailleurs, notons qu'il lui faut déterminer quelles sont les mesures adéquates à adopter afin de limiter les effets négatifs de la restructuration sur leur moral. Parmi les mesures possibles, notons :

- L'instauration d'une forme de gestion participative selon laquelle la direction permet aux employés de prendre part au processus décisionnel lorsque cela concerne leur travail et les modifications apportées aux tâches à accomplir.
- La communication périodique aux travailleurs des résultats atteints, afin d'éliminer graduellement l'effet démotivant ressenti par les travailleurs qui vivent non

seulement une période d'incertitude quant à l'avenir de leur emploi, mais aussi une période d'essoufflement causée par des efforts accrus, fournis de façon soutenue et continue.

- L'octroi aux travailleurs de la possibilité de faire des choix et d'en être responsables. Ces choix pourraient porter sur les méthodes de travail à adopter ou sur les outils à utiliser pour accroître l'efficacité de leurs actions.
- L'octroi aux travailleurs de la possibilité de relever des défis. La direction fait ainsi preuve d'ouverture d'esprit. Elle reconnaît les compétences particulières de ses employés, mise sur leurs forces et valorise le travail qu'ils accomplissent.
- Le développement des compétences des travailleurs, afin de leur montrer que l'organisation leur fait toujours confiance pour la réalisation de ses objectifs.

Ces quelques mesures, sans même qu'elles aient la prétention d'être exhaustives, constituent un pas vers la mobilisation des travailleurs.

## 3.6 LA MOBILISATION DES TRAVAILLEURS

### Mobilisation

Processus organisationnel mis en place pour motiver les employés.

Si, de prime abord, le mot « **mobilisation** » évoque une opération militaire qui consiste à « mobiliser les troupes », c'est-à-dire à les mettre sur le pied de guerre, force est de constater que, pour la gestion des ressources humaines, ce concept revêt aussi une dimension collective : on veut mobiliser les travailleurs. Mais si dans l'armée un simple ordre du général suffit à mobiliser les troupes quand l'ennemi est aux portes, on se rend compte que dans l'organisation, ce résultat n'est pas aussi automatique.

Il faut retenir que le besoin de recourir à la mobilisation des travailleurs se fait sentir dans un contexte économique où seuls des travailleurs mobilisés peuvent aider l'entreprise à survivre et à demeurer compétitive. Notons que prise dans le sens d'une « gestion mobilisatrice », la mobilisation est d'abord et avant tout « un processus organisationnel qui est mis en place pour motiver les employés<sup>7</sup> ».

Le défi qui revient aux gestionnaires consiste à créer chez les travailleurs un état de mobilisation qui fera en sorte que ces derniers soient disposés à fournir des efforts considérables pour l'organisation, efforts orientés vers l'augmentation de la qualité de leur travail de façon continue, vers l'alignement de leur travail sur les priorités de l'organisation et vers la coordination spontanée de leur travail avec celui de leur équipe.

### 3.6.1 Un modèle explicatif de la mobilisation

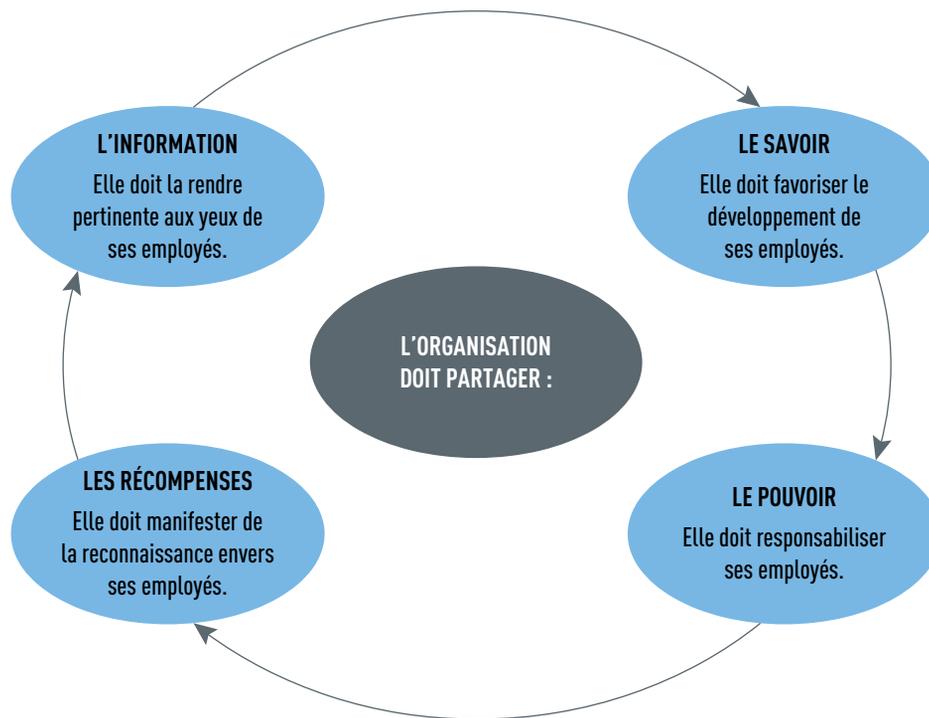
Pour certains auteurs<sup>8</sup>, la mobilisation des travailleurs sera garantie si, dans ses pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation vise quatre séries de partage avec ses travailleurs : l'information, le savoir, le pouvoir et les récompenses (voir la figure 3.3).

#### Le partage de l'information

Les gestionnaires doivent partager avec les employés toute information pertinente concernant l'organisation ou la réorganisation du travail, c'est-à-dire les nouvelles technologies mises en place, les nouveaux équipements à acquérir, les nouveaux

7. Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay. (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 23 (2), p. 30.

8. Voir Lawler, Edward et Susan A. Mohrman. (1989). « High-Involvement Management », *Personnel*, avril, p. 26-31.

**FIGURE 3.3** ■ Les partages issus d'une pratique de gestion mobilisatrice

procédés de travail à adopter et les nouveaux horaires de travail à instaurer. Cette idée s'appuie sur le fait que, lorsque les employés reçoivent les informations adéquates, ils comprennent ce que l'organisation attend réellement d'eux.

### Le partage du savoir

L'organisation qui accepte de partager le savoir avec ses employés favorise leur développement personnel et met à leur disposition la formation leur permettant non seulement de se familiariser avec les nouvelles facettes de leur travail, mais aussi d'acquérir de nouvelles compétences.

### Le partage du pouvoir

L'organisation qui consent à partager le pouvoir avec ses employés doit leur permettre d'influencer un certain nombre de décisions relatives à l'exécution de leur travail. Il est dans l'intérêt des gestionnaires de déléguer une partie de leur pouvoir, au moyen de pratiques de participation à la prise de décision et de pratiques de responsabilisation pour mieux faire ressortir les compétences particulières des travailleurs.

### Le partage des récompenses

L'organisation qui responsabilise ses employés suscitera à coup sûr leur mobilisation, pourvu que cette mobilisation soit alimentée par un système de reconnaissance basé sur des récompenses. À noter que ces récompenses ne sont pas exclusivement d'ordre financier. Par exemple, il peut s'agir de l'octroi de billets pour assister à un tournoi sportif dans la loge de l'entreprise ou du privilège d'avoir une place de stationnement de choix sur le lieu de travail pendant un certain nombre de mois, etc.

Une organisation qui adopte ces pratiques de mobilisation (les quatre partages) ne peut qu'obtenir des résultats positifs quant au rendement de ses employés. Il faut cependant qu'elle soit consciente que ces pratiques doivent être utilisées à long terme.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Le modèle des quatre partages dans les faits

1. Une entreprise située à Québec embauche sept étudiants diplômés du cégep de Sainte-Foy. Deux mois après avoir obtenu cet emploi, deux de ces sept étudiants vont visiter leurs anciens enseignants de cégep et leur rapportent qu'ils vivent une belle expérience de travail. Ils indiquent notamment qu'au début de chaque semaine, leur employeur rassemble tous les employés dans la salle de conférences et les renseigne sur l'atteinte des objectifs de la semaine précédente, répond aux questions et fixe les objectifs de la semaine en expliquant la raison pour laquelle ces objectifs ont ainsi été fixés.

Voici un exemple d'effort de mobilisation d'un employeur par le partage de l'information.

2. Une quincaillerie située dans la région de Brossard embauche des étudiants à plein temps au cours de l'été et à temps partiel le reste de l'année. Peu importe le statut de ces étudiants, l'employeur leur offre chaque mois des séances de formation aux frais de l'entreprise. Selon les employés, cette formation les aide à prodiguer de meilleurs conseils aux clients. Ils apprécient cette démarche de leur employeur, car ils se sentent beaucoup plus compétents dans la section où ils travaillent.

Voici un exemple d'effort de mobilisation d'un employeur par le partage du savoir.

3. Un bureau comptable situé à Gatineau embauche des diplômés techniciens en comptabilité et en

gestion. L'associé principal indique aux diplômés qu'il leur fait entièrement confiance et que, graduellement, il compte leur déléguer des responsabilités. Ainsi, il veut les rendre responsables de l'ouverture du dossier de leurs clients, de la vérification de leurs livres comptables et de la préparation de leurs états financiers. Toutefois, il se réserve la vérification finale et la signature des documents. Les employés apprécient cette marque de confiance que leur manifeste leur employeur et n'hésitent pas à terminer leur boulot le soir, à la maison, même quand les délais ne sont pas trop serrés.

Voici un exemple d'effort de mobilisation d'un employeur par le partage du pouvoir.

4. Le propriétaire d'une cabane à sucre située dans la ville de Sainte-Julie exploite sa cabane sans relâche pendant la période des sucres. Il n'a que cinq employées qui, du lundi au dimanche, ne comptent même plus les heures qu'elles font, car elles aiment leur travail et savent qu'elles seront récompensées pour les efforts fournis. En effet, leur employeur est responsable de la gestion de la convention de partage de leurs pourboires et, pour les remercier, il leur a promis qu'à la fin de la saison des sucres il triplera, pour chacune d'elles, la part totale de pourboire qui leur revient.

Voici un exemple d'effort de mobilisation d'un employeur par le partage des récompenses.

### 3.6.2 La mobilisation en tant qu'outil de gestion des ressources humaines

Nous avons vu que la gestion des ressources humaines, soumise à différentes stratégies, présente différentes architectures au sein d'une même organisation. Conséquemment, les efforts déployés par le gestionnaire des ressources humaines ou par la direction pour mobiliser la main-d'œuvre secondaire doivent forcément différer de ceux qui sont fournis pour mobiliser la main-d'œuvre clé (le cœur de la main-d'œuvre). Voyons comment se présentent ces différences.

## L'orientation de la mobilisation pour la main-d'œuvre secondaire

Nous vous avons déjà décrit quelles sont les inquiétudes que vit la main-d'œuvre dite secondaire dans un contexte d'incertitude quant à l'emploi (voir le tableau 3.1 à la page 57). Le gestionnaire des ressources humaines doit, dans ce contexte, déterminer quelles sont les actions qui vont orienter les efforts de tous les travailleurs de cette catégorie vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Il ne suffit pas de leur faire croire que les objectifs sont atteignables, il faut que ces objectifs soient atteints selon une volonté de groupe, pour le groupe et pour l'organisation. Ainsi, le gestionnaire des ressources humaines se doit d'entreprendre deux démarches.

La première démarche consiste à déterminer en termes d'impacts sur la survie de l'entreprise et sur la sécurité d'emploi de ses travailleurs quelles sont les menaces communes que la direction et ses employés doivent affronter et écarter. La seconde démarche consiste à récompenser les travailleurs pour les efforts qu'ils déploient afin de combattre les menaces en question.

**L'évaluation de menaces communes** Parmi ces menaces communes à l'organisation (car elles peuvent affecter sa rentabilité et sa survie) et aux travailleurs (car elles mettent directement en danger leur sécurité d'emploi), notons :

- La mauvaise qualité du produit ou du service offert.

Des efforts concertés doivent être menés par la direction, par les ressources humaines et par les travailleurs pour éliminer le gaspillage des ressources, pour réduire le taux de rebut et de rejet, et pour conscientiser les acteurs concernés de l'importance d'actions aussi simples que l'entretien préventif périodique des machines, la diminution des retards et de l'absentéisme, ainsi que le contrôle périodique de la qualité selon les normes prescrites. L'objectif visé est la prise de conscience que le produit offert constitue un contact direct avec la clientèle et, de ce fait, peut favoriser ou nuire à la réputation de l'entreprise. Les travailleurs doivent comprendre que, pour une entreprise, le fait d'offrir un produit de mauvaise qualité correspond à donner à la concurrence sa part de marché et, conséquemment, à subir des pertes d'emploi.

- L'omniprésence d'une concurrence intense dans le marché de l'entreprise.

Cette concurrence doit être sans cesse rappelée par un partage sans équivoque de l'information. La direction doit convoquer ses employés selon la fréquence qu'elle juge opportune et doit toujours leur faire état du positionnement de l'entreprise dans son marché, pour qu'ils soient eux-mêmes en mesure de juger si l'entreprise gagne ou perd du terrain par rapport à ses concurrents. La direction et le gestionnaire des ressources humaines doivent faire comprendre aux travailleurs l'importance de tous les efforts concertés afin de combattre cette menace commune qu'est la perte de parts de marché au profit de la concurrence et, en conséquence, les pertes d'emploi.

- La méfiance constante des travailleurs envers la direction.

Qu'il s'agisse d'un milieu syndiqué ou non, la méfiance des travailleurs envers la direction dépend de l'attitude de la direction envers ses employés. Si la direction joue franc jeu avec ses employés quant à la sécurité d'emploi et à la sécurité salariale, elle a des chances de voir diminuer la méfiance des employés envers les décisions qu'elle prend. Elle doit pouvoir leur fournir des garanties sans faire de fausses promesses, car seul un climat de confiance mutuelle favorise la mobilisation. En revanche, si la direction cache de l'information, reste campée sur certaines de ses décisions impopulaires auprès des travailleurs et garde de ces derniers l'image d'une

main-d'œuvre temporaire dont le travail peut facilement être imparti, la méfiance des employés sera constante et pourra aller jusqu'à affecter la survie de l'entreprise. Des travailleurs méfiants envers la direction d'une organisation ne peuvent être mobilisés par elle, mais peuvent se mobiliser contre elle.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Une grève aux conséquences démesurées

Le 28 octobre 2012, les employés de l'Hôtel des Seigneurs, à Saint-Hyacinthe, ont déclenché une grève générale illimitée. Dans un communiqué de presse émis par la Confédération des syndicats nationaux (CSN), il est écrit qu'un des points en litige sur lequel la direction de l'hôtel ne voulait pas plier concerne « un rattrapage salarial de 0,60 \$ l'heure, en fonction des grilles salariales des autres hôtels de catégorie similaire syndiqués à la CSN<sup>a</sup> ».

La direction a pris la décision, 11 mois plus tard, de procéder à la fermeture de l'établissement. Dans

un article de Radio-Canada, on peut lire que la « grève générale illimitée des quelque 180 syndiqués de l'Hôtel des Seigneurs de Saint-Hyacinthe s'est terminée de façon abrupte : plaidant son incapacité à atteindre la rentabilité, l'employeur a décidé jeudi de mettre la clé sous la porte<sup>b</sup> ».

Quand les parties demeurent campées sur leur position, souvent il en découle l'irréparable : des pertes d'emplois, voire la fermeture de l'entreprise.

<sup>a</sup> Confédération des syndicats nationaux. (2012, 20 octobre). « Grève-surprise à l'Hôtel des Seigneurs de Saint-Hyacinthe ». [En ligne], [www.csn.qc.ca](http://www.csn.qc.ca)

<sup>b</sup> Radio-Canada. (2013, 12 septembre). « L'Hôtel des Seigneurs ferme ses portes après une grève de près d'un an ». [En ligne], [www.radio-canada.ca](http://www.radio-canada.ca)

Si la présence de menaces communes mène à la cohésion d'un groupe, c'est la volonté partagée de combattre ces menaces qui peut conduire à la mobilisation.

La figure 3.4 présente ces menaces et les effets qu'elles peuvent avoir sur la sécurité d'emploi, de même que sur la rentabilité et la survie de l'organisation.

**La mobilisation par la récompense** Les efforts que la direction demande aux travailleurs de fournir pour combattre la concurrence et pour augmenter ou maintenir la qualité des produits selon les normes prescrites ne vont pas sans gestes concrets de la part de cette direction, notamment :

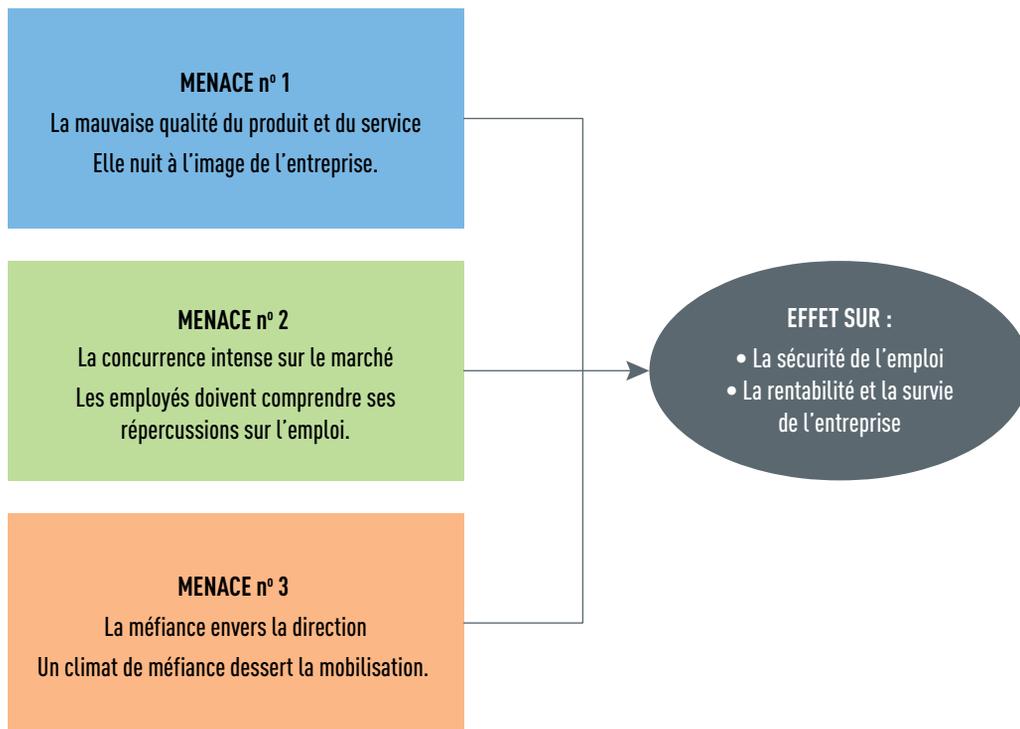
- la responsabilisation des travailleurs à l'égard de leur emploi ;
- le développement des compétences des travailleurs axé sur la qualité ;
- le partage constant de l'information aux travailleurs pour qu'ils comprennent pourquoi ils déploient les efforts demandés.

Cependant, certains auteurs reconnaissent que ces gestes de la direction demeureront vains si, une fois la rentabilité et la survie de l'organisation maintenues ou sauvegardées, celle-ci ne partage pas avec ses travailleurs une quelconque récompense, peu importe la forme qu'elle prend<sup>9</sup>.

### La mobilisation du cœur de la main-d'œuvre

Le cœur de la main-d'œuvre est choisi par l'organisation en fonction de ses compétences. Il constitue son atout stratégique (voir la figure 2.3 au chapitre 2, page 36).

9. Voir à ce sujet Lawler, Edward et Susan A. Mohrman. *Op. cit.*

**FIGURE 3.4** ■ Les menaces communes favorisant la cohésion et aidant à la mobilisation

Que les stratégies d'affaires de l'organisation soient orientées vers la différenciation par l'innovation ou vers la différenciation par la qualité, la direction détermine avec précision quelle main-d'œuvre peut l'aider à atteindre ses objectifs.

Ainsi, dans ses efforts de recrutement et de sélection (*voir le chapitre 6*), l'organisation va tout faire pour attirer cette main-d'œuvre, en misant autant sur les attraits des facteurs intrinsèques (autonomie, respect, chance d'avancement, etc.) que sur les mérites des facteurs extrinsèques (supervision réduite, rémunération attrayante, conditions physiques de travail agréables, etc.) auxquels elle va l'exposer.

En revanche, elle ne va pas l'embaucher à n'importe quel prix. Elle la veut « atypique », « créative », dévouée à sa mission, à sa vision et à ses objectifs. Elle veut, à l'embauche, ressentir chez cette main-d'œuvre un attachement affectif au travail – attachement témoigné par son désir de faire la différence et d'atteindre sans cesse l'excellence. En somme, l'organisation veut déceler chez cette main-d'œuvre un état de mobilisation alimenté tant par le comportement qu'elle adopte au travail que par l'affection qu'elle témoigne pour tous les aspects de son travail.

En retour, l'organisation doit mettre en œuvre des actions mobilisatrices individuelles dirigées vers chacun des travailleurs qui constituent cette main-d'œuvre. Par exemple, ceux qui recherchent le pouvoir doivent obtenir le pouvoir, ceux qui recherchent l'autonomie au travail doivent la trouver et ceux qui recherchent de l'avancement doivent avoir la possibilité de l'obtenir.

Cette main-d'œuvre, embauchée en raison de son talent et du niveau d'excellence qu'elle peut atteindre, devient un des déterminants de la position stratégique que va occuper l'organisation dans son marché. Le nouveau rôle de la gestion des ressources humaines réside alors en la gestion de cette catégorie de main-d'œuvre, appelée ses « talents ».

## 3.7 UNE NOUVELLE APPROCHE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LA GESTION DES TALENTS

Comme nous l'avons souligné au chapitre 2, c'est par l'application d'une stratégie d'internalisation qu'une organisation finit par diviser sa main-d'œuvre en deux catégories : une main-d'œuvre qu'elle regarde comme un atout stratégique et une main-d'œuvre qu'elle considère comme une commodité. Bien que nous serions tentés d'affirmer qu'au sein des organisations tous les employés possèdent une forme de talent, force est de reconnaître que les talents qui s'y déploient ne peuvent pas tous servir à l'atteinte directe des objectifs organisationnels.

C'est pour cette raison que, dans les organisations, la gestion des talents s'intéresse principalement aux travailleurs qui visent continuellement l'excellence et qui peuvent jouer un rôle déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Il va de soi que, pour un supérieur hiérarchique qui évalue son personnel, la manifestation naturelle du talent ne peut s'imposer autrement que par voie de comparaison entre ses employés et de classement. Ainsi, si c'est la quête de l'excellence qui mène la personne de talent à de hauts niveaux d'efficacité dans les activités qu'elle entreprend, c'est en revanche l'ensemble de ses qualités distinctives et personnelles qui lui permettent d'apporter continuellement une contribution importante. Ces qualités distinctives et personnelles « combinent notamment des aptitudes innées, des compétences spécialisées (des “gestes professionnels” par exemple) ou génériques, mais aussi des attitudes (notamment la “volonté de réussir” ou la résilience) et des croyances<sup>10</sup> ».

### Talent (*Talent*)

Personne qui, dans l'organisation, apporte une contribution importante et atteint l'excellence de façon récurrente grâce aux qualités distinctives et personnelles qu'elle manifeste.

S'il nous faut alors définir ce qu'est un **talent** en contexte organisationnel, nous dirons qu'il s'agit d'une personne qui, jugée par son supérieur hiérarchique comme étant un atout stratégique, apporte une contribution importante par le niveau élevé d'efficacité qu'elle maintient, atteint l'excellence dans la réalisation des objectifs qui lui sont confiés et permet à l'organisation d'obtenir de façon récurrente le succès visé.

### 3.7.1 La gestion des talents et les implications pour le gestionnaire des ressources humaines

Dans l'organisation, toutes les personnes qui composent le cœur de la main-d'œuvre ne possèdent pas les mêmes aptitudes innées, les mêmes compétences spécialisées ou la même attitude de gagnant, c'est-à-dire le même désir de dépassement. Par ailleurs, dans l'organisation, les postes ne présentent pas tous la même importance stratégique dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Dès lors, le gestionnaire des ressources humaines doit tenir compte, dans sa **gestion des talents**, des implications de cette dernière. Ces implications peuvent être classées en deux catégories : celles qui concernent les postes et celles qui concernent les personnes.

#### L'implication au niveau des postes

Le gestionnaire des ressources humaines doit d'abord procéder à une analyse des postes (*voir le chapitre 4*) afin de déterminer quels sont les **postes pivots** jouant un rôle direct dans l'atteinte du succès organisationnel. Le résultat de cette analyse doit

### Gestion des talents

#### (*Talent management*)

Forme de gestion des ressources humaines orientée vers des pratiques nouvelles de détermination stratégique de postes pivots, de jumelage des talents pivots aux postes pivots, de développement continu et de mobilisation des talents en vue de l'atteinte récurrente du succès organisationnel.

### Poste pivot (*Pivotal jobs*)

Poste jouant un rôle important dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

10. Mirallès, Pierre. (2007). « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Management & Avenir*, n° 11, p. 35.

lui permettre de classer les postes pivots par ordre d'importance, en catégories A, B ou C<sup>11</sup> :

- Les postes de niveau A sont définis comme étant ceux renfermant des tâches ayant une influence stratégique directe sur l'atteinte du succès organisationnel.
- Les postes de niveau B sont ceux qui ont une influence stratégique indirecte sur l'atteinte du succès organisationnel, car ils servent d'abord et avant tout de supports aux postes A.
- Quant aux postes de niveau C, ils sont ceux qui ont peu d'influence ou carrément aucun effet sur l'atteinte du succès organisationnel. Leur présence est nécessaire pour la réalisation des tâches subordonnées à celles des autres postes pivots.

## L'implication au niveau des personnes

L'analyse des différents postes pivots terminée, c'est grâce au profil des exigences que le gestionnaire des ressources humaines peut maintenant classer les talents par ordre d'importance, en catégories aussi dites A, B et C. Les talents A sont les personnes à potentiel élevé, qui sont destinées à occuper les postes pivots de niveau A. Les talents B sont les personnes qui occupent les postes de niveau B et dont un accroissement des compétences leur permettra d'accéder aux postes A. Les talents C occupent les postes de niveau C. Leur talent n'est pas associé à de hauts niveaux de performance, mais leur présence dans l'organisation est nécessaire pour la réalisation des tâches subordonnées aux tâches stratégiques.

### 3.7.2 L'impact de la gestion des talents sur certaines activités de la gestion des ressources humaines

L'exercice de la gestion des talents permet au gestionnaire des ressources humaines d'utiliser différemment l'analyse des postes. Cependant, cette forme de gestion implique qu'il faille considérer autrement certaines autres activités de la gestion des ressources humaines. Parmi celles-ci figurent la planification des ressources humaines, la dotation et le développement.

#### L'impact de la gestion des talents sur la planification des ressources humaines

Pour le gestionnaire des ressources humaines, la planification des ressources humaines (*voir le chapitre 4*) ne doit plus être qu'une activité visant à déterminer les déséquilibres (qualitatifs et quantitatifs) possibles entre les postes et les employés. Dans sa nouvelle forme, elle doit poursuivre et atteindre cinq objectifs stratégiques importants :

1. Permettre de procéder à l'inventaire des compétences (*skills inventory*) à l'interne afin de déterminer quels sont les talents au potentiel élevé<sup>12</sup>.
2. Permettre d'établir une gestion efficace de la relève vers tous les postes pivots (*pivotal jobs*) essentiels à l'atteinte du succès stratégique de l'organisation<sup>13</sup>.

11. Voir Huselid, Mark A., Richard W. Beatty et Brian E. Becker. (2005). « "A Players" or "A Positions"? : The Strategic Logic of Workforce Management », *Harvard Business Review*, décembre, p. 110-117.

12. Voir Cappelli, Peter. (2009). « A Supply Chain Approach to Workforce Planning », *Organizational Dynamics*, vol. 38 (1), janvier-mars, p. 8-15.

13. Voir Boudreau, John W. et Peter M. Ramstad. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Boston, Harvard Business School Publishing.

3. Permettre de déceler, parmi les talents, quels sont les employés à haut potentiel aptes à occuper de tels postes<sup>14</sup>.
4. Permettre les déplacements stratégiques vers les postes pivots selon les axes horizontaux ou les axes verticaux<sup>15</sup>.
5. Permettre de constituer un réservoir de talents à haut potentiel<sup>16</sup>.

Selon Cappelli<sup>17</sup>, le contexte d'incertitude est à la base du déclin de la planification traditionnelle des ressources humaines. Il favorise l'émergence d'une nouvelle pratique : l'approche par simulation (*simulation approach*). L'adoption d'une telle approche se justifie dès lors que les organisations se trouvent devant les situations suivantes :

- Les changements rapides dans les stratégies organisationnelles obligent une modification constante des objectifs stratégiques.
- Les problèmes de rétention des talents nuisent à toute forme de planification à long terme de la succession.

Les stratégies et les objectifs changeant radicalement et rapidement, d'autres types de talents peuvent devenir nécessaires en remplacement de ceux dont les compétences correspondent désormais à des objectifs délaissés ou rendus désuets.

## L'impact de la gestion des talents sur la dotation

Le gestionnaire des ressources humaines ne peut plus restreindre le recrutement (*voir le chapitre 6*) à l'activité d'annonce de postes disponibles et d'incitation de candidatures. Le recrutement ne doit plus seulement être une source d'attraction visant à attirer les meilleurs éléments parmi une longue liste de candidats, mais doit servir à attirer et à sélectionner des personnes exceptionnelles<sup>18</sup>.

L'activité de recrutement consiste désormais en une quête continue de talents (*hunt for talent*). Le gestionnaire des ressources humaines doit instituer un modèle interne-externe de « magasinage » de talents (*model of shopping for talent*)<sup>19</sup>. Il doit, par le recrutement, exercer un marketing d'attractivité des talents – attractivité qui se base tant sur la notoriété et la popularité de l'organisation et de ses produits que sur sa culture, ses succès antérieurs et ses valeurs.

Dans cet ordre d'idées, tant à l'interne qu'à l'externe, la sélection doit servir à garantir une forme de « *talent scouting* »<sup>20</sup>, soit une double action qui consiste en :

1. la sélection constante de talents pivots en prévision de l'avenir, même si le besoin n'est pas encore présent ;
2. la sélection immédiate de ces talents en vue d'un éventuel arrimage aux postes pivots.

14. Voir Collings, David G. et Kamel Mellahi. (2009). « Strategic Talent Management: A review and research agenda », *Human Resource Management Review*, vol. 19(4), p. 304-313.

15. Voir Silzer, Rob et Ben E. Dowell (dir.). (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco, Jossey-Bass.

16. Voir Boudreau, John W. et Peter M. Ramstad. *Op. cit.*

17. Voir Cappelli, Peter. *Op. cit.*

18. Voir Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones et Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press.

19. Voir Cappelli, Peter. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in a Age of Uncertainty*, Boston, Harvard Business School Press.

20. Voir Collings, David G. et Kamel Mellahi. *Op. cit.*

## L'impact de la gestion des talents sur le développement

L'objectif poursuivi par le développement de talents (*voir le chapitre 7*) ne peut pas se situer dans une perspective étroite, qui le limiterait à faire partie d'un plan restreint de successions internes. Le développement des talents doit se faire dans une perspective large, de sorte que l'étendue de leurs compétences leur permette d'assumer une diversité de rôles<sup>21</sup>.

Dans cette optique de pluralité et non pas d'unicité de rôles, Frank et Taylor proposent le coaching comme méthode de développement des talents<sup>22</sup>. La fonction du coach, dans ce contexte, consiste à «préparer l'individu de talent pour l'amener au moment venu à l'état de performance, l'accompagner pour lui permettre d'exprimer son potentiel, d'être présent à lui-même à l'instant crucial<sup>23</sup>». Le développement de l'individu de talent par la voie du coaching doit le mener à un état de confiance qui stimule sa créativité, le motive à relever différents défis et le pousse à développer son sentiment d'efficacité personnelle au point d'être transformé en un atout stratégique indispensable en situation de concurrence vive.

### 3.7.3 La dimension humaine de la gestion des talents

La dimension humaine de la gestion des talents demande aux gestionnaires des ressources humaines de s'interroger sur l'impact réel de cette forme de gestion sur le personnel de l'organisation. Conséquemment, ces gestionnaires doivent tenir compte de trois réalités :

1. Le talent n'est pas qu'un attribut individuel, il sert d'unité de mesure de la contribution et de l'engagement des personnes dans l'organisation.
2. Toutes les personnes ont du talent, mais tous les talents ne sont pas équivalents.
3. Le talent ne doit pas nécessairement être lié au statut hiérarchique d'une personne dans l'organisation.

Cependant, en adoptant une telle forme de gestion, les gestionnaires doivent éviter de déshumaniser la gestion des ressources humaines. Cela pourrait survenir s'ils expliquaient aux employés l'objectif poursuivi par l'organisation en les divisant en différents talents. Il ne faut pas que certaines de leurs pratiques liées au recrutement, à la sélection ou à la rémunération soient porteuses de frustration pour certaines personnes dont le potentiel n'est pas pris en considération pour des raisons de favoritisme ou de jalousie.

Enfin, l'adoption de ce mode de gestion implique que les gestionnaires des ressources humaines aient déjà réfléchi et apporté des réponses adéquates à certaines questions qui touchent les employés. Parmi ces questions, on peut noter :

- L'organisation est-elle prête à composer avec les iniquités que peut causer la différenciation des talents ?
- Les employés occupant les postes de niveau B ou de niveau C peuvent-ils ressentir de la frustration par rapport au classement effectué ? Si oui, quelles mesures les ressources humaines peuvent-elles prendre pour assurer leur engagement ?

21. Voir Cappelli, Peter. (2008). *Op. cit.*

22. Voir Frank, Fredric D. et Craig R. Taylor. (2004). «Talent Management: Trends that Will Shape the Future», *Human Resource Planning*, vol. 27 (1), p. 33-41.

23. Mirallès, Pierre. *Op. cit.*

- En créant des postes pivots réservés aux talents de niveau A, quelle peut être l'incidence de la différenciation sur les attitudes et les comportements des employés et des équipes de travail dans lesquelles sont intégrés les talents ?

Il s'agit là de quelques exemples de questions qui permettent aux gestionnaires des ressources humaines de prendre conscience qu'une gestion des talents efficace doit replacer les personnes au centre de leur préoccupation.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Dans le poste que vous occupez actuellement, déterminez quelle catégorie de personnel :

1. est traitée comme le cœur de la main-d'œuvre aux yeux de votre supérieur immédiat (mentionnez deux faits pertinents qui vous poussent à tirer une telle conclusion) ;
2. semble être considérée comme étant la main-d'œuvre secondaire (ici encore, mentionnez deux faits pertinents qui vous poussent à tirer une telle conclusion).

Cet exercice devrait vous permettre de vérifier si, dans les faits, les entreprises prennent conscience du fait qu'elles catégorisent leur main-d'œuvre.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

**A**u chapitre 2, nous avons vu que, dans un contexte de rationalisation des ressources humaines caractérisé par des licenciements massifs et parfois successifs, le gestionnaire des ressources humaines doit composer avec un nouveau type de gestion : la gestion de la décroissance. Dans ce chapitre-ci, nous soulignons qu'à cause de la complexité de la pratique de cette forme de gestion, la démotivation s'installe et s'accroît parmi les travailleurs considérés comme la main-d'œuvre secondaire. Pour cette catégorie d'employés, la sécurité d'emploi prend une dimension plus hypothétique que réelle. Les théories de la motivation qui, jadis, fournissaient des pistes de réflexion aux gestionnaires ne semblent plus pertinentes dans ce contexte.

Or, il ne s'agit pas de rayer ces théories de notre schéma de référence en matière de motivation au travail. De nos jours, les recherches de Maslow, de Herzberg ou encore de Locke et Latham sur la motivation servent encore de point de départ pour expliquer comment les gestionnaires agissent pour favoriser la motivation au travail des employés considérés comme le cœur de la main-d'œuvre.

La mobilisation serait-elle la solution à appliquer pour éradiquer cette démotivation qui affecte la main-d'œuvre secondaire dans les organisations ? Nous avons expliqué que la mobilisation demeure possible si et seulement si les gestionnaires peuvent déterminer avec exactitude des menaces communes à affronter. Ces menaces doivent être combattues tant par les stratégies déployées par la haute direction que par les efforts des travailleurs, qui doivent voir en elles des ennemis réels pour la survie de l'organisation et pour leur sécurité d'emploi.

Aussi pour constituer le cœur de sa main-d'œuvre, l'organisation doit choisir des employés chez qui elle décèle déjà un état de mobilisation alimenté tant par leur comportement au travail que par l'affection qu'ils témoignent pour tous les aspects de leur travail. Si l'organisation voit en cette main-d'œuvre son atout stratégique par rapport à la concurrence, elle doit la développer, la mobiliser, la fidéliser en appliquant cette forme de gestion des ressources humaines dite gestion des talents.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Nous disons que le contexte défavorable à l'emploi cause trois formes d'inquiétude pour les travailleurs. Comment, dans les faits, ces travailleurs vivent-ils ces inquiétudes?
2. Par un exemple concret, expliquez à un collègue de classe comment s'applique le modèle de base de la motivation au travail.
3. Dans l'analyse de la motivation au travail, en quoi les théories de contenu diffèrent-elles des théories de processus?
4. Selon vous, la théorie de Herzberg peut-elle s'appliquer de façon uniforme aux employés considérés comme le cœur de la main-d'œuvre et aux travailleurs considérés comme la main-d'œuvre secondaire? Expliquez votre réponse.
5. Dans les études portant sur la motivation au travail, en quoi la théorie de Vroom diffère-t-elle de celle de Locke et Latham? Expliquez en termes simples.
6. La mobilisation du personnel ne peut se faire de façon uniforme, qu'il s'agisse des employés qui constituent le cœur de la main-d'œuvre ou des travailleurs qui forment, aux yeux des employeurs, la main-d'œuvre secondaire. Pour le gestionnaire, en quoi l'application de ce concept diffère-t-elle d'une catégorie à l'autre?
7. Pourquoi est-il nécessaire, pour une entreprise, de déterminer des talents au sein de ses différents services?
8. Dans l'organisation, le talent doit-il nécessairement être un cadre? Expliquez votre réponse.

## ANALYSE DE CAS

### CAS 3.1 « L'étoffe d'un vrai chef »

Didier Bercours est un Français qui a fait ses études à Genève au restaurant Vieux-Bois, restaurant qui fait office d'école hôtelière. C'est justement à Genève qu'il a rencontré Judith, une Québécoise dont les parents gèrent une auberge abritant un restaurant-école dans la région de Charlevoix. Tout au cours de ses études, Didier a fait montre d'un talent exceptionnel. Et bien qu'un poste de sous-chef lui était réservé au restaurant La Bergerie d'Eze, situé sur la Côte d'Azur, il a décidé de suivre Judith au Québec.

Un certain midi de juillet, Judith l'a emmené à Charlevoix, à l'auberge de ses parents. C'est Didier qui avait insisté pour y aller, car il comptait lui faire sa « grande demande ». Comme il avait rencontré Judith dans un restaurant-école à Genève, il a cru qu'il serait charmant de lui proposer de partager officiellement sa vie dans un contexte similaire.

Ce midi-là, il s'en souvient encore, le restaurant était bondé de touristes venus de Chine. Judith et lui étaient assis dans un petit coin discret, loin du bruit et des regards.

C'est alors que Judith a entendu, bien malgré elle, la voix tremblante et nerveuse de son père, qui parlait à son maître d'hôtel :

— Notre chef vient de m'avertir qu'il ne pourra pas rentrer! Sa candidature a été retenue pour un stage de perfectionnement d'une année en Europe. Il vient d'apprendre la nouvelle et il doit précipiter son départ.

Le maître d'hôtel a répondu d'un ton à peine perceptible :

— Mais, sans le chef, nos étudiants ne pourront pas assurer les cinq services compris dans le menu...

— Je crois que mon père est dans le pétrin, a dit Judith à Didier. Nous qui voulions lui faire une surprise... Je crois que c'est foutu.

La voix du père de Judith se faisait de plus en plus nerveuse :

— Je le sais, mais tu vois le restaurant? Il est plein à craquer! Et les touristes chinois paient bien!

Judith a levé les yeux vers Didier et lui a demandé :

— Pourquoi ne leur donnes-tu pas un coup de main?

— Mais Judith, je ne connais même pas ton père. Et puis je suis ici pour toi, pour te remettre ceci.

Il a poussé un petit coffret vers elle. Elle a souri avant de lui dire :

— Je t'en prie, donne-leur un coup de main...

Alors qu'il passait, énervé, près de leur table, Judith a saisi son père par le bras. Il a sursauté.

— Judith!? Mais... mais que fais-tu ici? Est-ce que ta mère est au courant? Mais... mais!?

Judith s'est levée en souriant et a enlacé son père.

— Nous voulions vous faire une surprise, à maman et toi.

Didier s'est levé à son tour.

— Je te présente Didier, mon copain. Ou plutôt, fiancé...

— Enchanté, monsieur.

Le père de Judith lui a serré la main, d'un geste réservé, voire désintéressé.

— Papa, a repris Judith, j'ai entendu ta conversation. Mon fiancé, ici présent, est diplômé de l'école hôtelière de Genève. Il a décroché la plus haute mention au restaurant Vieux-Bois. Je te l'assure, il a l'étoffe d'un chef et il peut assurément te donner un coup de main!

Le propriétaire a jeté un regard indifférent à Didier.

— Si c'est pour me faire des saucisses et de la choucroute, allez voir ailleurs!

Didier a répondu, calmement :

— Pendant deux années consécutives, c'est moi qui, en tant que sous-chef, ai ébloui la clientèle de la Colombe d'Or, à Saint-Paul-de-Vence, avec mon poulet grillé, sauce tahini.

— Le poulet grillé, sauce tahini! Est-ce bien de vous? s'est enquis le père de Judith, yeux écarquillés.

Didier a opiné de la tête.

— Ajoutez à cela mes fameuses pâtes aux sardines, ma salade feta-pistache, mes cailles farcies au foie gras et mon dessert...

— J'ai eu l'occasion de savourer certains de ces plats tandis que je passais mes vacances dans le sud de la France... (il se tourne vers Judith) avec ta mère.

Et le propriétaire a repris, en avançant une main plus conviviale vers Didier :

— Je suis ravi de vous rencontrer. Mon chef actuel aurait aimé concocter de tels plats avec vous, mais il doit partir pour l'Europe aujourd'hui même. Dites, un poste de chef vous dirait?

— Vous rigolez?

— Je double votre salaire! a lancé le père de Judith sur un ton blagueur.

— Mais je ne gagne rien!

— Ne vous inquiétez pas, vous serez bien payé. Moi, je sais reconnaître un « talent » simplement en entendant parler de ses réalisations. Vous savez, le poste de chef est un poste pivot. Ne faites pas fuir mes touristes avant qu'ils aient laissé quelques billets de banque dans ma caisse!

Le propriétaire, heureux et ayant retrouvé le sourire, a embrassé sa fille :

— Ce soir, vous mangez à la maison! Je vais de ce pas avertir ta mère.

— Très bien. Je crois que je vais aider Didier puisque, papa, je ne suis pas si mal non plus dans une cuisine. J'ai décroché la mention « honorable ».

## Questions

1. Le père de Judith dit savoir reconnaître un talent simplement en entendant parler de ses réalisations. Pourquoi croit-il avoir décelé chez Didier les qualités qui font de lui un talent? Quelle phrase explicative du texte prouve la justesse de votre réponse?
2. Le père de Judith utilise le terme « poste pivot ». Qu'est-ce qu'un poste pivot, et quelle importance revêt un tel poste pour une organisation?

### CAS 3.2 « Il court, il court, le coursier »

Il s'appelle Jérémie et n'a que 22 ans. Diplômé de l'institut d'hôtellerie de Montréal au cours de l'été 2012, il a voulu tenter sa chance à Québec comme

aide-cuisinier, mais tout ce qu'il a pu décrocher, à la fin de janvier 2013, est un poste de coursier à l'hôtel Holiday Vacations. Il a cependant déployé un tel

dynamisme que deux semaines seulement après son embauche, son supérieur immédiat lançait déjà des compliments à son endroit. Quant à ses compagnons de travail, ils l'appelaient le « petit furet ». C'est qu'il courait toujours pour servir les clients, et plus particulièrement les dames. Prestement, il leur ouvrait la portière avant qu'elles ne descendent de voiture, leur ouvrait la porte d'entrée de l'hôtel en s'inclinant, courait prendre leurs valises, mallettes et autres bagages, courait déposer leurs effets jusqu'au chariot à bagages, courait à l'ascenseur pour appuyer avant elles sur le bouton de commande et le sourire qu'il affichait ne s'épuisait jamais. Le soir, après sa journée de travail, il offrait gratuitement des massages de pieds aux clientes qui fréquentaient le spa de l'hôtel. D'ailleurs, cet élan de zèle lui a bien valu une chanson composée par ses collègues :

« Il court, il court, le coursier  
Le coursier des jolies dames  
Il est monté par ici  
Et redescendra par là ! »

Au fil des semaines, le jeune homme ne recevait que des éloges, et ce, de toutes les clientes. Elles le trouvaient tout à fait mignon et charmant. D'ailleurs, la direction de l'hôtel avait appris avec satisfaction qu'il semblait que des réservations avaient été annulées auprès des hôtels concurrents de la région parce que certaines clientes voulaient voir celui qu'un journaliste de Québec avait qualifié de « jeune Casanova aux doigts agiles ». Pour la première fois de son histoire, l'hôtel affichait complet jusqu'au mois d'août 2013. Selon certains collègues chez qui l'on soupçonnait un brin de jalousie, Jérémie avait doublé son salaire hebdomadaire grâce à ses pourboires.

Au bout de trois mois, la direction de l'hôtel a voulu souligner l'apport du jeune coursier à l'augmentation de son chiffre d'affaires. Au nom de la direction, la directrice des ressources humaines lui a fait parvenir une lettre de félicitations dans laquelle elle lui indiquait qu'il avait été élu « employé du mois d'avril ». Elle lui indiquait de plus que cet honneur s'accompagnait de plusieurs récompenses. Ainsi, la dernière semaine du mois d'avril lui serait consacrée : prise de photo le lundi matin par un photographe renommé de Québec, exposition de la photo la

journée même dans le hall d'entrée, un « 5 à 7 » le mardi avec vins et fromages, séance de massage gratuite le mercredi matin suivie d'un déjeuner avec les membres de la direction, et réception donnée en son honneur le jeudi soir dans la salle réservée aux congrès. Un buffet serait servi lors de la réception, et c'était les chefs cuisiniers de l'hôtel qui se chargeraient de préparer tous les plats offerts.

Jérémie était aux anges. Il ne portait plus à terre. De plus, dans la lettre signée par la directrice des ressources humaines, il était mentionné qu'il pouvait inviter ses parents et sa petite amie à la réception du jeudi soir.

Or, le lundi matin de la dernière semaine du mois d'avril, tandis que Jérémie grimpe dans la limousine qui le conduit au studio de photographie, la directrice des ressources humaines reçoit un courriel venant de Toronto, ville où se trouve le siège social de tous les Holiday Vacations du pays. Le message est clair : les hôtels Holiday Vacations de la province de Québec étant moins rentables que ceux de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, le siège social a décidé de supprimer 280 postes dans ses 10 hôtels de la province de Québec. Bien que le siège social ait souligné l'effort remarquable de l'hôtel Holiday Vacations de Québec, il mentionne que les coupures sont générales et concernent tous les hôtels de la province, sans exception. À Québec, les 20 postes touchés se répartissent ainsi :

- 7 postes d'aide-cuisinier ;
- 2 postes de cuisinier ;
- 7 postes d'employé de soutien ;
- 2 postes de technicien ;
- 2 postes de cadre.

Chez les employés de soutien, le premier nom sur la liste des employés à licencier est celui de Jérémie. Dans le communiqué, il est bien indiqué que les licenciements doivent entrer en vigueur trois jours après la réception du courriel et qu'il n'est permis qu'aux cadres touchés de terminer la semaine. Horrifiée par cette nouvelle, la directrice des ressources humaines imprime le courriel et se précipite au bureau du directeur.

— Monsieur Pétroli ! lui lance-t-elle. Voyez ce que je viens de recevoir de Toronto. C'est disgracieux !

Le siège social ne tient même pas compte de notre chiffre d'affaires, qui est à la hausse depuis les derniers mois !

M. Pétroli s'empare de la lettre et la parcourt rapidement des yeux. Il la laisse tomber sur son bureau, lève les yeux vers la directrice des ressources humaines.

— Ce sont les ordres, dit-il.

— Mais tous ces postes qui sont supprimés ! Comment peut-on faire une telle offense à notre jeune coursier que nous fêtons cette semaine ?

Le directeur Pétroli lève les épaules avec indifférence et répond sans émotion dans la voix :

— Vous lui expliquerez que nous n'avons pas le choix et que la décision vient de Toronto. Voyez si vous voulez maintenir le « 5 à 7 » de mardi, la séance de massage et le déjeuner de mercredi. Cependant, j'insiste pour que la réception de jeudi soir ait lieu, car nous lui devons bien cette dernière marque de reconnaissance. Si je me fie à la bonne vieille théorie de Maslow sur les besoins humains, j'ose croire que ce geste le motivera et l'aidera à travailler avec ardeur jusqu'à jeudi.

— Et sa photo ?

— Qu'on l'expose ! Il verra bien que la décision de le licencier ne vient pas de nous !

### Questions

1. En entendant les paroles du directeur de l'hôtel Holiday Vacations de Québec, « Si je me fie à la bonne vieille théorie de Maslow sur les besoins humains, j'ose croire que ce geste le motivera et l'aidera à travailler avec ardeur jusqu'à jeudi », pourquoi pouvons-nous dire que, dans le cas du coursier, cette théorie de la motivation trouve sa limite et ne peut pas s'appliquer ?
2. Si vous étiez à la place de la directrice des ressources humaines, quelle serait votre démarche auprès de Jérémie avant de lui annoncer la nouvelle de son licenciement ?

### FICHE TECHNIQUE 3

1. Selon votre perception, l'organisation pour laquelle vous travaillez catégorise-t-elle sa main-d'œuvre ?
2. Évaluez comment l'organisation pour laquelle vous travaillez tient compte de certains aspects liés au contenu et au contexte de travail de sa main-d'œuvre pour mieux déterminer si elle la sépare en catégories ou non. Pour répondre, servez-vous de cette échelle graduée de 1 à 5, où : 1 = Tout à fait en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Plus en accord qu'en désaccord, 4 = En accord et 5 = Tout à fait en accord.

Les énoncés	
1. L'organisation fait de la sécurité d'emploi de ses employés une de ses priorités.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
2. L'organisation montre de la reconnaissance envers ses employés.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
3. L'organisation favorise les échanges entre collègues et encourage la mise sur pied d'activités sociales.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4. L'organisation encourage le développement du personnel en vue de lui accorder d'éventuelles promotions.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
5. L'organisation n'a pour politique de vouloir diminuer les salaires des employés, ne serait-ce que par la diminution des heures de travail.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
6. L'organisation donne des pauses pour le bien-être des travailleurs et non pas simplement dans le but d'augmenter sa productivité.	1 - 2 - 3 - 4 - 5

Les énoncés	
7. L'organisation fait de l'hygiène au travail une autre de ses priorités pour le bien-être des employés et non pas uniquement pour respecter la Loi sur la santé et la sécurité du travail.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
8. L'organisation a pour politique de réprimander les comportements qu'elle juge déviants, mais aussi de féliciter les bonnes actions.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
9. L'organisation ne mise pas plus sur sa rentabilité que sur le bien-être de ses employés.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
10. L'organisation montre qu'elle tient à sa main-d'œuvre et elle n'agit pas comme si elle pouvait la remplacer selon son bon vouloir.	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Score total =	

Évaluation : Additionnez le score relatif à chacun des énoncés. Relevez votre score sur 50.

S'il se situe :

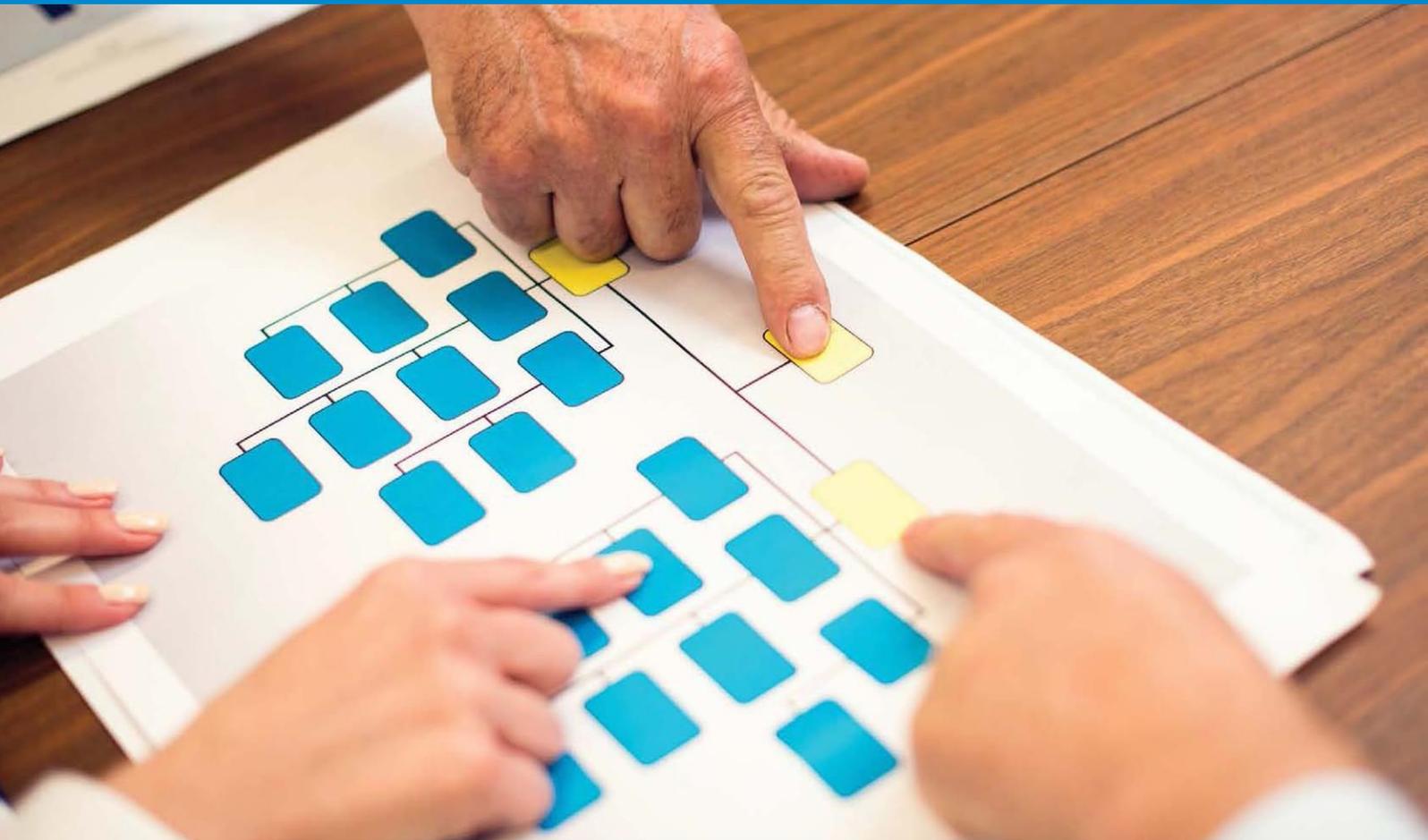
- a) À 24 et moins : vous percevez que, dans l'organisation pour laquelle vous travaillez, la main-d'œuvre est considérée comme une main-d'œuvre secondaire.
  - b) Entre 25 et 35 : vous percevez que, dans l'organisation pour laquelle vous travaillez, la main-d'œuvre ne semble pas vraiment catégorisée et est traitée de façon uniforme.
  - c) Entre 36 et 44 : vous percevez que, dans l'organisation pour laquelle vous travaillez, la tendance est de vouloir considérer les employés comme une main-d'œuvre indispensable.
  - d) À 45 et plus : vous percevez que, dans l'organisation pour laquelle vous travaillez, la main-d'œuvre est considérée comme un atout stratégique.
3. Comme il s'agit d'une perception, pouvez-vous la soutenir et l'illustrer en donnant des exemples de faits réels ?



Votre matériel complémentaire du chapitre 3 vous attend !

# CHAPITRE 4

## L'analyse des postes et la planification des ressources humaines



### PLAN DU CHAPITRE

- 4.1 L'analyse des postes
- 4.2 Le vocabulaire de l'analyse des postes
- 4.3 Le processus d'analyse de poste
- 4.4 La collecte des données et les méthodes d'analyse de poste
- 4.5 La description et le profil d'exigences du poste
- 4.6 La planification des ressources humaines

### Résumé du chapitre

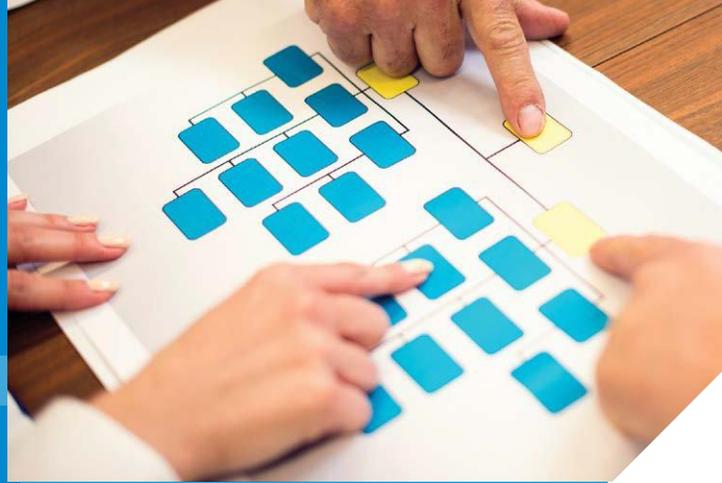
Évaluation de la compétence – Questions de révision et application

Cas 4.1 : « Ai-je fait le bon choix ? »

Cas 4.2 : « Une approche pratique à l'analyse et à la description du poste de travail »

Fiche technique 4

# 4



## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. d'utiliser la terminologie de l'analyse des postes ;
2. d'expliquer les buts de l'analyse des postes ;
3. de décrire l'information découlant de l'analyse des postes ;
4. d'utiliser les principales méthodes permettant de collecter l'information sur les postes ;
5. de rédiger le contenu d'une description d'emploi ;
6. de préciser le contenu du profil d'exigences du poste ;
7. de discuter de la relation entre la planification des ressources humaines et la planification stratégique ;
8. d'expliquer les étapes du processus de planification des ressources humaines ;
9. de déterminer les facteurs qui influent sur la demande de main-d'œuvre de l'organisation ;
10. de décrire les mouvements de main-d'œuvre dans les organisations ;
11. de recommander des solutions aux problèmes de déséquilibre entre la demande et l'offre de ressources humaines.

## COMPÉTENCES VISÉES

Pouvoir déterminer les tâches du poste à combler ; rédiger une description de tâches ; participer à une démarche systémique dans le cadre de la planification des ressources humaines.

## PARLONS GRH

### Chez Planif au Pif inc.

Mercredi dernier a été un jour heureux : Hakim Noury, le roi des représentants, venait de signer un contrat avec un nouveau client de New York. Dans un mois, la production augmenterait de 35 %. Une courte réunion des cadres a été organisée dans la salle de conférences, et Jean Dumont, le président de la compagnie, a félicité chaleureusement Hakim pour son succès.

Hier, mardi, les cadres et les superviseurs de l'entreprise ont reçu une convocation à une réunion dont voici le contenu :

« Convocation à une réunion de gestion mercredi, à 9 h, dans la salle de conférences :

Le but de la réunion consiste à préparer une réorganisation des structures et des activités de l'entreprise pour que nous puissions répondre aux exigences découlant d'un fabuleux contrat signé avec un nouveau client. Toute la structure de l'entreprise doit être repensée, et chacun des postes doit être considéré comme éliminé. Nous repartirons à zéro en reclassant chacun des employés et des gestionnaires de manière à tirer le maximum des compétences individuelles. Du sang neuf sera incorporé à l'entreprise et un programme de mise à la retraite préventive sera mis sur pied afin de faciliter le départ de ceux qui ne seront pas réintégrés dans le nouvel organigramme. Je vous attends donc avec vos brillantes suggestions habituelles. »

Mercredi matin, dès le début de la réunion, le président annonce ses couleurs.

— L'entreprise, dit-il, comprend trois employés travaillant à la production qui sont âgés de 60 à 65 ans. Il y a, ➔

de plus, deux gestionnaires de tout niveau ayant atteint 55 ans. Le désir de l'entreprise est d'ajouter environ 12 employés d'usine et 3 gestionnaires. Pendant toute la fin de semaine, j'ai analysé les différentes approches pour restructurer notre entreprise (il insiste sur le «notre»). En ce qui concerne les services administratifs, voici mes propositions :

À la gestion des expéditions, il y a deux personnes. Je crois qu'une seule peut suffire à la tâche, quitte à ce qu'un employé du Service de la comptabilité vienne offrir un coup de main, les jours de surcharge. Dans l'entrepôt, le superviseur des achats peut aussi assumer la gestion de l'entrepôt, ce qui libérerait un superviseur dans l'entrepôt.

Au Service du prix de revient, nous pourrions éliminer un commis, et la tâche pourrait être confiée à un commis aux stocks.

Le laboratoire doit embaucher deux autres chimistes pour les tests de préexpédition.

Au Service des projets, quatre ingénieurs ont la responsabilité des projets de la région de Montréal, de Québec, de l'Est-du-Québec et de la région de Gatineau. Thierry, responsable de la région de Québec, peut aussi s'occuper de l'Est-du-Québec, ce qui libérera Anne-Marie. Le dossier de New York lui sera confié.

Le Service du développement est composé de trois ingénieurs. Philippe sera muté au Service du contrôle de la qualité.

À la Production, il y a quatre superviseurs et quatre contremaîtres. Les services 1 et 3 seront fusionnés et un des contremaîtres, Jean-Pierre, en sera responsable à titre de superviseur. Marc-Antoine prendra la responsabilité du nouveau quart de nuit et un nouvel employé sera embauché pour le remplacer.

Enfin, au Service de l'entretien, qui comprend deux superviseurs et un contrôleur de la planification, nous

ajouterons un troisième et, peut-être, un quatrième superviseur. En effet, Germain a 62 ans et pourrait être admissible à une préretraite.

Quant à Sara McDonnell, la responsable de la gestion de ressources humaines, sa tâche sera de nous préparer un organigramme officiel d'ici deux semaines.

Je crois que mon analyse est complète et tient compte de tous les aspects de notre organisation. Une fois le tout terminé, dans quelques mois, nous procéderons à la rédaction de descriptions d'emploi pour les postes des employés de la production. Mon voisin, qui est directeur de la gestion de ressources humaines dans une entreprise de taille moyenne, m'a expliqué vendredi soir que cela facilitera la répartition du travail et l'évaluation du rendement des employés. Évidemment, il gagne sa vie à remplir des papiers et à les analyser. Il m'a aussi fait mention des avantages d'une étude de planification de la main-d'œuvre, mais je ne crois pas que cela soit nécessaire dans une entreprise de notre taille et dans laquelle, compte tenu de l'ancienneté de la plupart d'entre vous, tous connaissent très bien le travail à accomplir.

Bref, tout va bien. Dans deux semaines, nous nous rencontrerons à nouveau et je vous présenterai le nouvel organigramme et les responsabilités qui vous attendent. Je compte donc sur votre collaboration habituelle, et je vous invite à regarder vers l'avenir.

## Questions

1. Selon vous, les étapes normales d'une planification de la main-d'œuvre ont-elles été respectées? Répondre selon votre perception de la démarche sans avoir fait la lecture du chapitre.
2. Toujours selon votre conception de la démarche de la planification de la main-d'œuvre, croyez-vous que Jean Dumont puisse effectuer une réorganisation de l'entreprise sans impliquer les personnes concernées?

## 4.1 L'ANALYSE DES POSTES

Dans le contexte actuel de la concurrence internationale, particulièrement stimulée par l'entente entre le Canada et l'Union européenne (28 pays)<sup>1</sup>, et de la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises se doivent de repenser la structure organisationnelle et les

1. Voir à ce sujet Desrosiers, Julie. (2013, 22 octobre). « Entente de principe entre le Canada et l'Union européenne sur l'Accord économique et commercial global (AECG) : Quel impact en matière de brevets pharmaceutiques ? », *Bulletin Sciences de la vie*, [En ligne], [www.fasken.com](http://www.fasken.com)

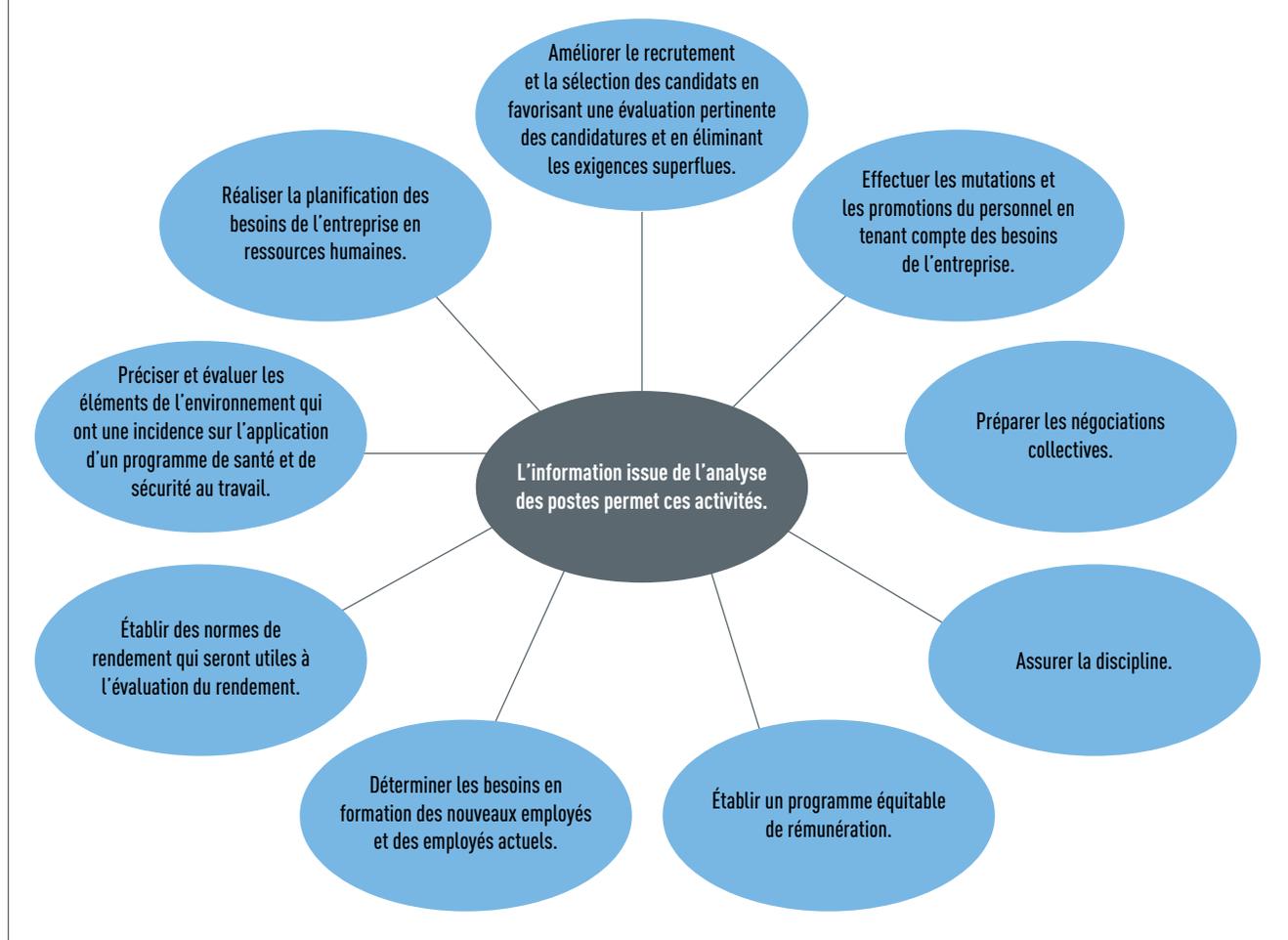
principes fondamentaux sous-jacents à la **conception des emplois**. Il faut donc procéder à une révision de l'ensemble des programmes de gestion des ressources humaines.

L'analyse des postes représente l'outil idéal pour répondre à ces préoccupations, car elle a un impact significatif sur l'ensemble des programmes de gestion des ressources humaines (voir la figure 4.1). Il faut constater qu'il s'agit d'une des activités de l'entreprise qui a le plus d'impact sur l'ensemble des prises de décision de gestion.

### Conception des emplois (*Job design*)

Processus qui consiste à déterminer le contenu et les relations d'un poste de travail avec les autres postes, en tenant compte des objectifs d'efficacité sur les plans technologique, organisationnel et humain.

**FIGURE 4.1** ■ L'analyse des postes en tant que base des programmes de gestion des ressources humaines



Le but de l'analyse des postes consiste à collecter l'information permettant de rédiger une description de poste et un profil d'exigences du poste qui constitueront le fondement des autres activités de la gestion des ressources humaines, comme l'illustre la figure 4.1.

La mondialisation, la déréglementation du marché et les nouvelles contraintes juridiques provenant des gouvernements fédéral et provincial, ainsi que la concurrence vive qui en découle<sup>2</sup>, exigent une gestion des ressources humaines plus efficace. Pour le Québec, la croissance économique et le vieillissement de la population ajouteront un facteur supplémentaire dans les prochaines années, soit une

2. Voir Lefebvre, Annie. (2005). *L'impact de l'accord de libre-échange nord-américain sur les politiques internes des entreprises*, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Canada.



Une tâche consiste en un regroupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou intellectuel et qui est nécessaire pour atteindre un objectif. Répondre à un appel comprend ainsi plusieurs activités.

sérieuse pénurie de main-d'œuvre<sup>3</sup>. Pour ce faire, le superviseur doit répondre aux questions suivantes concernant ses besoins en main-d'œuvre<sup>4</sup>:

- Qui détermine le contenu des emplois ?
- Qui décide du nombre de postes nécessaires ?
- Quels sont les liens entre les différents postes ?
- Qui détermine la nature de ces liens ?
- A-t-on évalué le nombre, la conception et le contenu des postes de travail en fonction de l'ensemble de l'entreprise ?
- Quelles sont les exigences minimales pour chacun des postes ?
- Quels sont les critères à utiliser pour la sélection des candidats à chacun des postes ?
- Sur quels éléments du poste la formation devrait-elle mettre l'accent ?
- Comment doit-on mesurer le rendement du titulaire de chaque poste ?
- Quel salaire doit-on accorder à chacun des postes ?
- En fonction d'un plan de carrière, quels sont les postes qui permettront à un employé d'évoluer dans l'entreprise ?

L'analyse des postes fournit aussi la plupart des éléments de réponse à ces questions. La réussite de l'entreprise exige donc l'entière maîtrise de la connaissance de ses besoins en main-d'œuvre et la définition claire de ses orientations futures. Dans ce contexte, nous aborderons l'analyse des postes. Par la suite, nous examinerons la planification des ressources humaines qui découle des orientations futures de l'entreprise.

## 4.2 LE VOCABULAIRE DE L'ANALYSE DES POSTES

Voici quelques définitions importantes, tirées pour l'essentiel d'un document de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE)<sup>5</sup> (voir le tableau 4.1).

**TABLEAU 4.1** ■ La terminologie de l'analyse de poste et de la planification des ressources humaines

Termes	Définitions	Explications
Analyse des postes <sup>a</sup> ( <i>Job analysis</i> )	Processus qui consiste à collecter, à évaluer et à organiser les données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail, afin d'en déterminer la finalité ainsi que les responsabilités et les exigences incombant au détenteur du poste. Le poste comprend des tâches, des activités et des responsabilités.	L'objectif du processus d'analyse consiste à définir les exigences requises pour occuper le poste, soit les habiletés, les compétences et les comportements permettant de satisfaire les besoins actuels et futurs de l'organisation.
Étude des temps et mouvements ( <i>Time and motion study</i> )	Analyse de poste dont le but est d'éliminer le gaspillage d'énergie, de diminuer le contenu de travail d'un produit ou d'établir et de maintenir des standards de production. Cette étude, qui est réalisée par un ingénieur industriel, sert aussi à définir des normes de productivité et de sécurité.	Il s'agit d'analyser les opérations d'une tâche et de les réorganiser de façon à accroître le rendement.

3. Voir Desrosiers, Jacqueline. (2010, 17 décembre). « La retraite progressive ou anticipée pour contrer la pénurie de main-d'œuvre, est-ce la solution ? », *Avantages*, [En ligne], [www.conseiller.ca](http://www.conseiller.ca)

4. Adapté de Cascio, Wayne F. (2012). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill, chap. 5.

5. Agence européenne de productivité. (1956). *L'analyse des tâches : instrument de productivité*, Projet n° 231, Paris, Organisation européenne de coopération économique. Ce document est un classique de l'analyse des postes.

TABLEAU 4.1 ■ La terminologie de l'analyse de poste et de la planification des ressources humaines (suite)

Termes	Définitions	Explications
<b>Activité ou opération (Element)</b>	Composante d'une tâche qui peut être observée et mesurée.	C'est en fait la plus petite unité de travail représentant un effort physique ou intellectuel sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'étude des temps et des mouvements. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouvrir une boîte</li> <li>• Couper une pièce de métal</li> <li>• Évaluer un résultat</li> <li>• Acheminer l'appel</li> </ul>
<b>Tâche (Task)</b>	Regroupement d'activités ou d'opérations demandant un effort physique ou intellectuel nécessaire pour atteindre un objectif.	Par exemple, répondre à un appel téléphonique comprend plusieurs activités. Tâche : Répondre à un appel téléphonique Activités ou opérations : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer sur un bouton du standard</li> <li>• Saluer l'interlocuteur</li> <li>• Nommer son service</li> <li>• Écouter la demande</li> <li>• Indiquer à l'interlocuteur qu'il le met en contact avec la personne demandée</li> <li>• Acheminer l'appel</li> <li>• Mettre fin à la conversation</li> </ul>
<b>Responsabilité</b>	Obligation d'effectuer certaines tâches permettant d'atteindre un résultat. Les exigences en matière de flexibilité nous invitent à rédiger des descriptions de poste génériques <sup>a</sup> . Ces dernières s'attachent plutôt aux responsabilités et aux résultats qui sont associés aux emplois plutôt qu'aux tâches.	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• « faire appliquer les méthodes de prévention par les employés, de façon à établir un milieu de travail sain, salubre et sécuritaire<sup>c</sup> »</li> <li>• « déterminer et enregistrer les documents comptables du Service des garanties<sup>c</sup> » représente une tâche, alors que « établir et maintenir un système de gestion des documents comptables<sup>c</sup> » est une responsabilité.</li> </ul>
<b>Poste (Position)</b>	Regroupement de tâches ou de responsabilités qui requièrent les services d'une même personne.	Lorsqu'il y a assez de tâches ou de responsabilités dans un poste pour faire appel à une autre personne à temps plein, il y a création d'un second poste, qui regroupe les autres tâches et responsabilités. Mentionnons, à titre d'exemple, le poste de représentant aux comptes commerciaux.
<b>Emploi (Job)</b>	Groupe de postes dont les tâches et les responsabilités se ressemblent au point qu'une seule analyse de poste et une seule description de poste suffisent.	
<b>Profession</b>	Groupe d'emplois comportant des tâches semblables ou apparentées qui exigent une qualification, des connaissances et des capacités semblables.	La profession de comptable constitue un bon exemple. Le diplômé du cégep en comptabilité peut devenir comptable dans une entreprise, la personne qui prépare les états financiers de ses clients est un comptable, le CPA est aussi un comptable et l'associé dans une société de comptabilité agit également dans la profession de comptable. Or, ces différents emplois nécessitent des connaissances et des capacités semblables, mais à divers degrés.

<sup>a</sup> Mentionnons que les termes « tâche », « poste » et « emploi » ne sont pas des synonymes, et que les auteurs ont établi un consensus sur l'usage de ces termes. Par contre, les expressions « analyse de tâche », « analyse de poste » et « analyse d'emploi » sont souvent utilisées indifféremment. Il en est de même pour les expressions « description de tâche », « description de poste » et « description d'emploi », qui correspondent à une même réalité. Dans ce chapitre, nous utiliserons les expressions « analyse de poste » et « description de poste ».

<sup>b</sup> Voir Sunoo, Brenda Paik. (1996). « Generic or Non-Generic Job Descriptions ? », *Personnel Journal*, vol. 75 (1), février, p. 102.

<sup>c</sup> St-Onge, Sylvie et Roland Thériault. (2006). *Gestion de la rémunération. Théorie et pratique*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation, p. 164.



## Le vocabulaire de l'analyse de poste

Dans une entreprise, il y a deux commis. Le premier travaille au Service de la comptabilité et l'autre travaille au Service des ressources humaines. Il y a évidemment deux postes, puisque les tâches sont en nombre suffisant dans chaque cas pour occuper une personne. Il s'agit de deux postes, mais aussi de deux emplois. En effet, les exigences du poste, les tâches et les responsabilités sont en tous points différentes, de sorte qu'il faut analyser les deux postes pour définir le contenu et le contexte de chacun. Dans les mêmes services, on trouve un secrétaire de direction attaché au directeur de la comptabilité et un secrétaire de direction attaché au directeur des ressources humaines. Il s'agit toujours

de deux postes, puisqu'il y a assez de travail pour occuper deux personnes, mais les deux postes sont à ce point semblables quant à leur contenu et à leurs exigences qu'il s'agit d'un seul et même emploi, soit celui de secrétaire de direction.

Aussi, des représentants commerciaux de quatre régions différentes occupent tous l'emploi de représentant commercial : il y a quatre postes et un seul emploi. Par contre, un poste de représentant commercial au détail et un poste de représentant commercial aux institutions gouvernementales sont deux emplois différents.

### 4.3 LE PROCESSUS D'ANALYSE DE POSTE

Le processus d'analyse de poste comprend trois étapes : la préparation à l'analyse, la collecte des données et l'utilisation des renseignements collectés.

Lors de la préparation à l'analyse, il est important de définir clairement les objectifs de l'analyse de poste. Il faut aussi se familiariser avec l'ensemble des éléments de l'organisation (sa structure, sa culture, l'existence d'un syndicat) et avec les emplois, puis il faut déterminer les emplois qui seront analysés.

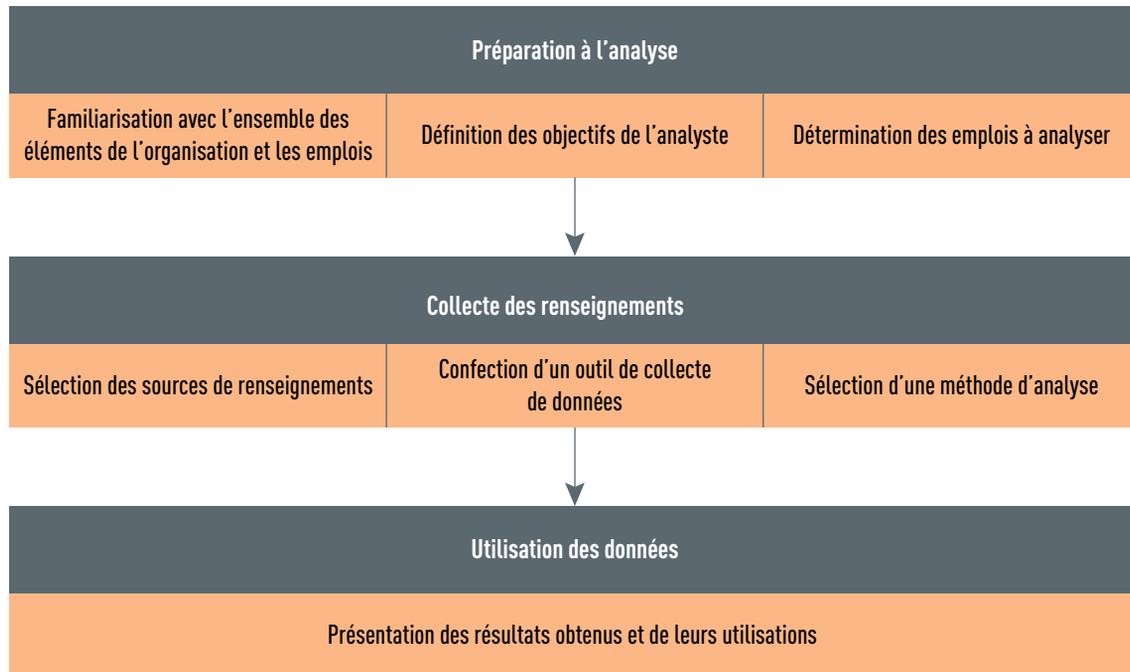
À la seconde étape, il faut procéder à la collecte des renseignements à l'interne et effectuer une vérification avec des sources externes. Cette étape implique la confection d'un outil de collecte de données adapté aux fins de l'analyse et au contexte de l'entreprise. Il faut donc que les sources de renseignements soient sélectionnées en fonction des objectifs de l'analyse. Les détenteurs de poste, leurs collègues et leurs superviseurs sont la source première. Cependant, les organismes professionnels, la Classification nationale des professions<sup>6</sup> ou les descriptions de poste publiées dans les journaux et dans Internet constituent aussi des mines de données utiles. Il faudra sélectionner une méthode d'analyse parmi une panoplie disponible ou encore combiner certaines de ces méthodes.

La troisième étape consiste à présenter les résultats obtenus dans un format qui synthétise l'ensemble des renseignements détaillés qui se traduira par la rédaction d'une

6. Ce document de référence est principalement destiné aux conseillers en carrière, aux utilisateurs de l'information sur le marché du travail, aux agents de planification des ressources humaines, aux responsables de recherches et d'analyses sur le marché du travail et aux conseillers en réadaptation professionnelle. Il décrit la structure de classification et la description des 522 groupes professionnels de base (40 000 emplois et leurs exigences) qui constituent le marché du travail canadien. Il existe aussi deux autres systèmes généraux de classification : le O\*NET, qui remplace le Dictionary of Occupational Titles (DOT) aux États-Unis, et la Classification internationale type des professions (CITP) du Bureau international du travail.

description de poste, d'un profil d'exigences, de normes de rendement et plus encore (voir la figure 4.2, et la figure 4.4 à la page 95).

**FIGURE 4.2** ■ Le processus d'analyse de poste



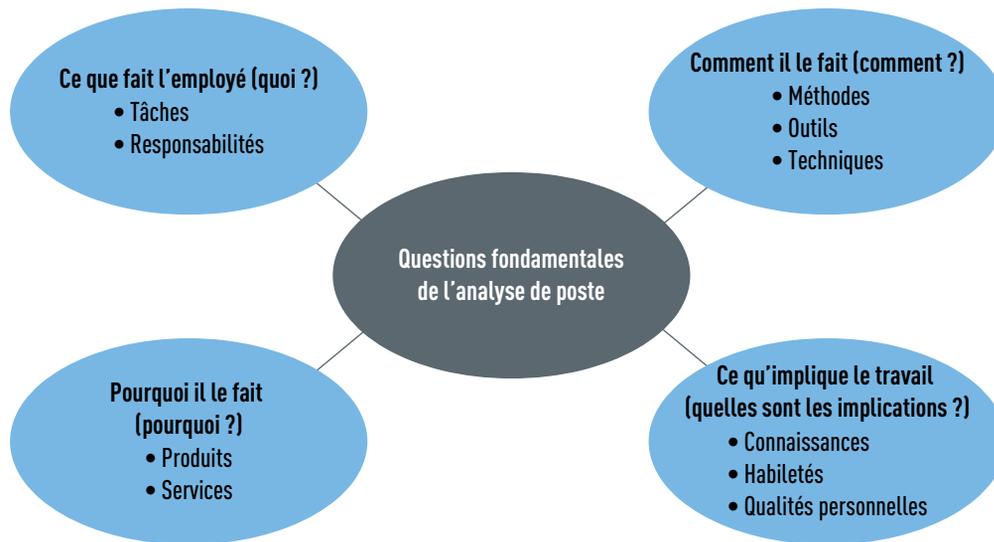
## 4.4 LA COLLECTE DES DONNÉES ET LES MÉTHODES D'ANALYSE DE POSTE

L'analyse de poste est un processus de collecte et de traitement de l'information relative au poste comportant deux règles fondamentales. Tout d'abord, l'analyse concerne le poste, et non le détenteur du poste. Puis, l'analyse a comme sujet le poste tel qu'il existe. Si l'on veut modifier le poste avant de le combler, ou si l'on crée un nouveau poste, il faut redéfinir les tâches et les responsabilités avant de procéder à une analyse.

### 4.4.1 Commentaires concernant la collecte de l'information

Sachant que l'analyse des postes consiste à collecter des données concernant le contenu et le contexte d'un poste de travail, les questions «quoi?», «comment?», «pourquoi?» et «quelles sont les implications?» trouveront des réponses dans l'énumération des tâches que les employés accomplissent (voir la figure 4.3 à la page suivante).

**Quoi?** Un professeur prépare ses cours, enseigne la matière, corrige les travaux des étudiants; un représentant commercial planifie ses déplacements, prend des rendez-vous, donne des présentations: voilà des exemples de tâches. Quelles sont les tâches principales? Quel pourcentage de son temps le titulaire d'un poste

**FIGURE 4.3** ■ L'information issue de l'analyse de poste

Voir le document 4.1W (exemple de grille d'analyse d'un poste permettant de collecter l'information concernant le « quoi ? », le « comment ? », le « pourquoi ? » et les « implications » d'un poste).

consacre-t-il à chacune de ces tâches ? Les mêmes questions se posent dans le cas des tâches secondaires.

**Comment ?** Il faut aussi connaître le mode d'exécution de ces tâches. Les méthodes prescrites pour accomplir les tâches sont-elles déjà définies, limitant ainsi la responsabilité dévolue à l'employé ? Un employé peut transporter du matériel à l'aide d'un transpalette manuel, d'un gerbeur ou d'un chariot élévateur. Cela aura des répercussions sur la qualification requise, les exigences physiques, l'expérience, etc.

**Pourquoi ?** Quelles sont les raisons d'être de ce poste ? Quels sont les objectifs à atteindre ? Un employé d'entretien ménager peut laver le plancher d'un bureau ou d'une classe, il peut aussi laver le plancher d'un bloc opératoire dans un hôpital où une procédure stricte et l'usage de produits précis et homologués sont en vigueur. Ainsi, il faut conclure que l'objectif même de la tâche aura des conséquences sur la formation de l'employé concernant les méthodes ou les produits utilisés. Dans les deux cas, la tâche est sensiblement la même, mais l'objectif ajoute dans le dernier cas des responsabilités qui modifient le poste dans son essence même.

**Quelles sont les implications ?** Les implications du poste aident à définir les connaissances, les habiletés et les qualités personnelles requises, compte tenu des outils utilisés, de l'autonomie octroyée, du type de contrôle auquel le titulaire du poste est soumis et des personnes avec lesquelles il sera en relation. Il faudra par la suite traduire ces implications en exigences spécifiques de l'emploi quant à la scolarité, à la formation, à l'expérience, à la capacité d'utiliser certains outils, etc.

#### Fidélité (Reliability)

Un instrument de mesure est considéré comme fidèle lorsqu'il est sans défaut ou qu'il est constant malgré des conditions pouvant donner lieu à des variations dans l'efficacité.

#### Validité (Validity)

Un instrument de mesure est considéré comme valide lorsqu'il mesure bien ce qu'il est censé mesurer.

### 4.4.2 Les méthodes d'analyse de poste

Plusieurs méthodes permettent d'analyser les postes dans une organisation. La meilleure approche représente une combinaison d'un certain nombre d'entre elles. En fait, l'approche retenue consistera en un compromis entre le degré de **fidélité** et de **validité** associé aux différentes méthodes et le coût inhérent à chacune d'elles.

Le tableau 4.2 offre une description de ces méthodes, en résume les avantages et les inconvénients et précise les domaines dans lesquels ces méthodes se révèlent utiles.

TABLEAU 4.2 ■ Les avantages et les inconvénients des méthodes d'analyse de poste les plus utilisées selon l'objectif (utilités)

Méthodes	Descriptions	Avantages	Inconvénients	Utilités
<b>Observation directe</b>	<p>Méthode utilisée lorsque le travail est plutôt routinier, comme c'est le cas pour les postes de production. Le travailleur accomplit un certain nombre de tâches, qu'il répète périodiquement selon un cycle facilement observable.</p> <p>L'observation directe amène l'analyste à observer, sans intervenir, un travailleur qui exécute les tâches du poste.</p> <p>Par définition, l'observation limite l'information aux éléments observables. Les activités intellectuelles, telles que l'évaluation, le jugement ou l'analyse, passent alors inaperçues. Cette méthode ne peut donc servir qu'à rédiger des descriptions de poste génériques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'acquérir une meilleure compréhension des exigences du poste.</li> <li>• Offre une information plus crédible et plus objective lorsque celle-ci vient d'un observateur neutre que lorsqu'elle vient du titulaire du poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est inutile dans le cas du travail intellectuel (par exemple, celui du pharmacien).</li> <li>• Ne permet pas l'observation d'activités importantes et rares (par exemple, un policier qui procède à un accouchement).</li> <li>• Est inefficace dans le cas de longs cycles de travail.</li> <li>• Nécessite l'observation de plusieurs travailleurs pour l'obtention de données significatives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de poste</li> <li>• Conception de tests</li> <li>• Élaboration d'entrevues</li> <li>• Définition des critères d'embauche</li> <li>• Modification de l'aménagement ergonomique des postes de travail</li> </ul>
<b>Observation participante</b>	<p>Lors de l'observation participante, l'analyste occupe lui-même le poste analysé afin de faire l'expérience des exigences requises.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'observer l'exécution des tâches et les exigences du poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est difficile à utiliser si le poste exige une longue formation (par exemple, grutier).</li> <li>• Est difficile à utiliser si le poste comporte des risques (par exemple, opérateur de bélier mécanique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de tests</li> <li>• Élaboration d'entrevues</li> <li>• Définition des critères d'embauche</li> <li>• Élaboration de programmes de formation</li> <li>• Élaboration de programmes d'évaluation du rendement</li> <li>• Modification de l'aménagement ergonomique des postes de travail</li> </ul>
<b>Entrevue (Interview)</b>	<p>L'un des outils les plus utilisés par les analystes pour collecter, auprès des employés et du supérieur immédiat, les renseignements pertinents quant à l'analyse d'un poste. Une fois l'entrevue terminée, l'analyste rédige une première version de son rapport, qu'il pourra soumettre au titulaire du poste et au superviseur pour une dernière vérification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'obtenir du travailleur des renseignements sur des aspects difficilement observables dans le poste.</li> <li>• Favorise les échanges entre le titulaire du poste et l'analyste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige beaucoup de temps.</li> <li>• Présente un risque de distorsion de l'information en raison de questions ambiguës de l'intervieweur ou de réponses calculées du travailleur.</li> <li>• Offre une information de qualité seulement s'il existe un lien de confiance entre le titulaire du poste et l'analyste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description de poste</li> <li>• Conception de tests</li> <li>• Élaboration d'entrevues</li> <li>• Définition des critères d'embauche</li> <li>• Élaboration de programmes de formation</li> <li>• Élaboration de programmes d'évaluation du rendement</li> <li>• Évaluation des tâches</li> </ul>
<b>Relevé des activités (Diary method)</b>	<p>Consiste, pour l'employé, à noter dans un journal de bord, à une fréquence fixe, les tâches qu'il accomplit, et ce, sur une période de quelques semaines. Cette méthode convient particulièrement aux postes routiniers, où les tâches sont courtes et répétitives. Par exemple, un caissier dans une banque indique dans son journal, toutes les 15 minutes, la tâche qu'il vient d'accomplir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de repérer avec précision les tâches courtes et répétitives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessite beaucoup de temps pour la compilation des tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Description des postes, surtout lorsque le cycle de travail est long</li> </ul>



## La méthode de l'entrevue

1. L'analyste et le supérieur immédiat doivent choisir ensemble les employés à interviewer.
2. L'analyste doit expliquer dès le début l'objectif de l'analyse, soit l'analyse du poste et non l'évaluation du rendement.
3. Un guide écrit, un canevas de questions ou une liste de questions devraient être utilisés afin de s'assurer que l'ensemble des éléments est abordé avec chaque employé.
4. L'interviewé doit lui-même indiquer l'ordre de priorité de ses tâches ou de ses responsabilités.
5. L'employé interviewé et son supérieur immédiat doivent revoir et vérifier les données recueillies.

Les autres méthodes utilisées sont présentées dans le tableau 4.3. Les incidents critiques, le questionnaire ouvert et le questionnaire structuré permettent de recueillir des informations, qui ne peuvent être complètes. Les autres méthodes sont plus complexes, donc très coûteuses. Elles sont surtout utilisées par les très grandes entreprises.

**TABLEAU 4.3** ■ Les autres méthodes d'analyse de poste et leur utilité

Méthodes	Descriptions
Incidents critiques ( <i>Critical incident</i> )	Compte rendu de situations qui illustrent les comportements particuliers d'un employé à l'égard de certaines situations propres à son emploi.  La collecte de comportements représentatifs de situations dénotant un rendement très faible ou très élevé permet d'illustrer des aspects de l'emploi qui n'apparaissent pas lors de l'observation de situations normales.
Questionnaire ouvert	Ensemble de questions ouvertes qui permet au titulaire de s'exprimer avec une certaine liberté. La grille d'analyse d'un poste ( <i>voir le document 4.1W</i> ) en est un exemple. La méthode du questionnaire ouvert peut être accompagnée d'un outil de référence mis au point par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, soit la Classification nationale des professions (CNP).
Questionnaire structuré	Liste de tâches ou de comportements portant sur les divers aspects du travail. La personne qui remplit ce questionnaire n'a qu'à pointer les tâches ou les comportements qui correspondent à son emploi. Elle indique aussi la fréquence ou l'importance de ceux-ci dans son travail. Le questionnaire structuré le plus couramment utilisé est le <i>Position Analysis Questionnaire</i> (PAQ) <sup>a</sup> .

Il faut aussi ajouter les méthodes d'analyse de poste suivantes<sup>b</sup> :

- l'inventaire des éléments de travail (*Job Element Inventory*)<sup>c</sup> ;
- l'inventaire de l'analyse de travail (*Occupational Analysis Inventory*), dont une variation est le programme informatique *Comprehensive Occupational Data Analysis Programs* (CODAP) ;
- l'analyse de poste fondée sur les lignes directrices (*Guidelines-Oriented Job Analysis*) ;
- la méthode Hay ou l'analyse des capacités physiques (ACP).

Plus précisément, pour l'analyse de poste de cadre, les deux méthodes d'analyse les plus courantes sont le *Management Position Description Questionnaire* (MPDQ)<sup>d</sup> et le *Supervisor Task Description Questionnaire* (STDQ).

<sup>a</sup> Les droits du *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) sont détenus par la Purdue Research Foundation.

<sup>b</sup> Voir à ce sujet HR-Guide.com. (2001). « Classification Systems used as basis for or resulting from job analyses », [En ligne], [www.hr-guide.com](http://www.hr-guide.com) et National Research Council. (1999). *The Changing Nature of Work: Implications for Occupational Analysis*, Washington, D.C., The National Academies Press.

<sup>c</sup> Voir Harvey, Robert J. et collab. (1988). « Dimensionality of the Job Element Inventory, a simplified worker-oriented job analysis questionnaire », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73 (4), novembre, p. 639-646.

<sup>d</sup> Vous trouverez un exemple du *Management Position Description Questionnaire* (MPDQ) sur le site de Millersville University, à l'adresse : [www.millersville.edu](http://www.millersville.edu)

## 4.5 LA DESCRIPTION ET LE PROFIL D'EXIGENCES DU POSTE

La **description de poste** est un document dans lequel sont consignées les données collectées par l'analyse de poste. Ces données concernent les tâches, les responsabilités ou les devoirs, les méthodes utilisées, les conditions de travail et les exigences du poste.

Les besoins propres à chaque entreprise influent sur le style de la description. Cependant, dans chaque cas, les quatre éléments suivants seront présents dans la description :

1. la détermination du poste ;
2. la description résumée du poste, qui en indique les objectifs ;
3. la description des tâches ou des responsabilités ;
4. les conditions de travail et le profil d'exigences du poste.

Ces catégories de renseignements correspondent à la grille d'analyse du poste, et les liens existant entre ces divers éléments sont présentés à la figure 4.4.

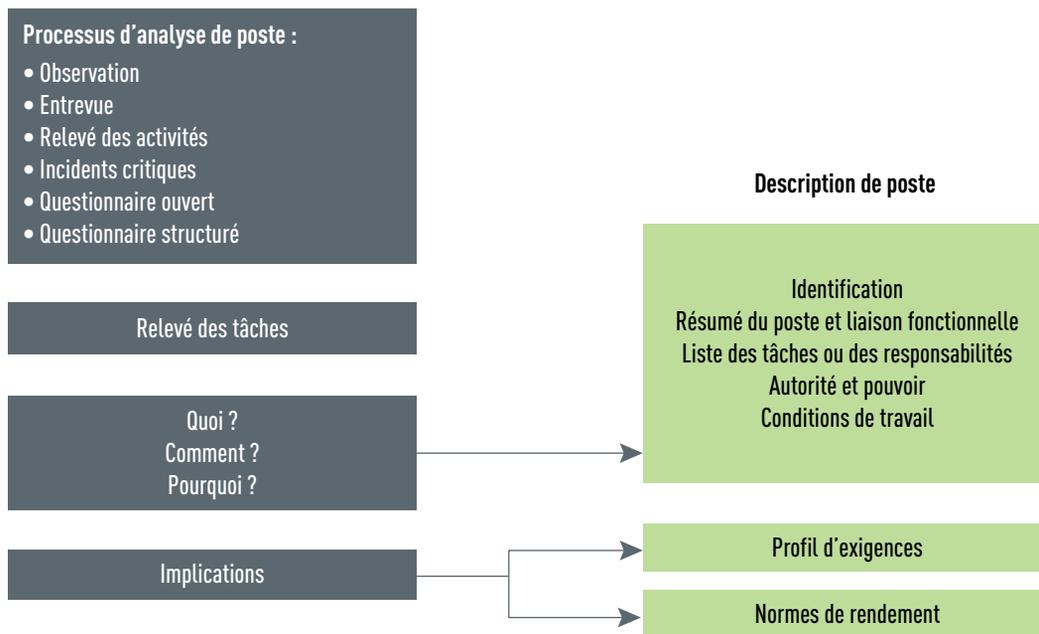
### Description de poste (*Job description*)

Document dans lequel sont consignées les données collectées par l'analyse de poste. Ces données concernent les tâches, les responsabilités ou les devoirs, les méthodes utilisées, les conditions de travail et les exigences du poste.



Voir le document 4.2W (exemple simplifié et complété d'une description de poste).

**FIGURE 4.4** ■ Les liens entre l'analyse de poste et la description de poste



### 4.5.1 L'identification du poste

L'identification du poste comprend le titre du poste, le nom du service, le titre du poste du supérieur immédiat, la date de la rédaction du document, le numéro de code de l'emploi et le niveau hiérarchique de l'emploi (voir le tableau 4.4 à la page suivante).

TABLEAU 4.4 ■ Les éléments de l'identification du poste

Éléments	Descriptions
Titre du poste <sup>a</sup>	C'est l'appellation précise utilisée pour désigner l'emploi dans l'entreprise. Il faut assurer une certaine uniformisation pour éviter la confusion. Le titre doit être significatif <sup>b</sup> et illustrer le rôle du titulaire du poste, ainsi que les tâches qu'il accomplit, tout en étant le plus bref possible.
Nom du service	Le nom du service où se trouve le poste aide à repérer le poste dans l'organigramme ; il sera utile au moment de la planification des ressources humaines.
Titre du poste du supérieur immédiat	Cette information permet de situer le poste décrit dans la hiérarchie et de souligner son importance relative dans l'organigramme lorsque le poste décrit est un poste de gestionnaire.
Date de la rédaction du document	À l'instar de presque tous les documents administratifs, une date doit indiquer le degré d'actualité de la description du poste.
Numéro de code de l'emploi	Ce code facilite la classification des emplois dans l'entreprise. Certaines entreprises y ajoutent le code de la Classification nationale des professions.
Niveau hiérarchique de l'emploi	Le code du niveau hiérarchique de l'emploi, par exemple « commis II », est indiqué dans certains cas afin de situer de façon encore plus précise le poste et même sa position dans l'échelle salariale.

<sup>a</sup> Afin de faciliter les comparaisons existant entre les entreprises, il est intéressant de s'inspirer, lorsque cela s'y prête, de la Classification nationale des professions (voir le document 4.3W).

<sup>b</sup> Voir *Les Affaires*. (2008, 3 octobre). « Poste gonflable, titre ronflant », [En ligne], [www.lesaffaires.com](http://www.lesaffaires.com)



Voir le document 4.3W (exemple de description d'emploi de la Classification nationale des professions).

## 4.5.2 La description résumée du poste

La description résumée du poste, la définition sommaire du poste ou encore la nature du travail sont toutes trois une définition très brève du contenu de l'emploi. Cela permet au lecteur d'avoir, en quelques phrases, un aperçu de l'ensemble des tâches principales qui caractérisent cet emploi. On y trouve l'objectif du poste. Ce résumé précise aussi le lien hiérarchique qui existe entre ce poste et le supérieur immédiat.

En outre, ce résumé indique souvent le degré d'autonomie du titulaire du poste, ce qui permet d'établir la nécessité, pour le titulaire du poste, d'être supervisé (voir l'encadré 4.1).

### ENCADRÉ 4.1

Quatre exemples indiquant différents degrés, allant d'une grande autonomie à une autonomie plus restreinte

- Sous la direction générale du conseil d'administration
- Sous la direction du vice-président des ressources humaines
- Sous la surveillance générale du directeur de l'usine
- Sous la surveillance du contremaître

## 4.5.3 La description des tâches ou des responsabilités

La description des tâches (résumé des tâches) consiste à énumérer les tâches principales, secondaires et occasionnelles qui caractérisent l'emploi. L'énoncé de chaque tâche, qui est exprimé dans un paragraphe distinct, indique clairement ce que fait l'employé, comment il le fait et pourquoi il le fait. Les tâches sont

hiérarchisées en fonction du temps qui leur est consacré ou de leur importance dans le poste. Par exemple, un chauffeur de camion consacre beaucoup de temps à la conduite du camion et quelques heures à la vérification de son véhicule et à des tâches administratives. Par contre, pour un professeur du collégial, même si l'enseignement en classe ne représente que 40 % de sa tâche, il s'agit de son activité prioritaire.

Dans le cas de la description d'un poste de gestionnaire ou dans le cas d'une description générique (par responsabilités), l'accent est mis sur les résultats, c'est-à-dire sur l'objectif, plutôt que sur l'activité. Cette tendance s'étend de plus en plus d'ailleurs à tous les niveaux de postes dans l'entreprise. La description de poste par compétences consiste fondamentalement à rédiger les descriptions d'un poste en se basant sur les compétences plutôt que sur les tâches. L'accent est mis sur ce que l'employé doit être capable de faire. L'approche traditionnelle insiste sur le « quoi », les tâches et les responsabilités, alors que l'approche par compétences se concentre sur le « comment », sur la manière avec laquelle l'employé atteint les objectifs de son emploi. Par exemple, on écrira « Gérer son unité de travail en respectant les budgets et déceler les possibilités de réduction des coûts. » Dans cet exemple, le verbe n'est pas utilisé à la troisième personne du singulier, car la description reflète des responsabilités et non pas seulement des tâches.

L'approche de l'analyse par compétences encourage les employés à parfaire leur formation, à développer leurs expertises en accord avec les stratégies de l'entreprise. Elle facilite en outre la compréhension des compétences dans le cadre des programmes de formation, d'évaluation du rendement et de récompenses.



Les tâches sont hiérarchisées en fonction du temps qui leur est consacré et, surtout, de leur importance dans le poste. Par exemple, même si l'enseignement en classe ne représente que 40 % de la tâche d'un enseignant au collégial, il s'agit de son activité prioritaire.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Quelques règles de rédaction d'une description de tâches

- Chaque phrase doit être concise et commencer par un verbe d'action à la troisième personne du singulier de l'indicatif présent, car on sous-entend que le sujet est le titulaire du poste.
- Les différentes tâches (ou les différents objectifs) doivent être décrites de façon à démontrer le lien qui les unit les unes aux autres.
- Le style doit être clair et précis, de manière à permettre à tous les lecteurs de comprendre ce que fait l'employé, comment il le fait et pourquoi il le fait. Les expressions telles que « faire », « exécuter » ou « effectuer » manquent de précision.
- Généralement, on adopte l'ordre chronologique des tâches, mais on peut également les décrire en commençant par les plus importantes.
- Le verbe « peut » au début de la description d'une tâche signifie que la tâche fait partie intégrante de l'emploi, mais que seulement les titulaires de certains postes les effectueront.
- L'expression « occasionnellement », par contre, signifie que tous les titulaires de postes de cet emploi accompliront cette tâche, mais uniquement de temps à autre.
- Les outils et l'équipement utilisés doivent être mentionnés avec précision. Si un secrétaire doit recourir à un ordinateur pour rédiger des rapports, il est important d'indiquer le logiciel qui sera employé.

### 4.5.4 Les conditions de travail

Dans une description de poste, les conditions de travail décrites concernent souvent l'environnement physique. Cependant, les horaires de travail, les risques sur la santé et la sécurité du travailleur et l'obligation de voyager sont d'autres facettes de l'emploi qu'il est important de mentionner. Par exemple, le poste de mécanicien en machine fixe<sup>7</sup> exige généralement que le titulaire travaille selon un horaire en rotation. Cela implique que les quarts de travail varient ou alternent selon un calendrier déterminé. Ils peuvent être successifs et couvrir 24 heures par jour, 7 jours par semaine, ou semi-successifs, à raison de deux ou trois postes par jour, couvrant ou non les fins de semaine. Il faut le mentionner dans les conditions de travail, car cela pourrait ne pas convenir à un candidat au poste.

On indiquera alors que le poste exige que son titulaire soit prêt à travailler :

- par quarts de jour/soir/nuit;
- de longues heures de travail stressantes;
- dans des endroits chauds, humides, bruyants, poussiéreux et étroits ou même avec de possibles émanations de pétrole ou produits chimiques;
- selon un calendrier saisonnier sur les chantiers de construction.

En ce qui concerne les ambulanciers<sup>8</sup>, les conditions de travail pourraient indiquer qu'ils devront travailler :

- selon des quarts de travail (jour/soir/nuit/fins de semaine/jours fériés);
- de longues heures de travail;
- dans des conditions exigeantes physiquement et mentalement;
- dans des conditions parfois dangereuses (accident, incendie, alerte à la bombe, etc.);
- dans des conditions de travail difficiles (sur les lieux d'intervention).

### 4.5.5 Le profil d'exigences du poste

#### Profil d'exigences du poste

Dernier élément qui complète la description du poste et présente la formation professionnelle minimale requise pour occuper le poste (renseignements obtenus au moment de l'analyse du poste).



Voir le document 4.4W (exemple de grille complétée du profil d'exigences du poste).

Le **profil d'exigences du poste**, appelé aussi « spécifications d'emploi », constitue le dernier élément qui complète la description du poste (voir la figure 4.5). Il présente la formation professionnelle minimale requise pour occuper le poste, ces renseignements ayant été obtenus au moment de l'analyse du poste. Cet élément peut faire l'objet d'un document séparé ou être intégré à la description du poste.

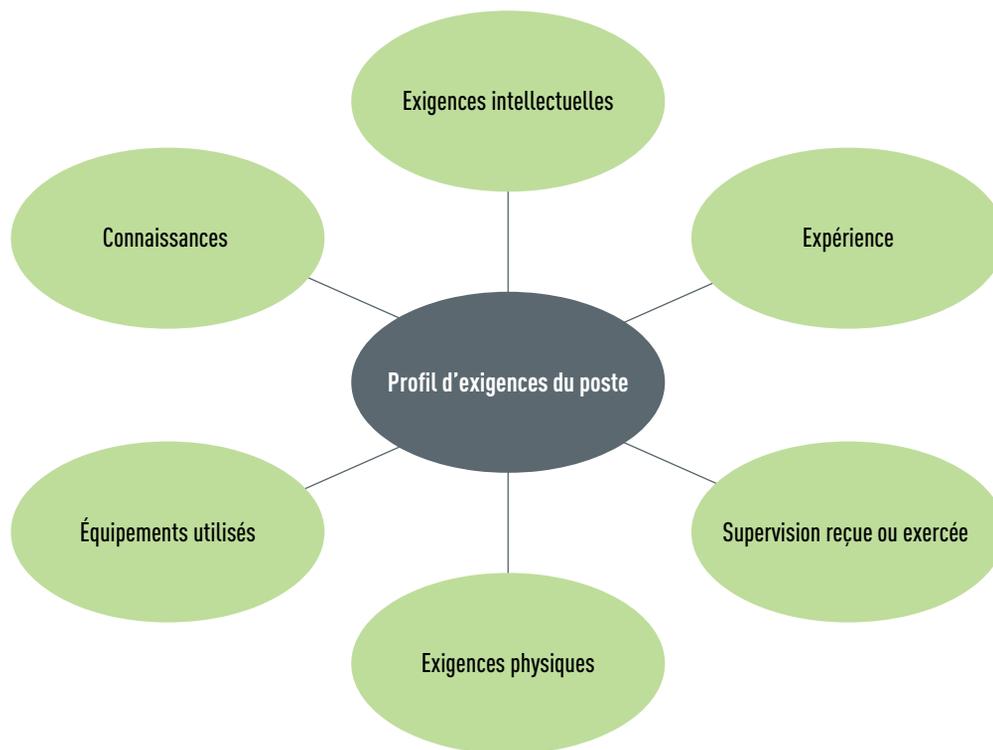
Les exigences qu'on trouve le plus couramment dans un profil d'exigences du poste sont les exigences intellectuelles, la supervision reçue ou exercée, les connaissances, l'expérience, les équipements utilisés et les exigences physiques.

Les exigences intellectuelles découlent des responsabilités confiées au détenteur du poste. On considère les responsabilités à l'égard de la sécurité des collègues, du matériel et des outils ainsi que les risques financiers rattachés aux décisions. Le degré d'autonomie dans la prise de décision a un effet direct sur les qualités exigées, soit le jugement, l'initiative, la résistance au stress et la capacité de synthèse.

La supervision reçue ou exercée détermine les caractéristiques du titulaire d'un poste. Lorsqu'il s'agit d'un poste de gestionnaire qui exerce son autorité sur ses subordonnés,

7. Voir la fiche descriptive du métier de mécanicien(ne) de machines fixes sur le site de Métiers Québec, à l'adresse : [www.metiers-quebec.org](http://www.metiers-quebec.org)

8. Voir la fiche descriptive du métier de technicien(ne)-ambulancier(ère) paramédical sur le site de Métiers Québec, à l'adresse : [www.metiers-quebec.org](http://www.metiers-quebec.org)

**FIGURE 4.5** ■ Le profil d'exigences du poste

il est nécessaire d'indiquer le nombre de personnes supervisées ainsi que la relation d'autorité qui existe entre le gestionnaire et ses employés. Dans la description de poste d'un employé, il est aussi important de préciser le type de supervision reçue, car cela détermine son degré d'autonomie et d'initiative dans son travail.

Les connaissances indiquent les acquis de la formation générale ou professionnelle qui sont utilisés dans l'exécution des tâches relatives au poste. La mesure des connaissances requises est fonction de la scolarité ou de formations techniques spécifiques, laquelle est exprimée soit en années, par une carte de compétences techniques particulières, soit par un diplôme ou un titre d'un ordre professionnel.

L'expérience fait référence au nombre d'années de travail dans un domaine précis nécessaire pour obtenir les connaissances que ne peut transmettre le réseau officiel de formation. Elle s'exprime en mois ou en années.

L'équipement utilisé correspond aux outils de travail, aux machines ou encore à tout instrument de travail que doit connaître le travailleur pour être efficace dans l'exercice de ses fonctions. Par exemple, le technicien en mélange d'encres doit maîtriser les techniques de préparation des mélanges d'encres, connaître les encres U.V., les encres traditionnelles ainsi que les différents additifs.

Les exigences physiques renvoient aux capacités de manipulation de produits, d'équipements ou d'outils nécessaires à l'exécution des tâches relatives au poste. Ces capacités se mesurent selon la précision, la rapidité et l'exactitude : l'indication de la fréquence et de l'intensité est l'expression de cette mesure. Par exemple, le préposé à l'entrepôt doit, pendant deux heures, empiler sur une palette des caisses d'un poids de 15 kg, au rythme de sept caisses à la minute.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Dans l'une de ses offres d'emploi, IKEA indique qu'il recherche des personnes possédant certaines compétences techniques et qui partagent ses valeurs<sup>a</sup> :

### Connaissances

- Présentation de marchandise et commerce électronique.
- La marque, la culture et les valeurs d'IKEA.
- Familiarité avec les plans et les stratégies d'affaires d'IKEA.
- L'assortiment IKEA et la méthode de vente IKEA.

### Motivation

- Comprendre ce que représente la marque IKEA et garder les valeurs de l'entreprise à cœur.
- Avoir un intérêt pour l'assortiment IKEA et une habileté à reconnaître la valeur des produits IKEA.

### Question

Pouvez-vous décrire l'emploi offert selon les exigences présentées plus haut ?

<sup>a</sup> Description tirée d'une offre d'emploi chez IKEA ([www.ikea.com](http://www.ikea.com)).

## 4.5.6 Les nouvelles orientations dans la description des postes

Dans une économie basée sur l'information et le savoir, la gestion ne peut plus demeurer statique. L'environnement impose des contraintes découlant de l'incertitude de la demande, des bouleversements technologiques et d'une nette amélioration de la qualité de la main-d'œuvre. Dans un tel contexte, les entreprises n'ont pu maintenir une structure d'autorité rigide ni une définition de postes contraignante.

Notons particulièrement l'approche multirôle des responsabilités confiées aux employés, la dilution du rôle du superviseur qui transfère des responsabilités à l'exécutant de la tâche, l'aménagement du travail en fonction de l'équipe plutôt que de l'individu et l'utilisation de plus en plus grande de la structure matricielle<sup>9</sup>.

Par conséquent, la description de poste devient plus flexible et met l'accent sur les compétences du travailleur plutôt que sur les tâches qu'il doit accomplir. Par exemple, on indique, dans la description de poste, que le professeur doit connaître les nouvelles tendances dans son domaine d'enseignement, au lieu d'écrire qu'il doit suivre des cours de perfectionnement. Une telle démarche confirme l'utilité d'une approche par compétences dans la formation des futurs employés.

Une fois qu'ils ont déterminé les exigences de chacun des postes de l'entreprise, les gestionnaires détiennent l'information nécessaire pour établir le nombre de postes et les exigences requises pour chacun d'eux, afin que l'entreprise atteigne le niveau d'efficacité nécessaire à la réalisation de ses objectifs. En fait, la planification des ressources humaines est une partie intégrante des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Elle peut porter sur l'ensemble de l'organisation ou sur certains services seulement. Il peut s'agir d'un exercice périodique (annuel) ou ponctuel, mais la

9. Dans une structure matricielle, un employé aura plusieurs superviseurs différents dans une période donnée. Voir à ce sujet Turgeon, Bernard et Dominique Lamaute. (2011). *Le management. Dimension pratique*, 3e éd., Montréal, Chenelière Éducation, p. 107.

planification des ressources humaines doit constituer un outil visant à aider l'entreprise à faire face à la concurrence; elle n'est jamais une fin en soi.

## 4.6 LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le processus de planification des ressources humaines vise à assurer que l'organisation aura le nombre requis d'employés avec les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Plus particulièrement, l'entreprise doit s'assurer de compter dans ses rangs des «talents», ces employés qui représentent un atout stratégique. La **planification des ressources humaines** est un processus proactif, qui anticipe et influence l'avenir d'une entreprise, en prévoyant systématiquement l'offre et la demande de main-d'œuvre dans un environnement constamment en changement, tout en développant des plans et des activités pour satisfaire ses besoins en main-d'œuvre.

La planification des ressources humaines est devenue depuis peu une priorité stratégique clé, non seulement pour le Service des ressources humaines, mais pour la planification stratégique de l'entreprise, d'où l'importance de détecter les postes pivots, tels que décrits au chapitre précédent. Une planification de la main-d'œuvre inadéquate dans une entreprise peut entraîner des coûts importants lorsqu'un poste non comblé est une source d'inefficacité ou lorsqu'on doit verser des indemnités de départ importantes à du personnel en surplus. Que dire des situations où, dans une grande entreprise, un service embauche des employés alors qu'un autre service met à pied des personnes ayant les mêmes compétences.

Le manque de main-d'œuvre au Canada devrait atteindre un million de personnes d'ici 2030<sup>10</sup>. Présentement, le Canada entre dans une phase de déficit de main-d'œuvre. Puisque la génération des bébé-boumeurs commence à se retirer, il n'y a plus assez de candidats pour remplir les positions vacantes<sup>11</sup>. Dans la prochaine décennie, deux ouvertures de postes sur trois, en moyenne, ne viseront qu'à combler les retraits. De plus, les taux de fécondité au Canada continuent à décliner, laissant entrevoir un manque de main-d'œuvre.

### Planification des ressources humaines (Human resource planning)

Processus proactif qui anticipe et influence l'avenir d'une entreprise, en prévoyant systématiquement l'offre et la demande de main-d'œuvre.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Clin d'œil démographique

- Le faible taux de fécondité<sup>a</sup> a un impact direct sur le nombre de naissances. L'indice synthétique de fécondité observé en 2005 était de 1,54, loin du sommet de 3,93 atteint en 1959. Ce taux est sous le seuil de remplacement des générations de 2,1 enfants par femme, soit le nombre moyen de naissances par femme nécessaire au remplacement à long terme d'une population.
- Le nombre de décès sera à la hausse au Canada en raison du vieillissement de la population. Le nombre annuel de décès en 2051 devrait être deux fois plus élevé qu'en 2006 (près de 519 000 décès en 2051, contre 235 000 décès en 2006).

<sup>a</sup> Données tirées de Direction de la recherche en politiques. (2008). *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2008-2017)*, Gatineau, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, novembre, p. 6.

10. Voir The Conference Board of Canada. (2004). *Performance and Potential 2004-05 : How Can Canada Prosper in Tomorrow's World?*, Ottawa, p. 51.

11. Voir Direction de la recherche en politiques. (2008). *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2008-2017)*, Gatineau, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, novembre.

Combinées, ces conditions créent une situation de compétition féroce dans la recherche de main-d'œuvre, augmentant ainsi la nécessité d'un service de gestion des ressources humaines particulièrement efficace.

Le tableau 4.5 met en évidence les emplois qui souffrent déjà d'une pénurie de main-d'œuvre.

**TABLEAU 4.5 ■ Les professions montrant des signes de pénurie**

Domaines	Professions
Affaires, finance et administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres des corps législatifs et cadres supérieurs</li> <li>• Affaires, finance et directeurs des ressources humaines en administration</li> <li>• Professionnels en gestion des ressources humaines</li> </ul>
Sciences naturelles, sciences appliquées et domaines apparentés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs des services de génie, d'architecture, de sciences naturelles et de systèmes informatiques</li> <li>• Inspecteurs de la santé publique, de l'environnement et de l'hygiène, ainsi que de la sécurité au travail</li> </ul>
Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs des soins de santé</li> <li>• Médecins, dentistes et vétérinaires</li> <li>• Optométristes, chiropraticiens et autres professionnels en diagnostic et en traitement de la santé</li> <li>• Pharmaciens</li> <li>• Professionnels en thérapie et en évaluation, comme les physiothérapeutes et les ergothérapeutes</li> <li>• Professionnels en sciences infirmières</li> <li>• Technologues en radiation médicale</li> <li>• Personnel technique en soins dentaires</li> <li>• Personnel technique en soins de santé (sauf soins dentaires), comme les infirmiers auxiliaires et les ambulanciers</li> </ul>
Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs de la fonction publique</li> </ul>
Métiers, transport et machinerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs de l'exploitation et de l'entretien d'immeubles</li> <li>• Entrepreneurs et contremaîtres du personnel des métiers, comme les électriciens et les mécaniciens</li> <li>• Électriciens industriels</li> <li>• Métiers, transport et machinerie</li> <li>• Mécaniciens d'équipement lourd</li> </ul>
Secteur primaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillants de l'exploitation des mines, du pétrole et du gaz</li> <li>• Personnel du forage, des mines souterraines ainsi que de la production gazière et pétrolière</li> </ul>

**Source :** Données tirées de Direction de la recherche en politiques. (2008). *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2008-2017)*, Gatineau, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, novembre, p. 110.

La planification des ressources humaines sera absolument essentielle pour la mise en œuvre de toute stratégie d'entreprise<sup>12</sup>. Comme illustré dans la figure 4.6 (voir la page 104), les efforts consacrés à la planification des ressources humaines visent d'abord l'atteinte de certains objectifs<sup>13</sup>.

La définition de la mission de l'organisation et de ses objectifs de développement est la base de la planification des ressources humaines. La définition des besoins en

12. Voir Klie, Sebastian. (2008, 24 mars). « Guesses just don't cut it anymore », *Canadian HR Reporter*, [En ligne], [www.hrreporter.com](http://www.hrreporter.com)

13. Voir à ce sujet le site de HR People & Strategy, à l'adresse : [www.hrps.org](http://www.hrps.org)

main-d'œuvre découle des orientations de l'entreprise. Le personnel d'une organisation constitue la ressource qui valorise toutes les autres. C'est sur elle que repose en grande partie le succès d'une organisation, car c'est elle qui concrétise les objectifs. Notons que même si la gestion des ressources humaines participe à la définition de la stratégie globale de l'entreprise, il semble de plus en plus difficile de parler de stratégie à long terme de la main-d'œuvre au sein des entreprises, alors que celles-ci, tout en poursuivant des objectifs stratégiques (à long terme), considèrent parfois la main-d'œuvre comme une ressource consommable.

### 4.6.1 Les étapes du processus de planification

La planification des ressources humaines peut être menée pour une seule unité administrative ou pour l'organisation tout entière. Dans ces diverses circonstances, les étapes de la planification sont sensiblement les mêmes (voir la figure 4.7 à la page 105). Il s'agit :

- de la prise de connaissance de la mission et des objectifs de développement ;
- de la détermination des prévisions de la demande interne de ressources humaines ;
- de la détermination des prévisions de l'offre interne de ressources humaines ;
- de l'évaluation de l'offre externe de ressources humaines ;
- de l'évaluation et de la conciliation de l'offre et de la demande de ressources humaines ;
- de l'élaboration de programmes de gestion des ressources humaines qui permettront de corriger les écarts ;
- de l'évaluation des programmes de gestion des ressources humaines mis en place.

#### Étape 1 : la prise de connaissance de la mission et des objectifs de développement

La planification des ressources humaines n'est pas un objectif en soi : elle est plutôt un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation et de lui assurer une plus grande efficacité. L'ensemble des étapes de ce processus et les activités qu'elles comportent sont du ressort des gestionnaires à tous les niveaux de l'entreprise.

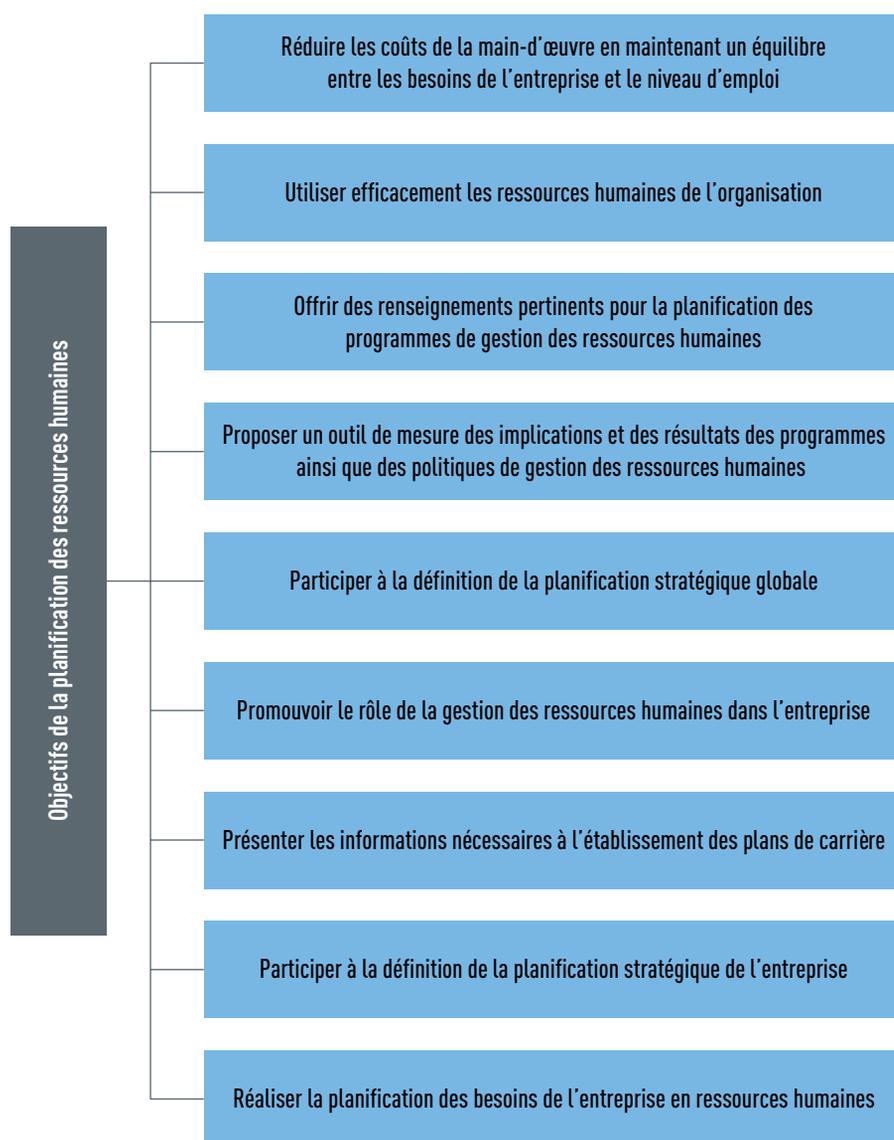
À partir des tendances de l'environnement politique, économique, social, technologique et écologique, de ses atouts et de ses faiblesses ainsi que de la philosophie et des objectifs de ses dirigeants, l'entreprise définit sa mission et ses objectifs de développement selon sa perception des menaces ou des occasions d'affaires du marché.

Les prévisions des ventes – ou du niveau d'activité dans les organisations comme les cégeps et les hôpitaux – qui tiennent compte des programmes d'expansion de l'entreprise, d'extension des marchés ou de diversification et parfois de rationalisation des activités, sont la base du processus de planification de l'entreprise.

Cet objectif déterminera à son tour le niveau de production ou d'activité de l'organisation. Ces plans, sur lesquels s'appuie la planification des ressources humaines, permettent d'établir la prévision de la demande interne de travail dans les conditions actuelles de fonctionnement.

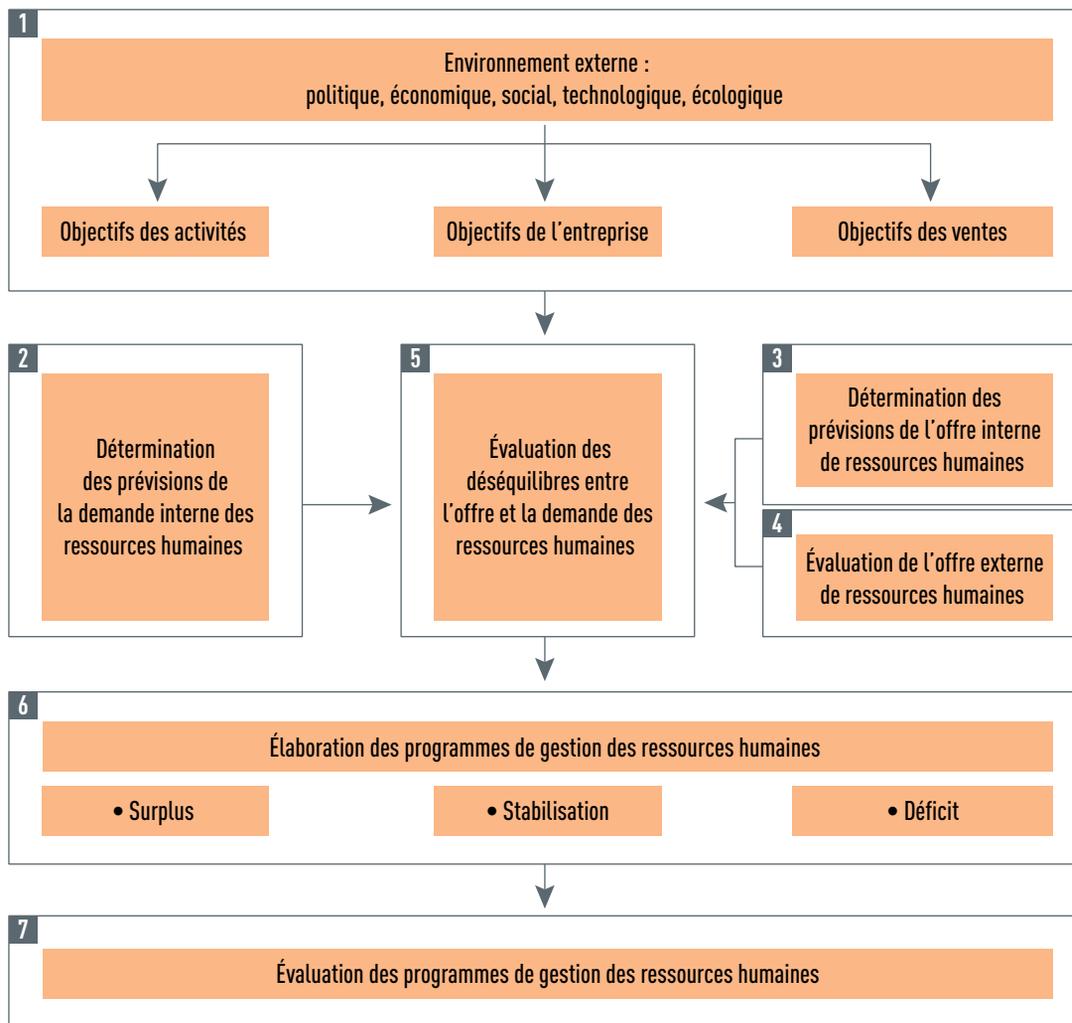
#### Étape 2 : la détermination des prévisions de la demande interne de ressources humaines

**Les facteurs déterminant les besoins en main-d'œuvre** En général, le niveau d'activité constitue un indice des besoins en main-d'œuvre. Cependant, la définition des évolutions prévisibles de la demande de ressources humaines, déterminée par le

**FIGURE 4.6** ■ Les objectifs de la planification des ressources humaines

niveau d'activité, doit être corrigée pour tenir compte de décisions de gestion au sein de l'entreprise. Ainsi, les objectifs de ventes peuvent être à la hausse sans entraîner un accroissement de la demande interne de ressources humaines grâce à une restructuration du travail, une modification du comportement de la main-d'œuvre, un réaménagement des horaires de travail, une automatisation de certaines activités ou autres changements technologiques.

Malgré ce contexte, il faut entreprendre un processus de planification des ressources humaines, lequel se situe au niveau supérieur de l'entreprise. Parmi les facteurs internes qui influent sur la planification de la main-d'œuvre, il y a les prévisions des ventes, qui jouent un rôle dans celles des besoins en main-d'œuvre, et les prévisions du coût de la main-d'œuvre, qui ont aussi une incidence sur la planification des profits. De même, le développement d'un nouveau produit ou la pénétration d'un nouveau marché exigent l'embauche d'un personnel qualifié pouvant mener ces activités à bien. Bref, la stratégie de l'entreprise est un élément important de la planification des ressources

**FIGURE 4.7** ■ Les étapes du processus de planification des ressources humaines

humaines, mais la réciproque n'est pas nécessairement vraie. Enfin, il faut tenir compte des programmes de réorganisation structurelle et de conception des emplois, tels que la restructuration du travail, la modification du comportement de la main-d'œuvre, le réaménagement des horaires de travail, les changements technologiques et l'automatisation de certaines activités (voir le tableau 4.6 à la page suivante).

La pyramide des âges des employés joue sur le taux de roulement et sur le niveau d'absentéisme (voir les encadrés 4.2 et 4.3 aux pages 106 et 107). Ainsi, le vieillissement d'un groupe d'employés entraîne un plus grand nombre de préretraites, de congés de maladie prolongés et de congés sabbatiques.

D'autres facteurs<sup>14</sup> affectent aussi le taux de roulement. En voici quelques-uns :

- Emploi ou milieu de travail qui ne correspond pas aux attentes
- Faible compatibilité entre l'employé, le poste et l'organisation
- Absence de coaching et de rétroaction

14. Voir Gauthier, Marc. (2004). « Le roulement du personnel : de quoi s'agit-il exactement ? », *Effectif*, vol. 7 (5), novembre/décembre, p. 40-43.

- Peu de possibilité de développement professionnel
- Peu de reconnaissance en milieu de travail
- Surcharge de travail et déséquilibre travail-vie privée-famille
- Perte de confiance à l'égard du superviseur (manque de soutien du superviseur)
- Incapacité de l'entreprise à répondre aux besoins de respect des employés
- Manque de soutien du superviseur et des collègues de travail
- Absence d'encouragement au progrès professionnel
- Non-reconnaissance
- Absence de promotion de la compétence des employés

**TABLEAU 4.6 ■ Les programmes de réorganisation structurelle et de conception des emplois**

Programmes	Descriptions
Restructuration du travail	Réorganisation des tâches et de la structure de fonctionnement d'une entreprise. Elle se produit dans un très grand nombre d'entreprises qui ont procédé notamment à l'aplatissement de leur structure pyramidale, en éliminant des catégories de cadres intermédiaires.
Modification du comportement de la main-d'œuvre	Changement de la façon habituelle d'agir dans une situation liée au travail, qui peut fausser sensiblement les prévisions de la demande interne. Il faut aussi tenir compte d'une culture qui se développe dans notre société où la conciliation travail-famille <sup>a</sup> devient une priorité. L'aménagement d'horaires flexibles, le télétravail, la semaine de quatre jours, les congés parentaux en sont des exemples.
Réaménagement des horaires de travail	Technique de réorganisation du travail qui permet aux employés de travailler selon un horaire autre que l'horaire traditionnel. Les différentes formes de réaménagement sont le régime de partage du travail, l'horaire variable ou flexible et la semaine de travail compressée.
Changements technologiques	Perfectionnement des outils utilisés pour effectuer un travail. Les progrès technologiques ne font que s'accélérer depuis le début de la production de masse, surtout depuis l'arrivée des ordinateurs dans toutes les sphères du travail. Le fait que les succursales bancaires, les librairies, les magasins d'équipement électronique, les salles de cours et ainsi de suite font un très grand usage des ordinateurs a des répercussions sur la demande de ressources humaines et les compétences requises.
Automatisation de certaines activités	Remplacement d'un employé par une machine. Il a une influence majeure sur la demande de ressources humaines, surtout en ce qui concerne la production. La planification des ressources humaines joue un rôle primordial dans la réduction des effets négatifs de l'automatisation en permettant à l'entreprise de mettre en branle des programmes de recyclage de la main-d'œuvre.  Cependant, il faut évaluer ce que l'on perd lorsqu'on met une personne à pied : perte de la connaissance des valeurs de l'entreprise, de ses façons de faire, etc. Quelques PME se sont rendu compte trop tard de ce qu'elles avaient perdu en mettant à pied des employés dont les activités étaient en baisse. Et parce que les façons de faire n'avaient pas été révisées et mises à jour depuis longtemps, le service est devenu dysfonctionnel.

<sup>a</sup> Voir à ce sujet Comité de concertation Conciliation travail-famille de la MRC d'Arthabaska. (2009). *Conciliation Travail-Famille. Un outil profitable*, [En ligne], [www.quebecfamille.org](http://www.quebecfamille.org). Et pour des exemples d'entreprises offrant des programmes de conciliation travail-famille, voir Trébaol, Gaëlle. (2013, 15 avril). « La conciliation travail-famille, plus difficile pour une femme ? », *Familles d'Aujourd'hui*, [En ligne], <http://archive.famillesdaujourd'hui.com>

#### ENCADRÉ 4.2 Le taux de roulement

Le taux de roulement des effectifs est le ratio entre le nombre d'employés qui quittent définitivement l'entreprise, pendant une période donnée, et le nombre moyen d'employés pendant cette période. On le calcule ainsi<sup>a</sup> :

$$\text{Taux de roulement (\%)} = \frac{\text{Nombre de départs définitifs pendant la période}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$$

<sup>a</sup> Voir Laliberté, Michèle. (2007, 31 août). « Les saisons passent... les employés aussi », Réseau de veille en tourisme, Chaire de tourisme Transat, [En ligne], <http://veilletourisme.ca>

**ENCADRÉ 4.3****Le taux d'absentéisme**

À l'aide de ratios semblables au taux de roulement (taux de fréquence et taux de gravité), on peut aussi calculer le taux d'absentéisme en fonction de la fréquence ou de la durée. Ainsi :

$$\text{Taux de fréquence (\%)} = \frac{\text{Nombre d'employés absents pendant la période}}{\text{Nombre moyen d'employés}} \times 100$$

$$\text{Taux de gravité (\%)} = \frac{\text{Nombre de jours d'absence pendant la période}}{\text{Nombre moyen d'employés} \times \text{Nombre de jours ouvrables pendant la période}} \times 100$$

**LA GRH EN PRATIQUE****Travail partagé**

Le Travail partagé<sup>a</sup> est un programme d'adaptation du gouvernement fédéral destiné à aider les employeurs et les employés à éviter les mises à pied à la suite d'une diminution temporaire du niveau d'activité normale de l'entreprise qui est indépendante de la volonté de l'employeur. Cette mesure permet de fournir un soutien de revenu aux employés admissibles aux prestations d'assurance-emploi qui réduisent temporairement leur semaine de travail pendant la période de redressement de l'entreprise.

Le programme Travail partagé repose sur un accord tripartite entre l'employeur, les employés et Service Canada. Les employés qui participent à un accord de Travail partagé doivent accepter de réduire leurs heures de travail et partager le travail disponible sur une période de temps définie.

Le Travail partagé vise à éviter les mises à pied et à faire en sorte que les employés participants reviennent à des heures de travail normales au plus tard à la fin de l'accord.

Cette mesure<sup>b</sup> permet non seulement aux employeurs de maintenir en poste leurs employés qualifiés et précieux, mais aussi d'éviter de coûteux processus de réembauche et de formation lorsque les activités reprendront. Quant aux employés, ils ne se retrouvent pas sans emploi, continuent de travailler et maintiennent leurs compétences à jour.

De même, certains travailleurs devant réduire leur temps de travail opteront pour le travail partagé.

<sup>a</sup> Description tirée du site de Service Canada, à l'adresse : [www.servicecanada.gc.ca](http://www.servicecanada.gc.ca)

<sup>b</sup> Voir Le Plan d'action économique du Canada. (2012, 24 février). « Le travail partagé : une solution gagnant-gagnant », [En ligne], <http://actionplan.gc.ca>

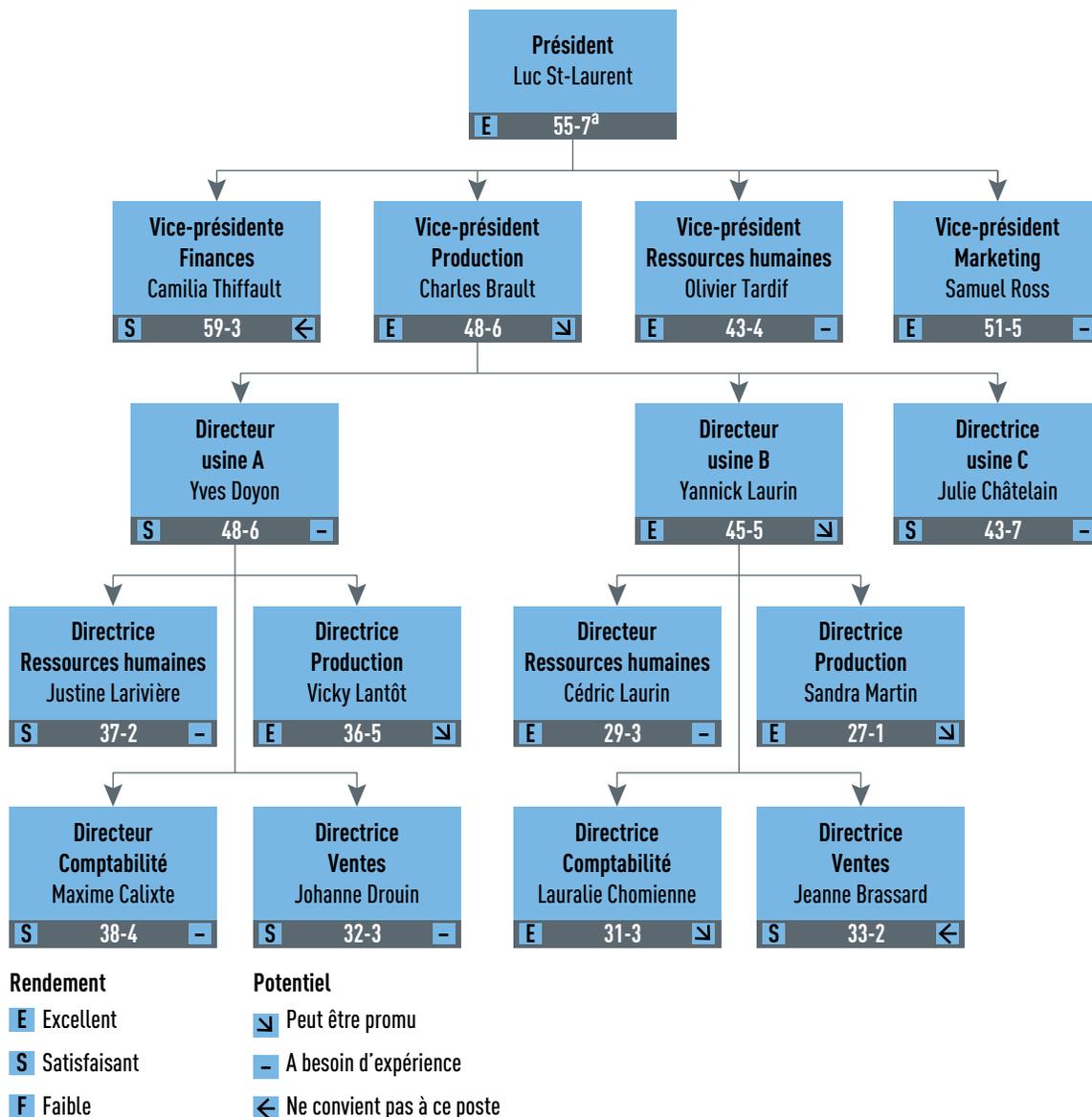
De même, les prévisions de l'offre interne de travail peuvent être modifiées lorsqu'une large proportion des employés atteint un âge où les congés de maladie sont moins fréquents, mais plus longs à cause, habituellement, d'affections plus sérieuses qui frappent les personnes plus âgées.

**Les méthodes de prévision** Il existe plusieurs méthodes de prévision de la demande de ressources humaines, certaines très simples, d'autres très sophistiquées, qui s'appliquent dans les grandes entreprises. Parmi les méthodes les plus simples, on trouve les prévisions directes par le jugement, la projection des tendances et l'extrapolation de séries chronologiques. Ces techniques dépassent le cadre du cours. Bien que l'offre et la demande de travail dans l'organisation s'expriment généralement en nombre, il ne faut pas négliger l'aspect qualitatif de la démarche, soit le profil de chaque emploi qui a été déterminé au moment de l'analyse du poste et qui se traduit dans la description de poste. Ainsi, la grande popularité des robots dans les usines, l'automatisation et l'utilisation des ordinateurs influent sur la prévision du nombre d'employés, mais surtout sur les compétences dont ces derniers doivent faire preuve.

**Une des méthodes de prévision : le plan de succession** Le plan de succession est un outil de prévision de la demande interne de ressources humaines, mais il fournit aussi des indications quant à l'offre interne. En effet, le plan de succession présente un organigramme des postes au sein d'une unité administrative. Pour chacun des postes, on mentionne la personne qui le détient actuellement, l'âge de cette personne, son ancienneté, son potentiel et son rendement. Le potentiel représente la capacité d'un employé à évoluer dans un poste différent ou d'un niveau supérieur, alors que le rendement mesure le succès de l'employé dans son poste actuel.

Ainsi, dans le plan de succession de la figure 4.8, il semble qu'advenant le départ du président de l'entreprise, Charles Brault pourrait le remplacer. Cette promotion serait facilitée par la présence d'une relève au poste de vice-président à la production en la

FIGURE 4.8 ■ Le plan de succession



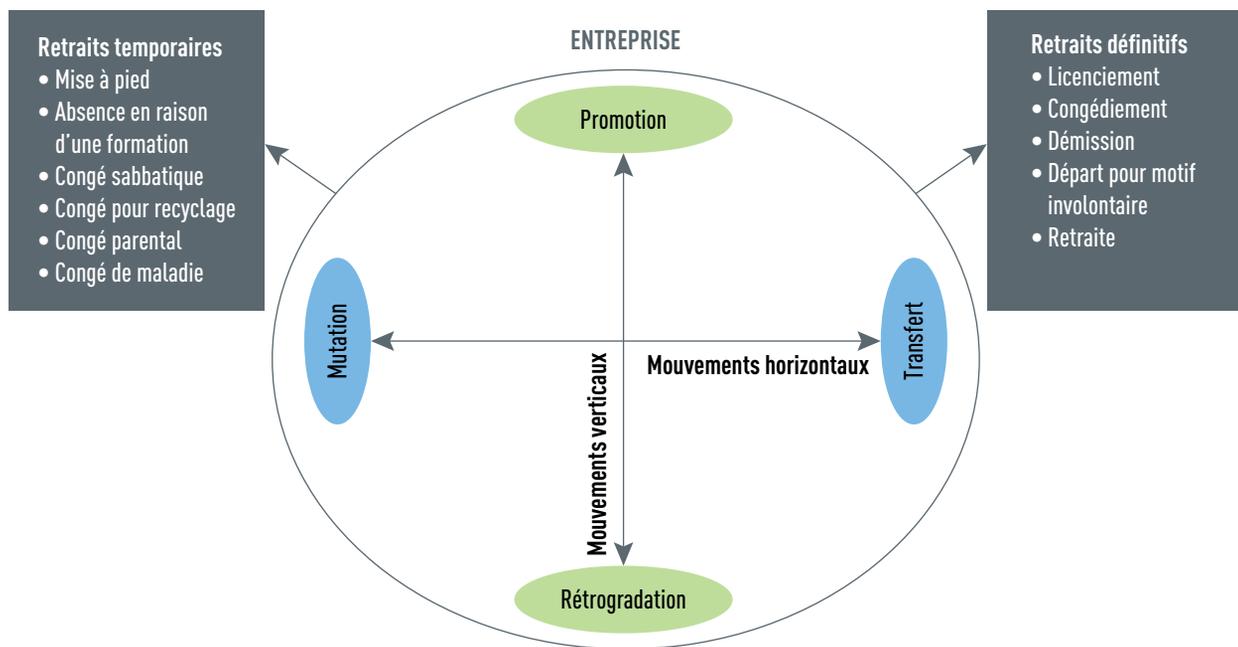
<sup>a</sup> Âge et ancienneté dans le poste. Par exemple, Luc St-Laurent, qui a 55 ans, possède 7 ans d'expérience au sein de l'entreprise.

personne de Yannick Laurin, de l'usine B. En effet, le plan de succession laisse entrevoir que Sandra Martin est fin prête pour une promotion. Par conséquent, le départ du président impliquerait l'embauche d'un directeur de la production à l'usine B. Maintenant que l'entreprise a établi ses besoins en main-d'œuvre, c'est-à-dire la demande interne de ressources humaines, il faut, au cours de la troisième étape de la planification des ressources humaines, faire appel à deux sources, l'une interne et l'autre externe, pour connaître l'offre de ressources humaines qui permettra à l'entreprise de combler ses besoins.

### Étape 3 : la détermination des prévisions de l'offre interne de ressources humaines

La détermination des prévisions de l'offre interne de ressources humaines consiste à analyser l'ensemble des personnes actuellement au service de l'entreprise et à évaluer les différents mouvements qui peuvent les toucher, comme les promotions ou les mutations. La figure 4.9 illustre la direction des mouvements du personnel, alors que le tableau 4.7 (voir la page suivante) présente une description de ces mouvements. La connaissance de ces mouvements permet d'établir l'offre interne de ressources humaines, d'autant plus que les canaux qu'ils empruntent sont souvent soumis à des règles formelles ou informelles.

FIGURE 4.9 ■ Les mouvements du personnel



## SOYEZ GESTIONNAIRE



Andréanne est superviseure du service de la comptabilité. Le service de gestion des ressources humaines lui a demandé, il y a deux semaines, d'identifier un employé qui sera inscrit dans un programme de formation de la relève. Ce programme dans lequel l'entreprise a investi énormément d'argent commencera dans un mois.



Elle a recommandé Sarah compte tenu de son potentiel et de son implication. À l'heure du lunch, Sarah l'informe qu'elle s'est inscrite à l'université Laval dans un programme de maîtrise très contingenté et qu'elle attend une réponse d'ici trois mois. Sarah évalue ses chances d'être acceptée à 50 %. Si elle est acceptée, elle quittera l'entreprise dans cinq mois.

Elle ne sait pas qu'Andréanne l'a recommandée pour le programme de formation de la relève.

Selon vous, Andréanne doit-elle maintenir sa recommandation au service de gestion des ressources humaines ou doit-elle recommander un autre employé ?

**TABLEAU 4.7** ■ Les mouvements du personnel

Mouvements horizontaux	
<b>Mutation</b>	Déplacement d'un employé vers un poste équivalent où le salaire est identique et où les responsabilités sont similaires. Cela peut aussi être contre son gré et peut faire office de mesure administrative ou de mesure disciplinaire.
<b>Transfert</b>	Déplacement d'un employé, parfois contre son gré, vers un autre service de l'entreprise pour qu'il occupe un poste de nature identique ou d'un niveau hiérarchique supérieur.
Mouvements verticaux	
<b>Promotion (<i>Promotion</i>)</b>	Affectation d'un employé à un poste de niveau hiérarchique supérieur, où il assumera plus de responsabilités ou d'autorité et aura des conditions de travail plus intéressantes, dont généralement un salaire plus élevé et un plus grand prestige.
<b>Rétrogradation (<i>Demotion</i>)</b>	Déplacement d'un employé vers un poste de niveau inférieur de la structure hiérarchique, soit parce qu'il n'a plus les compétences pour exercer les fonctions actuelles de son poste, soit parce que son poste a été aboli, soit par mesure punitive.
Retraits temporaires	
<b>Mise à pied (<i>layoff</i>)</b>	Perte temporaire d'un poste à cause d'une réduction des activités au sein de l'organisation. Le processus de supplantation, dans certaines entreprises, permet à un employé touché par une diminution du volume de travail, dans son unité, de prendre le poste d'un employé d'une autre unité si cet employé a moins d'ancienneté que lui. L'employé n'est pas rémunéré pendant la période où il est mis à pied et il perd en général tous les avantages liés à l'emploi. Il est habituellement rappelé, dès la reprise des activités, selon une liste basée sur l'ancienneté des employés.
<b>Absence en raison d'une formation</b>	Absence temporaire de l'employé en raison de sa participation à un programme de formation, en dehors de son lieu de travail habituel.
<b>Congé sabbatique</b>	Absence temporaire, avec ou sans solde, de l'employé pour des raisons personnelles. Certaines entreprises offrent à leurs employés la possibilité de répartir leur salaire de quatre ans sur une période de cinq ans, la dernière année étant le congé sabbatique.
<b>Congé pour recyclage</b>	Absence temporaire de l'employé en raison de sa participation à un programme de recyclage. Ce congé est ordinairement plus long qu'un congé de formation, compte tenu de l'ampleur des objectifs de recyclage.  Certaines entreprises accordent même à l'employé un congé d'un an, ou plus, pour lui permettre de terminer des études universitaires.
<b>Congé parental</b>	Absence temporaire de l'employé en raison de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.
<b>Congé de maladie</b>	Absence temporaire de l'employé en raison d'une incapacité d'assumer ses fonctions, à la suite d'un accident ou d'une maladie.

TABLEAU 4.7 ■ Les mouvements du personnel (*suite*)

Retraits définitifs	
Licenciement	Rupture définitive du lien de travail entre l'employeur et l'employé, à la suite d'une décision de l'employeur. Les causes du licenciement sont ordinairement la fermeture d'une usine ou la fusion avec une autre entreprise, entraînant l'élimination de certains postes.
Congédiement ( <i>Discharge</i> )	Renvoi d'un employé, qui constitue une rupture unilatérale du lien d'emploi pour des motifs disciplinaires.
Démission ( <i>Resignation</i> )	Départ de l'employé en raison d'une insatisfaction liée au contenu ou au contexte du travail, lequel ne correspond plus à ses aspirations. Le départ peut aussi être consécutif à l'offre, de la part d'une autre organisation, d'un poste de travail mieux adapté aux besoins de l'employé.
Départ pour motif involontaire	Abandon volontaire, par l'employé, de son poste pour des motifs personnels qui ne sont pas liés à l'emploi, tels que la maladie, un accident, le déménagement, la retraite ou le décès d'un conjoint.
Retraite ( <i>Retirement</i> )	Abandon, par l'employé, de son poste, au terme de plusieurs années de service.

## LA GRH EN PRATIQUE



## Établir des prévisions de l'offre interne de ressources humaines, dans le cadre d'une convention collective

Lorsqu'une convention collective s'applique, la progression est plus rigide : il faut avoir été apprenti pour pouvoir accéder à d'autres fonctions.

Voici, à cet effet, un exemple tiré d'une convention collective<sup>a</sup> :

### ARTICLE 10 PROMOTION

**10.01** Le professeur qui satisfait aux conditions définies au paragraphe 23.06 B 2 et qui désire changer de catégorie doit faire une demande de promotion. De même, le professeur voulant se prévaloir d'un avancement accéléré, défini à la clause 1.52, la procédure similaire à celle prévue

pour le passage d'une catégorie à l'autre. Le professeur qui bénéficie d'un perfectionnement ou d'un congé sabbatique selon les dispositions de l'Article 12 ne peut se prévaloir des dispositions prévues au présent article pendant la durée de son perfectionnement ou son congé sabbatique.

Le professeur qui demande une promotion ou qui veut se voir octroyer le titre de professeur émérite doit en premier lieu être évalué par le comité d'évaluation.

Par conséquent, dans ces conditions, il est plus facile d'établir des prévisions de l'offre interne de ressources humaines.

<sup>a</sup> Tiré de la Convention collective intervenue entre l'Université du Québec à Chicoutimi et Le Syndicat des professeures et professeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi.

## Étape 4 : l'évaluation de l'offre externe de ressources humaines

L'offre externe est composée des personnes qui sont sur le marché du travail et qui ne sont pas au service de l'entreprise, auxquelles il faut ajouter les diplômés de l'année. Il s'agit des employés des autres entreprises, des chômeurs et des diplômés des divers établissements de formation. Afin de combler ses besoins en ressources humaines découlant de l'expansion de ses activités ou du départ de certains de ses employés, l'entreprise devra se tourner vers le réservoir externe de main-d'œuvre.

Avant d'envisager de mettre sur pied des programmes de recrutement, il faut s'assurer que la population active locale peut fournir la main-d'œuvre qualifiée nécessaire.

Conséquemment, l'évaluation de l'offre externe s'appuie sur des études qui dépassent souvent les capacités de l'entreprise. Les études fournies par les différents organismes gouvernementaux et par des organismes économiques régionaux viennent alors à la rescousse de l'employeur. Emploi Québec et Statistique Canada publient différentes prévisions de l'offre et de la demande de main-d'œuvre.

Cette évaluation de l'offre externe est particulièrement importante dans le cas, par exemple, de l'implantation de nouvelles usines dans une région, car la main-d'œuvre doit être disponible en quantité et en qualité.

De plus, l'entreprise doit se tenir au courant des études<sup>15</sup> fournies par certains organismes, tels qu'Emploi-Québec, qui publie régulièrement les perspectives d'emploi<sup>16</sup> par professions et par industrie, pour les prochaines années. Des résultats apparaissent dans des ouvrages produits par des éditeurs externes, comme les éditions Septembre et les éditions Jobboom<sup>17</sup>, et sont vendus au grand public. Ils sont aussi repris dans les médias. L'Université Laval<sup>18</sup> publie régulièrement des statistiques sur le marché du travail.

Par exemple, le bulletin *Flash-Info*, publié par l'Institut de la statistique du Québec, regorge de statistiques pouvant enrichir la démarche de planification de la main-d'œuvre pour une entreprise.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Exemples d'informations issues d'études

1. On prévoit que 1,4 million d'emplois seront à pourvoir d'ici à 2020, au Québec<sup>a</sup> :
  - a) Près de 25 % de ces emplois, soit 316 000, seront créés grâce à la croissance économique (création nette d'emplois).
  - b) Plus de 75 %, soit près de 1,1 million d'emplois, résulteront du remplacement des personnes qui prendront leur retraite au cours de cette période.
  - c) Il y aura ainsi d'importantes possibilités d'emploi au Québec, au cours des prochaines années, pour les personnes qui souhaitent intégrer le marché du travail. Et la main-d'œuvre qui entrera sur le marché du travail sera suffisante pour ces emplois.
2. La pénurie grandissante de travailleurs qualifiés au Canada est critique et on doit s'attendre à un manque de travailleurs dans les industries de la fabrication, de l'automatisation, de l'énergie et des services publics, a affirmé mercredi [2 octobre 2013] Randstad Canada<sup>b</sup>.
3. Vous pouvez écouter la conférence sur le marché de l'emploi, les départs à la retraite, l'immigration, les besoins de main-d'œuvre au Québec pour l'année 2013, prononcée à l'occasion du Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec<sup>c</sup>.

<sup>a</sup> Données tirées de Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (DAIMT) d'Emploi-Québec. (2011). *Le marché du travail au Québec – Perspectives à long terme 2011-2020*, [En ligne], <http://collections.banq.qc.ca>

<sup>b</sup> Voir *La Presse*. (2012, 3 octobre). « La pénurie de travailleurs qualifiés au Canada serait critique », [En ligne], [www.lapresse.ca](http://www.lapresse.ca)

<sup>c</sup> Voir Richard, Patricia. (2013, 22 juillet). *Les perspectives d'emploi au Québec 2013*, [Vidéo en ligne], [www.jobboom.com](http://www.jobboom.com)

15. Vous trouverez des dizaines d'études concernant le travail et la rémunération sur le site de l'Institut de la statistique du Québec, à l'adresse : [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca). Nous vous recommandons fortement de vous y référer.

16. Voir le site d'Emploi-Québec, à l'adresse : <http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca>

17. Voir le guide *Les carrières d'avenir* publié chaque année par Jobboom.

18. Voir la page consacrée à l'information sur le marché du travail sur le site de l'Université Laval, à l'adresse : [www.spl.ulaval.ca](http://www.spl.ulaval.ca)

Il faut, de plus, tenir compte des facteurs externes de l'entreprise, soit les développements économiques, tels que l'inflation, le chômage ou les variations des taux d'intérêt, les modifications des cadres politiques qui se traduisent par des lois concernant la discrimination positive, les changements concernant la technologie, tels les ordinateurs et les robots dans les usines, ou encore les concurrents, tels que des entreprises chinoises, indiennes ou brésiliennes.

## Étape 5 : l'évaluation et la conciliation de l'offre et de la demande de ressources humaines

La cinquième étape du processus de planification des ressources humaines consiste à évaluer les écarts entre la demande et l'offre de main-d'œuvre. Dans chaque période visée par l'étude, il faut soustraire l'offre prévue de la demande projetée pour chacune des catégories d'emplois. Les écarts constatés formeront la base des programmes de gestion des ressources humaines de l'organisation. Trois situations sont susceptibles de se présenter :

1. L'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre se révèle une situation extrêmement rare. Dans ce cas, il s'agit probablement d'un équilibre quantitatif qui pourrait cacher un déséquilibre qualitatif.
2. L'offre interne de ressources humaines dépasse la demande de travail pour les différentes périodes étudiées. Généralement, cette situation entraîne le gel des mouvements internes de main-d'œuvre verticaux et horizontaux.
3. Il y a une pénurie de l'offre interne de main-d'œuvre. Un certain nombre de postes ne trouvent pas de candidats compétents et qualifiés. L'entreprise est alors dans une situation où elle ne pourra atteindre ses objectifs de ventes et de production.

Cela nous amène à analyser les catégories de déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Les écarts peuvent être de quatre ordres<sup>19</sup> (voir la figure 4.10 à la page suivante) :

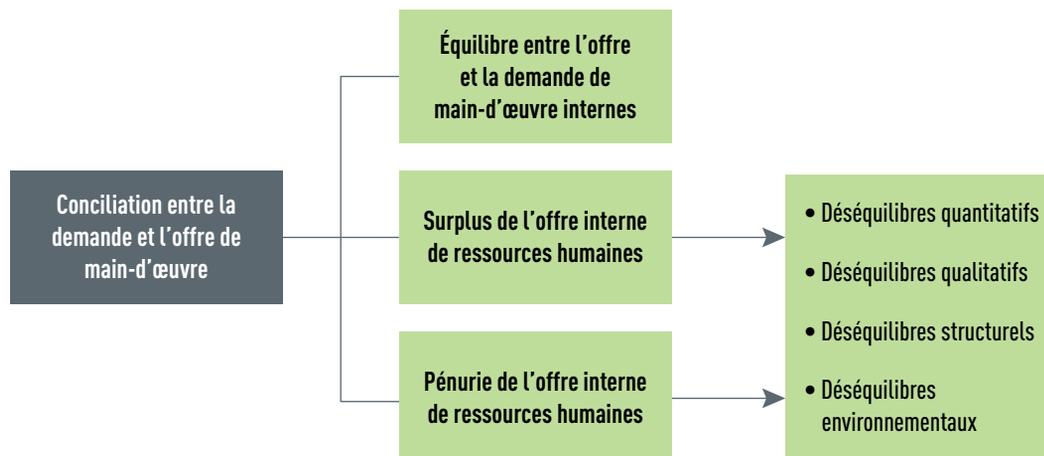
1. Les déséquilibres quantitatifs découlent d'une situation où le nombre de personnes requises pour l'ensemble des emplois est différent du nombre de personnes disponibles dans l'organisation.
2. Les déséquilibres qualitatifs se manifestent quand la qualification de la main-d'œuvre disponible est supérieure ou inférieure aux besoins de l'entreprise. Habituellement, ce déséquilibre est accompagné d'un déséquilibre quantitatif.
3. Les déséquilibres structurels surviennent lorsque la structure des ressources humaines de l'organisation n'est pas conforme à ses besoins. Il faut alors procéder à une réorganisation du travail.
4. Les déséquilibres environnementaux se manifestent lorsque le nombre de personnes requises pour l'ensemble des emplois est différent du nombre de personnes disponibles dans le marché du travail ou lorsque la qualification de la main-d'œuvre disponible dans le marché du travail est supérieure ou inférieure aux besoins de l'entreprise. Cela peut, dans certaines circonstances, créer des déséquilibres structurels.

## Étape 6 : l'élaboration de programmes de gestion des ressources humaines

À partir des constats d'un surplus ou d'une pénurie de main-d'œuvre, l'entreprise doit élaborer des politiques et mettre sur pied des programmes de gestion des

19. Voir Werther, William B., Keith Davis et Hélène Lee-Goss. (1985). *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hill, p. 192-194.

**FIGURE 4.10** ■ Les catégories de déséquilibres découlant de la conciliation de l'offre et de la demande de ressources humaines



ressources humaines pour annuler ou réduire les écarts prévisibles. Le choix des programmes dépend de plusieurs facteurs, dont les principaux sont la taille de l'entreprise, l'importance du surplus ou du déficit de main-d'œuvre, la durée de cet écart et le délai avant son apparition.

Un surplus ou une pénurie de trois ou quatre personnes pourront se corriger en quelques semaines tout au plus. Le recrutement de quatre ou cinq comptables spécialisés en comptabilité de fonds constitue un défi sérieux, mais qui peut être relevé dans des délais raisonnables.

Au moment de l'évaluation de l'offre et de la demande de ressources humaines, les écarts sont mesurés pour différentes périodes. Aussi, un surplus ou une pénurie de quelques personnes, pour une période relativement courte, peuvent être compensés par des mesures simples et très acceptables, pourvu qu'elles soient temporaires. Un manque de personnel pendant une ou deux semaines n'entraînera probablement pas l'embauche d'une main-d'œuvre supplémentaire. De même, un surplus temporaire pourra être annulé par l'affectation de la main-d'œuvre surnuméraire à des projets qui sont en attente.

Enfin, les déséquilibres environnementaux apparaissent lorsque les caractéristiques de l'organisation ne concordent pas avec les exigences des environnements politique, économique, social, technologique ou écologique.

Enfin, lorsque la situation laisse présager qu'un surplus ou qu'un déficit de main-d'œuvre sera important et qu'il se maintiendra longtemps si aucune initiative n'est prise pour corriger la situation, il faut réagir énergiquement. Si l'entreprise estime que cette situation apparaîtra dans six mois, ce délai lui permettra d'envisager plusieurs solutions qui lui éviteront de se retrouver aux prises avec ce surplus ou ce déficit.

**Le surplus de ressources humaines** Dans les cas de surplus de ressources humaines, l'entreprise dispose de différents moyens de contrer la situation.

L'entreprise peut effectivement procéder au gel de l'embauche de façon générale et laisser l'**attrition** diminuer l'offre interne de ressources humaines. La mesure des départs naturels se fait à l'aide du taux de roulement (voir l'encadré 4.2 à la page 106).

#### Attrition

Réduction naturelle de l'effectif d'un organisme ou d'une entreprise par suite de décès, de maladie, de retraite ou en raison de départs volontaires (OQLF).

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Vous êtes propriétaire d'une entreprise de taille moyenne. Afin de permettre à votre entreprise de traverser une période difficile, vous devez licencier des employés. Quelles sont vos obligations, du point de vue éthique, à l'égard des employés que vous libérez? À l'égard des employés qui demeurent au sein de l'entreprise, mais qui devront offrir un effort supplémentaire? Qu'en est-il lors d'une fusion ou d'une acquisition, qui entraîne un surplus de personnel?

Ainsi, un surplus de main-d'œuvre prévu pour le trimestre suivant pourra être éliminé sans heurts si l'entreprise ne remplace pas les employés qui la quitteront d'ici ce temps-là.

L'entreprise peut aussi procéder à la réduction des heures supplémentaires afin d'assurer le travail de tous les employés. Cette mesure est préconisée depuis un certain temps, particulièrement par les centrales syndicales, pour combattre le chômage. Bien qu'elle favorise la stabilisation de l'emploi dans une entreprise, elle ne peut corriger toutes les situations. Les employés auxquels on demande d'effectuer des heures supplémentaires peuvent posséder une qualification que n'ont pas ceux qui composent le surplus de main-d'œuvre. De plus, les heures supplémentaires peuvent être intensives, mais ponctuelles. L'entreprise ne pourrait embaucher la main-d'œuvre nécessaire pour une courte période et être dans l'obligation de mettre à pied les travailleurs après quelques semaines.

Par ailleurs, l'entreprise peut effectuer des mouvements internes de personnel qui auront pour effet de réduire le surplus de l'offre de ressources humaines, si celui-ci ne concerne que certaines entités de l'entreprise. Les promotions, les rétrogradations, les transferts et les mutations permettent d'équilibrer l'offre et la demande globale de main-d'œuvre, à l'intérieur de l'entreprise. Lorsqu'un service a un surplus de main-d'œuvre alors qu'un autre est à la recherche d'effectifs supplémentaires, il est préférable de muter un employé d'un service à l'autre plutôt que de procéder à la mise à pied d'un employé et à l'embauche d'un nouvel employé. Cela est possible, bien sûr, dans la mesure où la qualification de la personne peut assurer une mutation à l'avantage de tous, quitte à ce que l'entreprise instaure un programme de recyclage de la main-d'œuvre.

La formule du travail à temps partagé diminue immédiatement l'offre interne de main-d'œuvre et permet d'équilibrer le marché de l'emploi au sein de l'entreprise, mais le fait de réduire les heures travaillées par les employés pour les partager avec leurs collègues demeure aussi une solution temporaire. Sur une longue période, cette démarche représente surtout le «partage du chômage», car elle se traduit évidemment par une baisse proportionnelle du salaire. Les entreprises québécoises qui ont tenté des expériences dans ce sens ont connu un certain succès lorsque deux éléments avaient été intégrés dans ce programme, éléments qui ne peuvent s'appliquer à toutes les autres situations. D'abord, le partage du travail s'est fait sur une base volontaire. Ensuite, certains programmes d'aide gouvernementale ont permis d'atténuer la diminution du salaire. Ainsi, la baisse de la rémunération est moindre que la baisse du nombre d'heures travaillées. Les cas des entreprises Bell Canada et Cascades sont très révélateurs à ce sujet.

La retraite anticipée demeure une mesure intéressante, si des conditions favorables sont offertes aux personnes qui abandonnent leur emploi et si ce programme se



La retraite anticipée demeure une mesure intéressante si des conditions favorables sont offertes aux personnes qui abandonnent leur emploi et si ce programme se réalise de manière volontaire.

réalise de manière volontaire. Le programme qui a été appliqué dans la fonction publique, il y a quelques années, est un exemple de démarche de réduction des effectifs dont le but était d'éviter des licenciements massifs. Étant donné que, au moment de licenciements, ce sont les employés ayant le moins d'ancienneté qui doivent partir, la fonction publique aurait été privée de son sang neuf. Par contre, le départ des effectifs ayant le plus d'ancienneté réduit grandement la masse salariale, car ceux qui quittent l'entreprise se trouvent au sommet de l'échelle salariale. Le programme de départs de 1997 a connu quelques ratés et certaines conséquences négatives, mais dans l'ensemble, cela correspondait à une démarche normale de réduction des effectifs, selon les normes d'une planification saine des ressources humaines.

La mise à pied consiste à libérer temporairement les employés pour des raisons économiques lorsque l'attrition ne suffit pas.

Le licenciement d'employés pour motif économique représente l'outil le plus efficace et le plus rapide de réduction de l'offre interne de main-d'œuvre quand la planification des ressources humaines n'a pas été adéquate ou que les conditions environnementales de l'entreprise ne permettent pas la mise en place d'autres programmes. Les coûts sociaux et humains qu'entraîne la perte soudaine d'un emploi exigent qu'on recoure à tous les autres programmes avant d'y faire appel.

**La pénurie de ressources humaines** Le Service des ressources humaines et les superviseurs disposent de plusieurs outils pour affronter les diverses situations. Ainsi, dans le cas d'une pénurie de main-d'œuvre, ils peuvent adopter différentes mesures.

L'entreprise peut, en cas de pénurie, effectuer des mouvements de personnel d'une unité administrative à une autre afin de répondre aux besoins pressants de cette dernière. Les mutations, les promotions, les transferts et même les rétrogradations peuvent être mis à contribution pour assurer la poursuite des objectifs de l'organisation.

L'entreprise peut demander aux employés de faire des heures supplémentaires pour atteindre ses objectifs de ventes ou de production. Dans les situations d'urgence et pour des périodes relativement courtes, ce recours à la main-d'œuvre déjà au service de l'entreprise est une solution très avantageuse tant pour l'employeur que pour les employés. L'organisation bénéficie immédiatement des compétences d'employés déjà formés, expérimentés et qui ne nécessitent pas un encadrement supplémentaire. De plus, elle n'engage aucuns frais pour le recrutement et la formation. Enfin, l'employeur économise aussi sur le paiement de primes pour les avantages sociaux légaux, tels que l'assurance-emploi et le régime de rentes du Québec, car il y a généralement une limite à la cotisation de l'employeur pour chaque employé.

L'entreprise peut améliorer le rendement de l'équipement ou le remplacer par un équipement utilisant de nouvelles technologies, ce qui rendra l'employé plus productif. Dans les situations où la pénurie de main-d'œuvre constatée risque de durer, il peut être intéressant pour l'entreprise d'investir dans un équipement qui permettra, avec le même nombre d'employés, d'assurer une plus grande productivité.

Par exemple, la Société de transport de la Rive-Sud de Montréal a acheté des autobus articulés pouvant transporter plus de passagers que des autobus ordinaires afin de répondre aux besoins de certains circuits. Avec cet équipement, la hausse de la fréquentation sur ces circuits n'a pas nécessité l'embauche de nouveaux chauffeurs.

De même, l'entreprise peut restructurer le travail au moyen du réaménagement des horaires de travail ou des techniques de conception des emplois, la simplification du travail ou l'enrichissement des tâches, qui ont, par une approche opposée, le même effet positif sur la productivité des employés.

L'entreprise peut aussi appliquer des programmes de rémunération au rendement, ce qui stimulera la productivité des employés.

Par ailleurs, la mise sur pied de programmes de formation ou de recyclage des employés est susceptible d'améliorer leur rendement. Ces programmes vont de pair avec l'implantation de nouveaux équipements ou l'introduction de nouvelles technologies.

L'entreprise peut faire appel au marché du travail, particulièrement lorsque la pénurie paraît permanente. La décision d'embaucher un employé, comme nous le verrons plus loin, représente une dépense énorme de ressources. Il faut donc s'assurer que le besoin en main-d'œuvre touchera une longue période et qu'aucune personne, à l'intérieur de l'organisation, ne peut accomplir les tâches de ce poste.

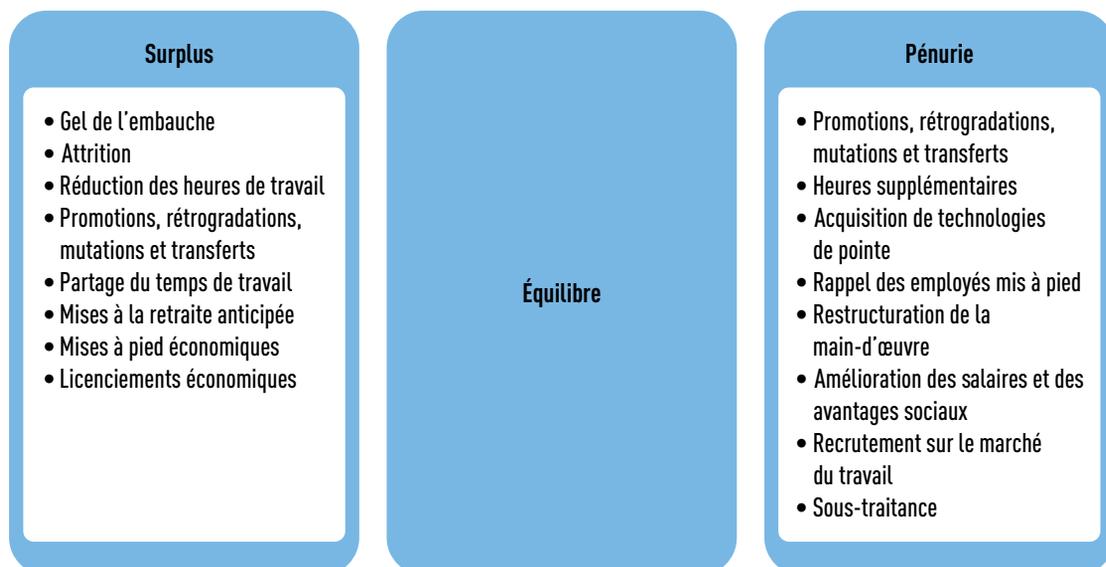
L'octroi du travail à la sous-traitance peut assurer la stabilité de l'emploi dans l'organisation et répondre à ses besoins immédiats.

Par exemple, un cégep peut évaluer ses besoins en agents de sécurité à 22 agents pendant les sessions et à 10 pendant les congés annuels. Le recours à la sous-traitance lui permet de combler ses besoins sans avoir à faire de recrutement ou de mises à pied. La figure 4.11 résume les différents programmes dont dispose l'entreprise dans les cas de surplus et de pénurie de main-d'œuvre.

## Étape 7 : l'évaluation des programmes de gestion des ressources humaines

La dernière étape de la planification des ressources humaines consiste à contrôler et à évaluer le niveau de réalisation des objectifs de la gestion des ressources humaines. Cela permet de mesurer l'efficacité du processus de planification des ressources humaines.

**FIGURE 4.11** ■ L'élaboration de programme de gestion des ressources humaines selon l'orientation des déséquilibres



## 4.6.2 La situation actuelle

La situation économique québécoise, à l'instar de celle des grandes puissances économiques dans le monde, doit composer depuis un certain nombre d'années avec des phénomènes dont les répercussions sur la main-d'œuvre nécessitent l'adoption d'une gestion imaginative de la planification des ressources humaines. Plusieurs entreprises, comme Steinberg, les magasins Eaton, les magasins Simpson, GM (à Sainte-Thérèse) et les quincailleries Pascal, dont la place dans le paysage québécois semblait assurée pour plusieurs décennies encore, sont disparues du jour au lendemain. Le nombre de succursales de la bijouterie Birks a chuté dramatiquement. D'autres entreprises, telles que Loblaw et Shoppers Drug Mart (Pharmaprix), Couche-Tard et Statoil Fuel & Retail, ont fusionné leurs activités ou ont acheté des concurrents et des entreprises de domaines connexes. Dans tous ces cas, des emplois ont été éliminés.

Les points de repère permettant d'évaluer les activités de planification sont essentiellement la mesure de l'efficacité avec laquelle l'entreprise recrute et conserve les employés dont elle a besoin, l'efficacité avec laquelle elle gère les réductions d'effectifs en minimisant les conséquences négatives pour les employés touchés et pour elle-même, et avec laquelle elle s'adapte aux changements qui se produisent continuellement dans l'environnement.

Un **système d'information sur les ressources humaines** représente l'outil idéal pour contrôler et évaluer les programmes de gestion de ressources humaines. Il s'agit alors de procéder périodiquement à la collecte de données concernant les ressources humaines, comme le nombre de postes comblés (ratio de remplacement), le niveau de productivité, le taux de roulement, le taux d'absentéisme, le coût de la main-d'œuvre, le nombre d'employés ayant réussi les programmes de formation ou encore le taux de griefs.

L'évaluation des programmes de gestion des ressources humaines, de même que la mise en place de nouveaux programmes et l'ajustement des programmes actuels permettront d'améliorer l'apport de chaque employé à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### Système d'information sur les ressources humaines

Processus de collecte de données concernant les ressources humaines.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

La planification des ressources humaines est un processus dont la nécessité est accentuée par les modifications qualitatives et quantitatives constantes de la nature même du travail. Pour composer avec les nouvelles contraintes des marchés, l'entreprise doit porter une attention particulière aux nouvelles exigences des emplois et veiller à la détermination de ses besoins en main-d'œuvre. Afin d'éviter toute confusion dans l'utilisation des termes touchant à l'analyse des postes, les expressions « opération », « tâche », « poste », « emploi », « profession », etc., ont été définies.

L'analyse des postes est un processus de collecte et de traitement de l'information relative au poste. L'information collectée, au moment de l'analyse de tâche, concerne la tâche accomplie, les méthodes

employées et les objectifs; elle est résumée dans la description de poste. Les implications de ces tâches se traduisent par un résumé des exigences pour le titulaire du poste et sont présentées dans le profil d'exigences du poste.

Plusieurs méthodes permettent de collecter l'information de l'analyse de poste, dont l'observation, l'entrevue, le relevé des activités, les incidents critiques, le questionnaire ouvert et le questionnaire structuré.

La description de poste et les profils d'exigences sont les données de base utilisées par tous les programmes de gestion des ressources humaines, de la planification de la main-d'œuvre jusqu'aux négociations collectives, en passant par la formation.



Les données de l'analyse de poste sont un des fondements de la planification de la main-d'œuvre; la planification stratégique de l'entreprise fournit les autres données nécessaires pour compléter cet exercice.

La planification des ressources humaines est une activité importante de la gestion des ressources humaines, car elle permet de prévoir les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise ainsi que l'offre interne de ressources humaines, de manière à ce que chaque unité administrative dispose des ressources humaines nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Ce processus implique la prise de connaissance de la mission et des objectifs de développement de l'entreprise. De là, on peut établir les prévisions de la demande

interne de ressources humaines. Puis, les gestionnaires doivent successivement analyser l'offre interne de ressources humaines, évaluer l'offre externe de ressources humaines, évaluer et concilier l'offre et la demande de ressources humaines et, enfin, évaluer les programmes de gestion des ressources humaines.

La mise en œuvre de la plupart des programmes de gestion des ressources humaines est une réponse aux constatations issues de la planification de la main-d'œuvre. Les activités de restructuration des emplois et de mutations internes, les campagnes de recrutement, les programmes de formation de la main-d'œuvre, l'évaluation du rendement, la politique de rémunération et même les négociations collectives reposent sur les conclusions résultant de la planification de la main-d'œuvre.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quelles sont les deux règles fondamentales de l'analyse de poste?
2. Quelles sont les méthodes de collecte de données pour l'analyse de poste, et quels sont les avantages et les inconvénients de chacune d'elles?
3. Décrivez les éléments essentiels que l'on trouve dans la grille d'analyse d'un poste.
4. Décrivez chacune des parties de la description d'emploi et donnez un exemple.
5. Quels sont les objectifs de la description d'emploi, du profil d'exigences du poste et des normes de rendement?
6. Décrivez trois utilisations des données qui découlent de l'analyse de poste.
7. Décrivez les étapes du processus de planification des ressources humaines.
8. Décrivez les principaux facteurs qui influent sur la demande interne de travail.
9. Comment calcule-t-on l'absentéisme au travail?
10. Décrivez les différents mouvements de main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise.
11. Exposez cinq façons de régler le problème du surplus de main-d'œuvre.
12. Quels sont les problèmes potentiels découlant de l'analyse de poste?
13. Utilisez la grille d'analyse de poste (*voir le document 4.1W*) pour analyser votre dernier emploi. Une fois la grille remplie, répondez aux questions suivantes:
  - a) Croyez-vous que l'analyse de poste que vous venez de remplir vous permet de cerner l'essentiel de l'emploi? Si ce n'est pas le cas, indiquez les points qui n'ont pas été abordés.
  - b) Quelles sont les améliorations que vous apporteriez à la grille d'analyse?
  - c) Croyez-vous que votre supérieur immédiat aurait rempli la grille de la même manière? Expliquez.
  - d) À partir des renseignements obtenus lors de l'analyse de poste, rédigez une description d'emploi.
14. Effectuez une analyse de poste de votre «emploi» en tant qu'étudiant. Quelles sont les tâches requises pour bien remplir cet emploi d'étudiant? Quelles sont les connaissances, les habiletés et les compétences requises pour remplir ces tâches? Rédigez une description de poste d'un étudiant.
15. Dans une situation de surplus de main-d'œuvre, décrivez un avantage et un inconvénient de chacun des moyens qui peuvent être utilisés pour résoudre ce problème.

## ANALYSE DE CAS

### CAS 4.1 « Ai-je fait le bon choix ? »

1. Deux groupes de trois à cinq étudiants sont choisis pour effectuer une recherche et présenter leurs conclusions à la classe. À la suite de cette présentation, tous les étudiants sont invités à discuter, en plénière, de leurs réactions aux constatations des deux recherches suivantes :
  - a) Le premier groupe d'étudiants accède au site de Ressources humaines et Développement des compétences Canada ([www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml)), sélectionne « Publications et ressources/Projets de recherche/Marché du travail » et analyse le sommaire du document intitulé : « Estimation et prévision des flux de retraite globaux sur le marché du travail canadien 2004 à 2015 (décembre 2005) ».
  - b) Le second groupe d'étudiants accède aussi au site de Ressources humaines et Développement des compétences Canada ([www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml)), sélectionne « Publications et ressources/Projets de recherche/Marché du travail » et analyse les faits saillants du document intitulé : « Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2006-2015) ».
  - c) Les deux groupes font rapport à la classe de leurs constatations, en insistant sur les impacts de ces constats sur leur choix de carrière et leur perspective d'avenir.
2. Comme il a été décrit dans le chapitre, l'analyse de poste est la composante fondamentale de la gestion des ressources humaines. L'analyse de poste, y compris la préparation de descriptions de travail et des spécifications de travail, fournit les éléments nécessaires à un recrutement de qualité. Dans cet exercice, vous évalueriez si plusieurs employeurs ont conduit une analyse de poste minutieuse avant d'afficher leurs besoins en recrutement dans Internet.

Visitez la page de recherche d'emploi de Jobboom ([www.jobboom.com](http://www.jobboom.com)) ou de Workopolis ([www.workopolis.com](http://www.workopolis.com)). Utilisez les outils de recherche pour produire une liste des descriptions détaillées d'emplois semblables (par exemple, seulement des représentants, seulement des techniciens en comptabilité ou seulement des électriciens). Choisissez trois de ces descriptions pour effectuer des comparaisons. Cliquez sur le titre du poste offert pour obtenir la pleine description.

### Questions

1. Analysez la qualité de l'information fournie concernant les connaissances, les habiletés, les compétences, l'expérience et autres exigences pour remplir le poste.
2. Analysez la qualité de l'information fournie concernant les responsabilités liées à l'emploi. Pouvez-vous déterminer de manière précise le contenu du travail ?
3. Ces annonces sont-elles efficaces ? En vous fondant sur les notions étudiées dans ce chapitre, comment recommanderiez-vous d'améliorer chacune d'elles pour quelles permettent aux personnes qualifiées de présenter leur candidature ?
4. En équipe et à l'aide de la Classification nationale des professions, trouvez la description d'emploi d'un professeur de collège et d'un professeur d'université. Comparez les deux descriptions. En utilisant les données de la CNP et en vous fondant sur votre expérience, tracez un profil de compétences pour chaque emploi. Quelles sont les similarités ? Présentez les résultats de vos discussions.

### CAS 4.2 « Une approche pratique à l'analyse et à la description du poste de travail »

Les nombreux entrepreneurs qui n'emploient pas d'analystes de poste ou ne possèdent pas de Service

de gestion des ressources humaines ont besoin d'une approche plus simple de l'analyse de poste.

Il existe une ressource qui offre une description de tous les emplois possibles que pourrait posséder leur entreprise ainsi qu'une énumération des responsabilités normalement assignées à ces emplois. Il s'agit de la Classification nationale des professions (CNP), mentionnée plus tôt dans le chapitre. À l'aide de la démarche ci-après, qui repose sur cet outil de référence inestimable, décrivez, en équipe, un emploi que vous choisirez dans une entreprise où un membre de votre équipe travaille.

Étape 1 : Dessinez un organigramme.

Tout d'abord, il faut procéder à l'élaboration de l'organigramme de la structure de l'entreprise. Selon la taille de cette dernière, vous pourrez vous limiter à l'organigramme du service sélectionné seulement. Vous pouvez concevoir l'organigramme tel qu'il se présente aujourd'hui, mais vous pourriez aussi projeter un organigramme qui représente la structure idéale, selon votre perception.

Étape 2 : Utilisez un questionnaire d'analyse de poste (voir le document 4.1W).

Ensuite, un questionnaire d'analyse de poste est tout indiqué pour déterminer le contenu de chacun des

emplois dans le service ou vous limiter à un seul emploi, selon les ressources dont vous disposez. Utilisez le questionnaire proposé dans le chapitre.

Étape 3 : Accédez à la Classification nationale des professions sur Internet ([www.rhdcc.gc.ca](http://www.rhdcc.gc.ca) > Emplois et formation > Classification nationale des professions). Trouvez des exemples standardisés des descriptions d'emploi qui correspondent aux emplois que vous avez analysés.

Étape 4 : Sélectionnez les emplois appropriés, copiez les titres des emplois ainsi que leur description.

La définition de la CNP fournira une base pour la description de poste que vous avez réalisée. Vous y trouverez une liste standardisée des devoirs et responsabilités spécifiques qui devraient s'y trouver.

Étape 5 : Complétez la description de poste.

La combinaison des données de l'analyse de poste et de l'information de la CNP donne une description complète des tâches et des responsabilités de chacun des emplois. La section concernant les conditions de travail peut être remplie une fois que les tâches et les responsabilités auront été précisées.

## FICHE TECHNIQUE 4

1. Utilisez un logiciel pour dessiner des organigrammes (MsWord suffit dans la plupart des cas ou vous pouvez toujours le faire manuellement). Confectionnez-en un qui dépeint exactement la structure de l'organisation dans laquelle vous êtes actuellement employé ou d'une autre qui vous est familière.
2. Une fois que vous avez achevé cette tâche, formez un groupe avec plusieurs de vos collègues de la classe. Chacun des membres explique son organigramme au groupe, décrit brièvement la structure et explique si vraiment cette structure semble appropriée à la situation de l'entreprise compte tenu des compétences des employés qu'on y trouve.
3. Déterminez les avantages et les inconvénients de cette structure pour un travailleur.



Votre matériel complémentaire du chapitre 4 vous attend !

# CHAPITRE 5

## L'aspect légal de l'acquisition des ressources humaines



### PLAN DU CHAPITRE

- 5.1 La pertinence du sujet
- 5.2 Les pratiques discriminatoires interdites par la Charte
- 5.3 La Loi sur les normes du travail
- Résumé du chapitre

- Évaluation de la compétence – Questions de révision et application
- Cas 5.1 : « Les trois personnes aux mains moites »
- Cas 5.2 : « Le bon sens de M. Létourneau »
- Fiche technique 5

## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de comprendre la portée de la *Charte des droits et libertés de la personne* ;
2. de déterminer les principaux motifs de discrimination interdite par la Charte ;
3. de préciser quels articles de la Charte interdisent toute forme de discrimination au cours du déroulement de certaines activités de gestion des ressources humaines ;
4. de distinguer les trois principales formes de discrimination ;
5. de définir le harcèlement ;
6. d'expliquer comment se manifeste le harcèlement dans le milieu de travail ;
7. de préciser la nuance qu'apporte l'article 20 de la Charte à la notion de discrimination ;
8. de préciser l'objet de la Loi sur les normes du travail ;
9. de préciser qui est assujéti à cette loi et qui ne l'est pas ;
10. d'expliquer le critère d'application de certaines normes du travail ;
11. de nommer les trois types de recours que prévoit la loi pour un salarié qui est lésé dans un droit reconnu par la loi.

### COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir appliquer de façon rigoureuse les règles énoncées dans la *Charte des droits et libertés de la personne* et d'utiliser de façon juste les normes prévues dans la Loi sur les normes du travail.



## PARLONS GRH

### La discrimination sous toutes ses formes

Dans le cadre de son cours de gestion des ressources humaines, une jeune étudiante du nom de Josiane Limoux fait une présentation portant sur la discrimination. Elle a choisi de parler d'une expérience personnelle, de faire part à son professeur et aux autres membres de la classe d'un acte discriminatoire dont elle avait été témoin pour la première fois de sa vie. Sa présentation se résume ainsi.

Dans le petit journal local de sa municipalité est parue l'annonce: «Jeunes serveuses demandées pour travail à temps partiel.» Le restaurant Le Dalot propose un menu se composant principalement de plats rapides, comme des hamburgers, de la poutine et des club sandwiches.

Sachant que sa voisine africaine, Jeanine Yao-Tao, se cherche un boulot de fin de semaine, Josiane lui en glisse un mot. Venant de Tanzanie, Jeanine a décidé de poursuivre ses études au Québec. Elle loge chez des amis québécois qui ont rencontré ses parents en Tanzanie, à l'occasion d'un safari.

Josiane et Jeanine rencontrent le propriétaire de l'établissement, un certain M. Lorette. Dès que ce dernier aperçoit la blonde aux yeux bleus (Josiane), accompagnée de la brune au teint foncé (Jeanine), il s'exclame :

— Il ne reste qu'un poste à combler et comme ma clientèle est surtout de race blanche... c'est vous qui avez le poste, conclut-il en s'adressant directement à Josiane.

Or, révèle ensuite Josiane, au cours des deux jours suivants, le propriétaire du restaurant embauche deux autres serveuses, toutes les deux blondes. Par la description →

que Josiane fait du personnage et du commerce qu'il gère, la classe comprend vite que ce dernier a un faible pour les jeunes femmes aux jambes fermes, aux cheveux blonds et aux yeux bleus. La clientèle du Dalot et de la salle de quilles qui y est annexée est principalement masculine. Malgré les blagues sexistes et parfois grivoises qu'elle adresse souvent au personnel uniquement féminin de M. Lorette, ce dernier se dit fier de son commerce.

À la fin de la présentation, la classe reste muette. Alors Josiane ajoute :

— Nous avons appris en classe que la discrimination est présente toutes les fois qu'une distinction, une exclusion ou une préférence a pour effet de détruire ou de

compromettre le droit d'une personne à la reconnaissance et à l'exercice de ses droits et libertés en pleine égalité. L'exemple que je vous ai donné illustre la discrimination sous toutes ses formes.

### Questions

1. Josiane dit que dans l'exemple qu'elle donne à la classe, la discrimination est illustrée sous toutes ses formes. Quelles sont les deux situations qui illustrent bien cette discrimination ?
2. Sur la base des sections du chapitre qui traitent de la discrimination, quelle forme diriez-vous que prend la discrimination dans chacune de ces deux situations ?

## 5.1 LA PERTINENCE DU SUJET

Avant de s'engager dans le processus d'acquisition des ressources humaines – soit le recrutement, la sélection et l'embauche –, le gestionnaire des ressources humaines doit tenir compte de deux lois qui encadrent non seulement ce cycle d'acquisition, mais aussi certaines activités réelles d'exercice de la gestion des ressources humaines (développement et évaluation) et des activités de gestion des ressources humaines dites d'ordre relationnel (rémunération, discipline). Il s'agit de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec et de la Loi sur les normes du travail. La première détermine quelles sont les pratiques discriminatoires interdites au moment de l'embauche et pendant toute la période d'emploi au cours de laquelle subsistent les relations individuelles de travail. La deuxième précise quelles sont les normes minimales du travail qu'un employeur doit respecter et en deçà desquelles il ne peut contraindre les salariés à travailler.

Dans ce chapitre, nous étudierons ces deux lois ainsi que leur apport à la gestion des ressources humaines.

## 5.2 LES PRATIQUES DISCRIMINATOIRES INTERDITES PAR LA CHARTE

Au Québec, dans le milieu de travail, certaines pratiques qui se révèlent discriminatoires sont interdites aux employeurs par l'effet de la loi. C'est d'ailleurs la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec qui énonce les motifs de discrimination prohibée.

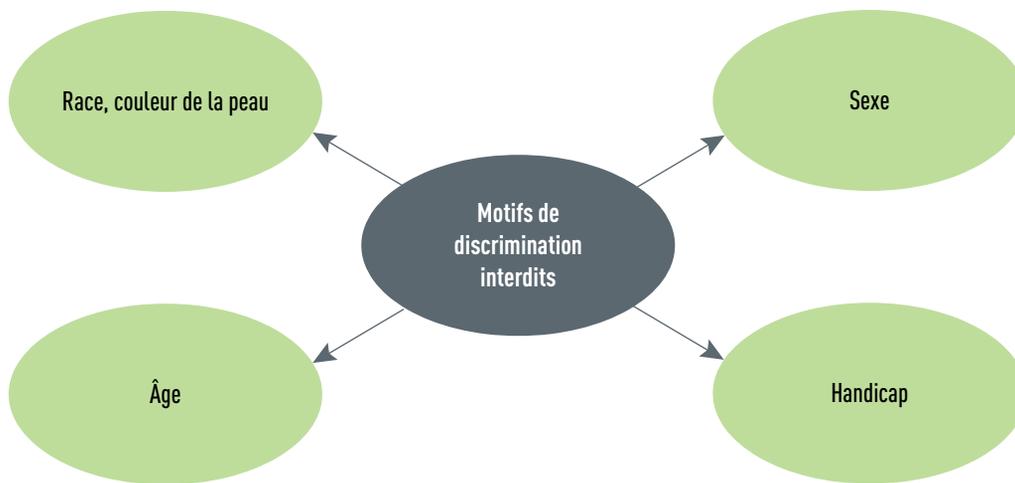
Cette section porte sur l'étude des articles de la Charte<sup>1</sup> qui encadrent certains aspects de la gestion des ressources humaines (recrutement, sélection, embauche, apprentissage, formation, promotion, mutation, mise à pied, rémunération, conditions de travail) et qui précisent pour l'employeur les interdictions formelles en matière de discrimination ou de harcèlement au travail.

1. Dans ce texte, le terme « Charte » renvoie à la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec.

Ces interdictions formelles sont présentées sous forme de motifs de discrimination interdits. Nous avons divisé ces motifs en quatre catégories et nous les présentons dans les figures 5.1a à 5.1d :

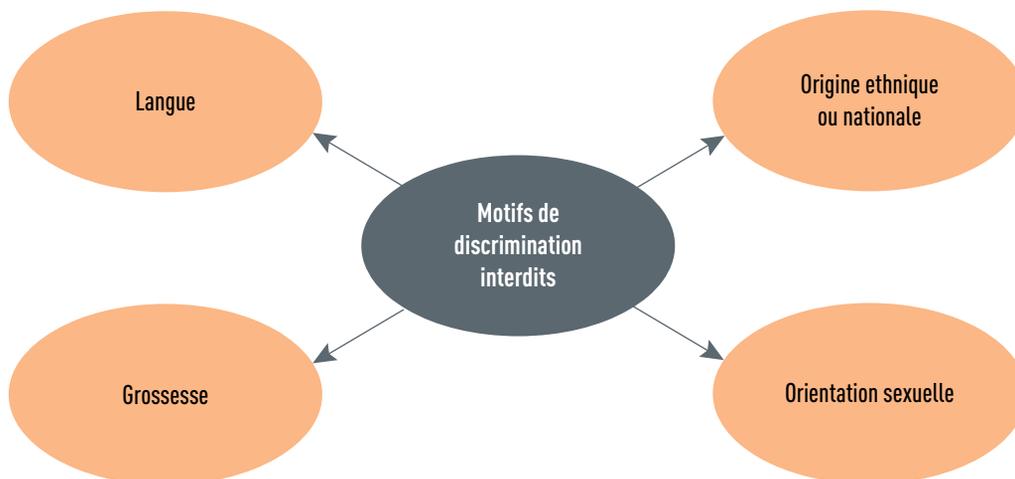
1. Les motifs liés aux attributs physiques d'une personne (voir la figure 5.1a).
2. Les motifs liés aux caractéristiques individuelles d'une personne (voir la figure 5.1b).
3. Les motifs liés à l'environnement social d'une personne (voir la figure 5.1c à la page suivante).
4. Les motifs liés aux convictions d'une personne (voir la figure 5.1d à la page suivante).

**FIGURE 5.1a** ■ Les motifs de discrimination interdits liés aux attributs physiques d'une personne



Source : *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.R.Q., c. C-12.

**FIGURE 5.1b** ■ Les motifs de discrimination interdits liés aux caractéristiques individuelles d'une personne



Source : *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.R.Q., c. C-12.

**FIGURE 5.1c** ■ Les motifs de discrimination interdits liés à l'environnement social d'une personne

Source : *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.R.Q., c. C-12.

**FIGURE 5.1d** ■ Les motifs de discrimination interdits liés aux convictions d'une personne

Source : *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.R.Q., c. C-12.

### *Charte des droits et libertés de la personne*

Loi votée à l'Assemblée nationale du Québec qui a comme objectif d'harmoniser les rapports des citoyens entre eux et avec leurs institutions, et ce, dans le respect de la dignité humaine.

## 5.2.1 Quelques définitions

Afin de faciliter la lecture de cette section, nous définirons d'abord les principaux concepts que nous utilisons régulièrement.

Précisons ce qu'est la *Charte des droits et libertés de la personne*. Il s'agit d'une loi votée à l'Assemblée nationale du Québec<sup>2</sup>. Elle a pour objectif premier de rendre harmonieux les rapports entre les différents citoyens, que ce soit entre eux ou entre eux et leurs institutions. La Charte veut que l'harmonisation de ces rapports se fasse dans le respect de la dignité humaine.

Quand nous parlons de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, il faut bien comprendre qu'il s'agit de la loi fondamentale dans cette province. Conséquemment, aucune autre disposition légale ne peut contredire ou amoindrir la portée de certains droits – que ces droits concernent le droit à l'égalité ou les droits fondamentaux, les droits politiques ou les droits judiciaires.

Par motifs de discrimination, il faut entendre tant les motifs liés aux attributs physiques d'une personne que les motifs qui sont liés à ses caractéristiques individuelles, à son environnement social et à ses convictions.

Partant du principe énoncé à l'article 10 de la Charte, selon lequel « toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne », et ce, sans distinction basée sur une de ses caractéristiques personnelles, il y a lieu d'examiner d'un peu plus près ce qui constitue une discrimination.

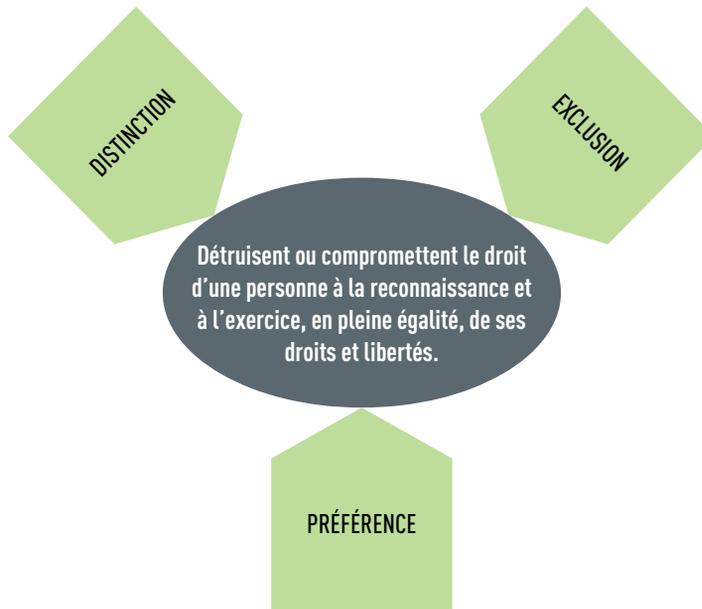
2. La Charte a été adoptée le 27 juin 1975 et est entrée en vigueur le 28 juin 1976. Voir la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.Q. 1975, c. 6 ; L.R.Q., c. C-12.

Il y a **discrimination** lorsqu'une distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre le droit d'une personne à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne (voir la figure 5.2).

### Discrimination (*Discrimination*)

Distinction, exclusion ou préférence qui ont pour effet de détruire ou de compromettre le droit d'une personne à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, de ses droits et libertés.

**FIGURE 5.2** ■ Les comportements liés à la discrimination et leur effet néfaste



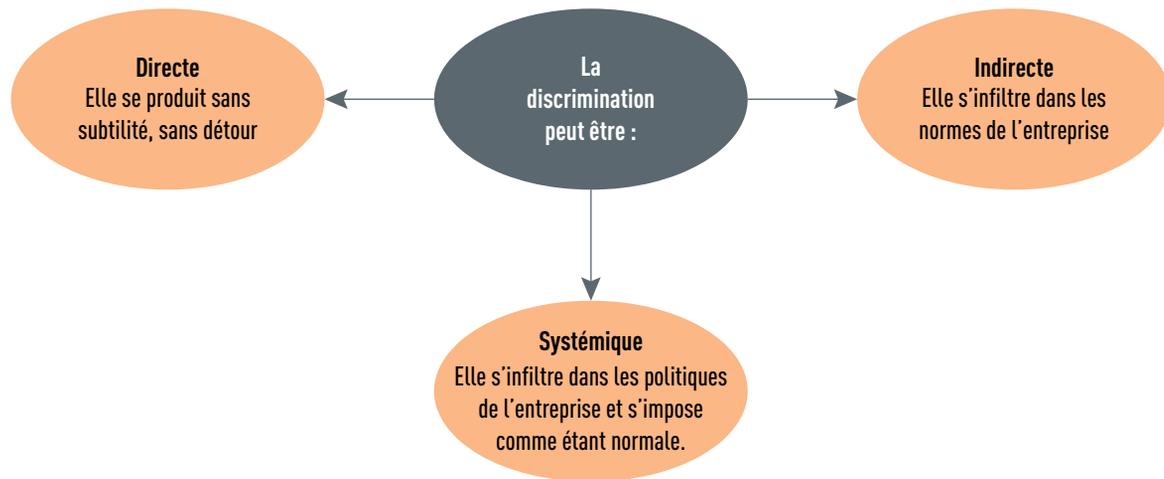
Ainsi, il y a discrimination lorsqu'un employeur se base sur un attribut physique d'une personne (comme sa race) pour lui refuser un emploi ou pour le muter, le licencier ou encore le congédier.

La loi reconnaît trois formes de discrimination (voir la figure 5.3 à la page suivante pour mieux visualiser les formes que peut prendre la discrimination) :

1. La discrimination directe : elle se produit quand une distinction, une exclusion ou une préférence détruit ou compromet, sans subtilité ni camouflage, les droits ou libertés d'une personne. Par exemple, une personne se fait refuser un emploi, et la raison fournie est qu'elle est une femme ou qu'elle est physiquement handicapée.
2. La discrimination indirecte : elle se produit quand les normes d'une entreprise ont pour effet d'exclure certaines personnes de toute perspective d'embauche. Par exemple, le formulaire de demande d'emploi d'une entreprise exige des candidats qu'ils inscrivent leur poids et leur taille. L'entreprise, qui s'attend à ce que ses employés puissent soulever, plusieurs fois par jour, des marchandises dont le poids varie entre 38 et 42 kilos, n'embauche que les personnes dont la taille et le poids correspondent à l'idée qu'elle se fait du candidat idéal : entre 1,85 m et 1,90 m pour la taille et entre 85 et 90 kilos pour le poids.
3. La discrimination systémique : elle se produit quand l'ensemble des politiques et des pratiques d'une entreprise ont pour effet d'exclure de façon disproportionnée certaines personnes ou encore de les empêcher de progresser au sein de l'entreprise. Par exemple, dans une organisation, une politique statue que seuls les vice-présidents des finances peuvent aspirer au poste de président-directeur général et l'obtenir. Or, selon la culture organisationnelle reconnue et acceptée depuis plusieurs années, seuls les hommes de race blanche ont accès au poste de vice-président des finances.



Ainsi, il y a discrimination lorsqu'un employeur se fonde sur une caractéristique propre à une personne (comme son âge, son orientation sexuelle, son origine nationale, ses convictions politiques, son sexe, sa religion ou autre) pour lui refuser un emploi ou pour le muter, le licencier ou encore le congédier.

**FIGURE 5.3** ■ Les formes que peut prendre la discrimination

## LA GRH EN PRATIQUE



### La discrimination et le népotisme : un cas de discrimination basée sur une exclusion

Ce cas raconte comment une candidate à un poste de sauveteur à la piscine municipale de la ville de Brossard ne l'a pas obtenu parce qu'elle avait un lien de parenté avec une personne qui travaille pour la même municipalité<sup>a</sup>. Voici les circonstances :

Line L.<sup>b</sup> fait une demande d'emploi d'été comme sauveteur à la piscine de Brossard et voit sa candidature refusée parce que sa mère travaille comme dactylo à temps plein à la police de Brossard. La raison qui motive cette décision est que la « Ville de Brossard décide de combattre le népotisme au sein de la fonction publique municipale, en adoptant un règlement en vertu duquel les membres de la famille immédiate des conseillers municipaux et des employés à temps plein de la Ville ne peuvent pas obtenir un emploi auprès de la Ville<sup>c</sup> ».

Est-ce de la discrimination basée sur l'exclusion ? Line L. affirme que oui et se dit victime de discrimination sur la base de son état civil. La Ville ne voit pas les choses du même œil. Invoquant l'article 20 de la Charte<sup>d</sup>, elle stipule qu'il s'agit d'une règle raisonnable qui permet de prévenir le népotisme. De ce fait, explique-t-elle, une exclusion fondée sur les aptitudes ou les qualifications requises de bonne foi pour un emploi, ou justifiée par la nature politique ou éducative d'un organisme sans but lucratif, n'est pas discriminatoire.

La question qu'il nous faut nous poser est donc la suivante : une règle de l'employeur permettant de prévenir le népotisme constitue-t-elle une forme de discrimination par voie d'exclusion<sup>e</sup> ?

<sup>a</sup> Voir *Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*, [1988] 2 R.C.S. 279.

<sup>b</sup> Le nom de famille de cette personne a été ôté volontairement, car il n'est pas cité dans une jurisprudence mais rapporté dans un cas.

<sup>c</sup> Commission canadienne des droits de la personne. *Les droits de la personne au Canada : Perspective historique – La discrimination et le népotisme*, [En ligne], [www.chrc-ccdp.ca](http://www.chrc-ccdp.ca)

<sup>d</sup> Voir la section 5.2.3 pour plus de précisions sur l'article 20 de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec.

<sup>e</sup> Dans l'affaire *Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*, de façon unanime, les juges de la Cour suprême du Canada fournissent la réponse à cette question en statuant qu'il n'y a rien de mal à édicter des règles contre le népotisme si elles sont raisonnables, mais dans le cas de Line L., les règles ne le sont pas. Selon la Cour suprême, l'article 20 de la Charte ne soutient pas la position de la Ville, car cet « article stipule qu'une règle d'exclusion doit être directement reliée à l'emploi et ne peut nuire de façon indue aux personnes touchées. Le fait que la mère de Line L. travaille pour le service de police n'a aucun impact sur les compétences de Line L. à titre de sauveteur. Les choses auraient pu être différentes si Line L. avait sollicité un emploi au sein du service de police. » (*Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*, [1988] 2 R.C.S. 279.)

## 5.2.2 La gestion des ressources humaines et les motifs de discrimination interdits par la loi

Dans l'exercice d'une ou de plusieurs activités de gestion des ressources humaines, il peut arriver qu'un gestionnaire, de façon volontaire ou non, pratique une discrimination envers une personne et, de ce fait, restreigne, brime ou nie un droit ou une liberté qui lui sont reconnus par la Charte. Les différents motifs de discrimination interdits par la loi sont énoncés à l'article 10 de cette Charte (voir le tableau 5.1). Il faut examiner les articles 11, 16, 17, 18.1 et 19 pour comprendre comment l'interdiction de toute forme de discrimination est étendue à différentes activités de gestion des ressources humaines. Le tableau 5.2 (voir la page suivante) montre la relation à faire entre ces articles et les activités en cause.

## 5.2.3 Quelques nuances apportées par la Charte des droits et libertés de la personne

Il convient de souligner deux nuances apportées par la Charte en matière de discrimination. L'une concerne l'impact de la Charte sur les activités de recrutement et de sélection, tandis que l'autre concerne l'application du principe de l'article 19.1 de la Charte.



Certaines entreprises, à travers leurs politiques, recourent à une pratique subtile consistant à refuser aux femmes et aux minorités visibles l'accès aux postes de cadres supérieurs.

**TABLEAU 5.1** ■ Les motifs de discrimination interdits selon la Charte

Motifs	Précisions
Âge	Quel que soit l'âge ou le groupe d'âge auquel une personne appartient, des exceptions prévues dans certaines lois peuvent ne pas être discriminatoires (par exemple, l'âge légal de vote, fixé à 18 ans)
Condition sociale	Place ou position particulière occupée dans la société, en raison de certains faits ou circonstances (revenu, occupation, scolarité)
Convictions politiques	Convictions fermes exprimées par l'adhésion manifeste à une idéologie politique, [...] participation à des actions d'un syndicat comme groupe de pression sociale
État civil	Célibat, mariage, divorce, adoption, appartenance à une famille monoparentale, lien quelconque de parenté ou d'alliance
Grossesse	État de grossesse, congé de maternité
Handicap	Désavantage, réel ou présumé, lié à une déficience, soit une perte, une malformation ou une anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction mentale, psychologique, physiologique ou anatomique [...] ou moyen de pallier un handicap : fauteuil roulant, chien-guide, prothèse, etc.
Langue	Toute langue parlée, y compris les accents
Orientation sexuelle	Hétérosexualité, homosexualité, transsexualité
Race, couleur, origine ethnique ou nationale	Quel que soit le pays d'origine ou la couleur de la peau
Religion	Appartenance ou non à une religion, pratique d'une religion quelconque ou pratique d'aucune religion
Sexe	Féminin ou masculin

**Source :** Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (1997). *La Charte des droits et libertés de la personne du Québec... en résumé*, Montréal, CDPDJ, p. 14-15.

TABLEAU 5.2 ■ Les activités de la gestion des ressources humaines encadrées par la Charte

Activités	Articles de la Charte	Explications
• Recrutement	11 18.1	« Nul ne peut diffuser, publier ou exposer en public un avis, un symbole ou un signe comportant discrimination ni donner une autorisation à cet effet. »  « Nul ne peut, dans un formulaire de demande d'emploi [...], requérir d'une personne des renseignements sur les motifs visés dans l'article 10. »
• Sélection	18.1	« Nul ne peut, [...] lors d'une entrevue relative à un emploi, requérir d'une personne des renseignements sur les motifs visés dans l'article 10. »
• Embauche • Période d'essai • Apprentissage • Formation • Promotion • Mutation (et autres déplacements) • Imposition de mesures (administratives ou disciplinaires) • Établissement de conditions de travail	16	« Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emplois. »
• Rémunération directe	19	« Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit. »
Note : En ce qui concerne les activités relatives à la formation d'un syndicat, l'énoncé de l'article 17 de la Charte est clair : « Nul ne peut exercer de discrimination dans l'admission, la jouissance d'avantages, la suspension ou l'expulsion d'une personne d'une association de salariés. »		

Source : Charte des droits et libertés de la personne du Québec, L.R.Q., c. C-12.

## La nuance relative aux activités de recrutement et de sélection

À l'article 18.1, la Charte énonce qu'il n'y a pas discrimination en matière de recrutement dans les renseignements demandés à l'intérieur d'un formulaire de demande d'emploi, si ces renseignements sont utiles à l'application de l'article 20 de la Charte. Il en est de même en matière de sélection dans les renseignements recherchés au cours de l'entrevue. Notons que selon l'article 20, « une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi [...] est réputée non discriminatoire ». Nous comprenons dès lors que le fait de porter plainte en précisant qu'il y a eu atteinte à un droit reconnu dans la Charte en vertu de l'article 10 n'entraîne pas, pour la victime prétendue, une réparation automatique du préjudice allégué.

### Exigence essentielle

Ensemble des connaissances, des habiletés et des attitudes qui se traduisent dans des comportements observables jugés essentiels à l'exécution des tâches liées à un poste.

De même, un employeur peut, dans le respect de l'article 20 de la Charte, imposer un âge minimal comme **exigence essentielle** pour accomplir un travail et s'assurer qu'une personne possède la maturité intellectuelle, affective, physique et psychologique nécessaire. C'est la décision qu'a rendue le Tribunal des droits de la personne en rejetant la plainte d'une personne qui, bien qu'ayant menti sur son âge à son employeur, prétendait, à la suite de son congédiement, avoir subi une discrimination quant à son âge<sup>3</sup>.

3. Voir *Commission des droits de la personne du Québec c. Ville d'Aylmer*, [1994] T.D.P.Q. 550-53-000001-936.

## LA GRH EN PRATIQUE



## L'application du critère d'exigence essentielle dans les faits

## 1. Discrimination ou non basée sur la langue

Selon le Tribunal des droits de la personne, si la maîtrise de la langue utilisée par 95 % de la clientèle d'un employeur est une aptitude ou qualité requise par le poste de réceptionniste, cet employeur ne fait pas preuve de discrimination quant à la langue au sens de l'article 10 de la Charte s'il refuse d'embaucher une personne qui ne maîtrise pas bien la langue requise pour occuper cet emploi<sup>a</sup>.

## 2. Discrimination ou non basée sur l'état civil

Après avoir embauché une femme à un poste de secrétaire de direction, l'employeur a appris que le mari de celle-ci occupait un poste syndiqué à titre d'opérateur de monte-charge dans un des entrepôts de l'entreprise. L'employeur a donc affecté cette femme à un autre poste, alléguant que le lien de confiance essentiel entre sa secrétaire de direction et lui ne pourrait jamais s'établir. La secrétaire de direction a alors déposé une plainte pour discrimination basée sur l'état civil. Le Tribunal des droits de la personne a rejeté sa demande, concluant que, conformément à l'esprit de l'article 20 de la Charte, l'absence de lien matrimonial avec un employé syndiqué de l'entreprise était une exigence essentielle

de l'emploi de secrétaire de direction postulé par la plaignante<sup>b</sup>.

## 3. Discrimination ou non basée sur un handicap physique

Toujours dans l'esprit de l'article 20, un employeur fait-il preuve de discrimination si, par exemple, il refuse un emploi à une personne ayant un handicap physique qui contrevient à une exigence professionnelle justifiée? C'est la question qui a été posée dans l'affaire *Gaudreau c. Ville de Montréal*<sup>c</sup>. Le plaignant, victime d'arthrose dégénérative précoce au genou, s'est vu refuser un poste de sapeur-pompier à la Ville de Montréal. Il a interprété le refus de cette dernière de lui accorder ce poste comme une discrimination fondée sur son handicap physique. Évaluant les risques de chute, le Tribunal des droits de la personne a statué qu'un pompier qui peut tomber à tout moment en raison de sa condition physique problématique représente un danger grave pour lui-même, pour ses compagnons et pour le public. Le tribunal a donc conclu que le refus de la Ville d'embaucher M. Gaudreau était basé sur une exigence professionnelle justifiée, conformément à l'article 20 de la Charte.

<sup>a</sup> Voir *Commission des droits de la personne du Québec c. Dupont, Desmeules et associés inc.*, [1994] T.D.P.Q. 500-53-000001-949.

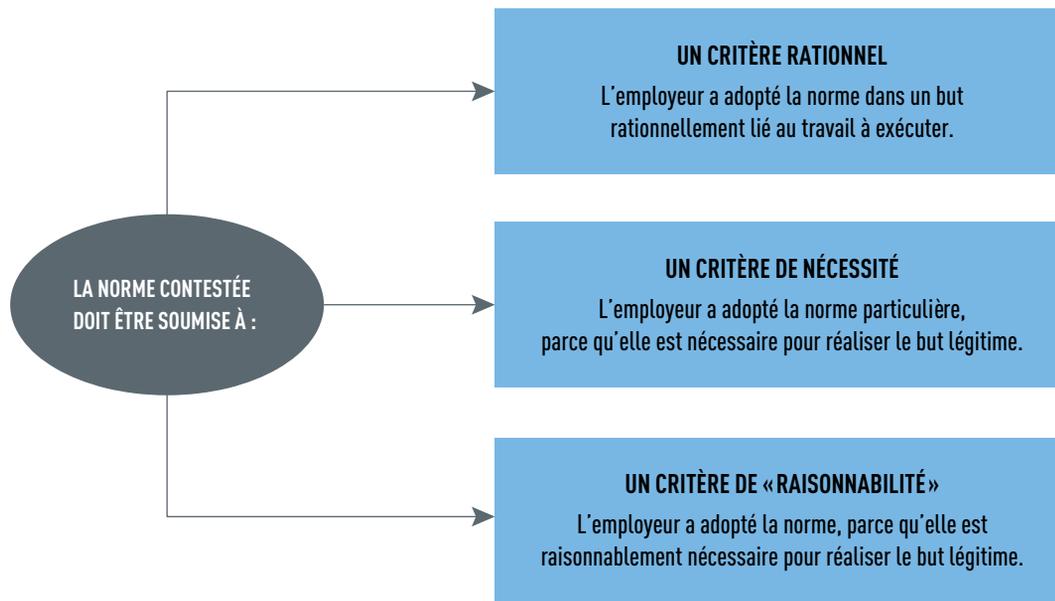
<sup>b</sup> Voir *Commission des droits de la personne c. Hudon & Daudelin Itée*, [1993] T.D.P.Q. 550-53-000011-930.

<sup>c</sup> Voir *Gaudreau c. Ville de Montréal*, [1992] T.D.P.Q. 500-53-000003-911.

D'ailleurs, afin d'éviter toute confusion au sujet de la détermination de ce qui doit constituer une exigence essentielle ou professionnelle justifiée, la Cour suprême du Canada propose d'examiner selon les trois critères suivants une norme qui semble discriminatoire: la rationalité, la nécessité et la « raisonnablement » (*voir la figure 5.4 à la page suivante*). Ainsi, « l'employeur peut justifier la norme contestée en établissant, selon la prépondérance des probabilités :

- qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause;
- qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail;
- que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail<sup>4</sup>».

4. Clément-Major, Lysiane. (2003). « La discrimination à l'embauche : développements récents au Québec ». Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec. *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 42.

**FIGURE 5.4** ■ Les critères auxquels la norme contestée doit être soumise selon la Cour suprême du Canada

## LA GRH EN PRATIQUE



### La discrimination basée sur l'état civil : l'invocation de la notion d'exigence essentielle n'exonère pas automatiquement l'employeur

Pour bien comprendre la notion d'« état civil », il faut se référer aux explications de l'auteur Christian Brunelle, qui l'a décrite comme étant « la situation d'une personne dans la vie juridique<sup>a</sup> », c'est-à-dire les qualités qui « différencient chaque personne dans l'exercice de ses droits civils<sup>a</sup> ». Sans négliger les faits liés aux trois éléments classiques de l'état civil, soit la naissance, le mariage et le décès, « cet auteur remarque que l'« état civil », au sens de l'article 10 de la charte, vise aussi l'interdiction ou l'émancipation, le veuvage, le fait d'être parent, la filiation par les liens du sang ou de l'adoption, l'union de fait, le célibat et le statut de responsable d'une famille monoparentale<sup>b</sup> ».

Ainsi, le jugement de la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*<sup>c</sup> nous permet de comprendre que la notion d'exigence essentielle portant sur l'état civil ne s'applique pas d'emblée à toute situation. « Dans cette affaire, il a été décidé que l'employeur avait fait preuve de discrimination fondée sur l'état civil en refusant un emploi à un candidat au seul motif qu'il était un parent immédiat d'un employé régulier ou d'un membre du conseil municipal. La Cour suprême a établi que les liens de parenté faisaient partie de l'état civil du postulant<sup>b</sup>. »

<sup>a</sup> Brunelle, Christian. (2010-2011). « Les droits et libertés dans le contexte civil ». Dans École du Barreau du Québec. *Droit public et administratif*, vol. 7, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 61.

<sup>b</sup> Rivard, France. (2011, 1<sup>er</sup> avril). « Discrimination basée sur l'« état civil » prévue à la *Charte des droits et libertés de la personne* et distinction illicite basée sur la « situation de famille » prévue à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ». Dans SOQUIJ, *L'Express*, vol. 2 (13), [En ligne], <http://soquij.qc.ca>

<sup>c</sup> Voir *Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*, [1988] 2 R.C.S. 279.

## LA GRH EN PRATIQUE



## Faut-il forcément retrouver ce caractère répétitif, même dans un cas de harcèlement sexuel ?

Dans un article publié en ligne, M<sup>re</sup> Louise Langevin précise que «le harcèlement sexuel, qu'il se déroule au travail, ou dans d'autres lieux comme à l'école ou dans le cadre de services médicaux, n'est pas un phénomène nouveau. Sa reconnaissance jurisprudentielle et législative ainsi que sa sanction juridique se sont faites progressivement au cours des années 1980 et 1990, au Québec et au Canada. Ce comportement répréhensible porte atteinte au droit à l'égalité et à la dignité des victimes<sup>a</sup>».

Cette auteure précise de plus que, «[s]ur le plan juridique, trois éléments fondamentaux doivent être prouvés par la personne harcelée sexuellement :

1. un comportement à caractère sexuel non désiré,
2. qui se manifeste de façon *répétée*<sup>b</sup>, et
3. qui a des conséquences néfastes sur la victime<sup>a</sup>. »

Cependant, la Cour d'appel du Québec admet que, selon la gravité qu'il présente, un acte isolé ne se produisant qu'une seule fois peut immédiatement être considéré comme préjudiciable à la victime. Un exemple à cet effet est le congédiement d'une employée en raison du refus qu'elle a opposé aux avances sexuelles de son patron<sup>c</sup>.

<sup>a</sup> Langevin, Louise. (2012). « Le harcèlement sexuel », Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), Trousse media sur les agressions sexuelles, [En ligne], <http://securitetraumatismes.inspq.qc.ca>

<sup>b</sup> Nous soulignons.

<sup>c</sup> Voir *Hachey c. Habachi*, [1999] R.J.Q. 2522 (CA).

### La nuance relative à l'application du principe de l'article 19.1

La seconde nuance que nous voulons apporter concerne l'application du principe énoncé à l'article 19.1 de la Charte, principe en vertu duquel l'employeur doit accorder « sans discrimination un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit ». Cependant, l'article 19.2 nuance en statuant qu'il y a absence de discrimination « si une différence de traitement ou de salaire est fondée sur l'expérience, sur l'ancienneté, sur la durée du service, sur l'évaluation au mérite » ou encore sur la quantité de la production ou des heures supplémentaires. Notons que l'absence de discrimination ne vaut que si l'application des critères qui viennent d'être mentionnés est commune à tous les membres du personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit.

### 5.2.4 La protection contre le harcèlement

La Charte accorde à toute personne une protection contre le harcèlement basé sur les caractéristiques personnelles ou sur les motifs de discrimination interdite par la loi, énumérés à l'article 10 (voir le tableau 5.1 à la page 129). C'est l'article 10.1 de la Charte qui sert d'appui à cette affirmation : « Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10. »

Comment se manifeste le harcèlement? Au sens de la Charte, il peut se manifester à l'endroit d'une personne ou d'un groupe de personnes par des paroles, des actes ou des gestes à caractère vexatoire ou méprisant.

Il convient de préciser que, dans un milieu de travail, les agissements à caractère vexatoire ou méprisant qui sont à la base du harcèlement sont généralement de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne. C'est pourquoi, lorsque le harcèlement survient dans le cadre d'un emploi, «l'employeur peut être tenu responsable des actes commis sur les lieux de travail par son personnel ou par des tiers (clients, fournisseurs ou autres)<sup>5</sup>».

Notez que contrairement à la discrimination, le harcèlement découle du caractère répétitif de l'acte perpétré.

En matière de gestion des ressources humaines, il est de ce fait parfaitement indiqué pour les entreprises de se doter d'une politique de prévention contre le harcèlement afin de protéger la dignité de même que l'intégrité physique et psychologique des personnes qui travaillent pour elles.

### 5.2.5 Les plaintes et le traitement des plaintes

Si une personne a des raisons de croire qu'elle est victime de discrimination ou de harcèlement au travail, elle peut résoudre ce problème en faisant valoir ses droits reconnus dans la Charte. En effet, l'article 74 prévoit que toute personne peut porter plainte à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse<sup>6</sup> si elle «se croit victime d'une violation des droits relevant de la compétence d'enquête» de ladite Commission. De plus, cet article prévoit que plusieurs personnes peuvent se regrouper pour porter plainte si elles se croient victimes d'une telle violation.

Dans chacun des cas susmentionnés, la plainte doit être faite par écrit à la Commission. Notons que la Charte prévoit la possibilité qu'une association accréditée (un syndicat) puisse porter plainte pour le compte d'un de ses membres ou de plusieurs de ses membres victimes de discrimination ou de harcèlement au travail.

Afin de remplir son mandat consistant à assurer, par toutes les mesures appropriées, la promotion et le respect des principes contenus dans la Charte, la Commission doit notamment recevoir les plaintes et faire enquête. Le but de l'enquête est de vérifier les allégations contenues dans la plainte et de rechercher tout fait qui soit de nature à démontrer qu'un droit reconnu par la Charte a été brimé, que ce droit brimé relève bien d'un des motifs de discrimination énumérés à l'article 10 de la Charte et que la victime présumée a subi un préjudice matériel, moral ou les deux.

Pour qu'une victime présumée ait gain de cause, elle doit passer avec succès le test des trois questions. Une réponse positive à chacune de ces questions permet à sa cause d'être entendue (*voir le tableau 5.3*).

5. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (1997). *La Charte des droits et libertés de la personne du Québec... en résumé*, Montréal, CDPDJ, p. 13.

6. Cette commission est un organisme constitué en vertu de l'article 57 de la Charte. Son mandat est d'assurer, par toutes les mesures appropriées, la promotion et le respect des principes contenus dans la Charte (art. 71).

**TABLEAU 5.3 ■ Le test des trois questions ouvrant droit à une enquête de la Commission**

Questions	Réponses possibles
1. Un droit reconnu par la Charte a-t-il été brimé ?	Oui : on passe à la deuxième question
	Non : l'enquête prend fin ici
2. Ce droit brimé relève-t-il bien d'un motif de discrimination énuméré à l'article 10 de la Charte ?	Oui : on passe à la troisième question
	Non : l'enquête prend fin ici
3. La victime présumée a-t-elle subi un préjudice matériel, moral ou les deux ?	Oui : la cause sera entendue
	Non : l'enquête prend fin ici

Notons que la Commission n'entend pas automatiquement toute cause qui lui est présentée. Elle peut refuser de faire enquête dans le cas où une plainte est frivole, vexatoire ou faite de mauvaise foi<sup>7</sup>.

### 5.2.6 Les démarches à faire auprès de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Nous avons déjà mentionné qu'un salarié qui se croit victime d'une violation des droits relevant de la compétence de la Commission en matière de discrimination ou de harcèlement peut faire, par écrit, une demande d'enquête.

L'enquêteur qui reçoit la plainte l'examine et s'assure que la Commission a la compétence pour faire enquête et que toute la documentation requise se trouve dans le dossier.

Par la suite, la partie mise en cause est informée du dépôt de la plainte et est invitée à présenter sa version des faits.

L'enquêteur doit, en cours d'enquête, rechercher des éléments de preuve qui lui permettront de déterminer l'option qu'il considère comme la plus indiquée, soit favoriser la négociation d'un règlement entre les parties, soit proposer l'arbitrage du différend, soit soumettre à un tribunal le litige qui subsiste<sup>8</sup>.

### 5.2.7 Le déroulement de l'enquête et les mesures de redressement

L'enquête menée par la Commission se déroule sur un mode « non contradictoire », ce qui signifie qu'il n'y a ni audition formelle, ni contre-interrogatoire, ni confrontation des témoins.

Bien que cette enquête ne soit pas un procès, les parties ont l'occasion de faire connaître leur point de vue et, bien entendu, leur version des faits relatifs à la plainte.

7. Voir la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.R.Q., c. C-12, art. 77, para. 2, al. 3.

8. Voir *ibid.*, art. 78, al. 1. Il est à noter que si l'enquêteur est d'avis que le litige ne relève pas de la compétence de la Commission ou que cette dernière ne devrait pas faire enquête, il transmettra le dossier à l'assemblée des commissaires, qui aura à prendre une décision.

C'est à la suite de l'examen du rapport de l'enquêteur et de démarches préalables que la Commission peut proposer ce qu'il convient d'appeler des « mesures de redressement ». Ces mesures peuvent être l'admission de la violation d'un droit, la cessation de l'acte reproché, l'accomplissement d'un acte compensatoire ou le paiement d'une indemnité ou de dommages exemplaires<sup>9</sup>.

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, la Commission fixe le délai pour la mise en œuvre des mesures de redressement suggérées. Si toutefois la négociation d'un règlement se révèle impossible entre les parties, la Commission leur proposera l'arbitrage.

### 5.2.8 Le recours à un tribunal

Pour que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse s'adresse à un tribunal, dont le Tribunal des droits de la personne, l'une ou l'autre des situations suivantes doit se produire :

- les parties refusent la négociation d'un règlement ;
- les parties refusent l'arbitrage du différend ;
- la proposition de la Commission n'a pas été mise en œuvre à sa satisfaction dans le délai imparti.

Auprès du tribunal, c'est la Commission qui agit alors au nom de la victime, et dans l'éventualité où la Commission déciderait de ne pas s'adresser au Tribunal des droits de la personne, elle doit en aviser la victime. Cette dernière peut, dans les 90 jours suivant la réception de cet avis, exercer à ses frais son propre recours devant ce tribunal.

## 5.3 LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

Dans cette section, nous présentons la Loi sur les normes du travail<sup>10</sup>, ce qui facilitera l'étude des normes du travail suscitant le plus de questionnements.

### 5.3.1 L'objectif de la Loi et la présentation des normes

Au Québec, c'est la Loi sur les normes du travail qui fixe les conditions minimales de travail pour l'ensemble des salariés québécois, qu'ils soient syndiqués ou non. Elle pose ainsi les bases d'un régime universel de conditions de travail. Conséquemment, cette « loi constitue une pièce législative incontournable puisqu'elle s'impose impérativement à toutes conditions de travail. Elle joue un rôle primordial pour assurer aux travailleurs et aux travailleuses des conditions minimales de travail. Plus de la moitié des salariés assujettis n'ont que cette loi comme « contrat de travail ». Cette législation protectrice d'emploi, à l'instar des autres provinces, vise donc à remédier à l'inégalité des forces qui existe normalement entre l'employeur et l'employé. Elle vise essentiellement à insuffler des conditions impératives d'ordre public au bénéfice du salarié soumis à une relation de commande et de subordination<sup>11</sup>. »

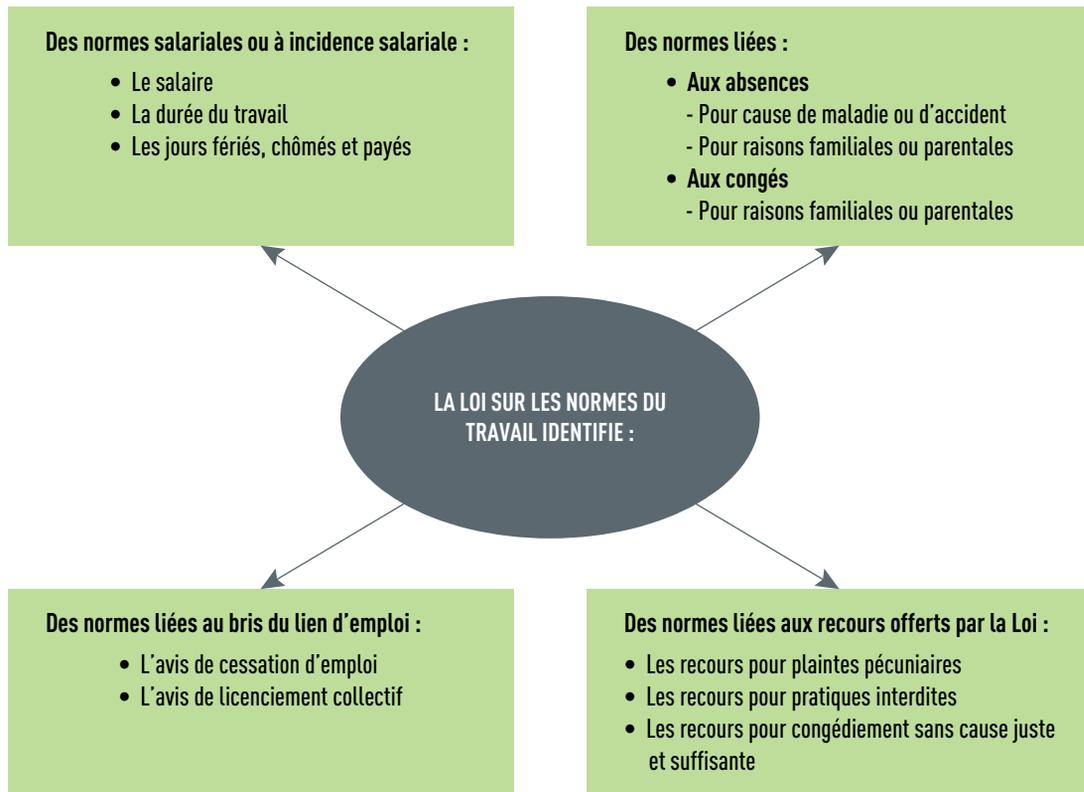
Cette loi traite de différentes normes que nous présentons à la figure 5.5, selon une typologie qui les classe en :

- normes salariales ou à incidence salariale ;

9. Voir *ibid.*, art. 79, al. 2.

10. Il s'agit de la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1.

11. Commission des normes du travail. (2013). *Loi sur les normes du travail, ses règlements et la Loi sur la fête nationale : Interprétation et jurisprudence*, Québec, Gouvernement du Québec, p. iii.

**FIGURE 5.5** ■ Le classement des normes prévues dans la Loi sur les normes du travail

- normes liées aux absences et aux congés ;
- normes liées au bris du lien d'emploi ;
- normes liées aux recours offerts par la Loi.

En aucun cas, un employeur ne doit imposer ou négocier des conditions du travail qui sont inférieures à ce que prévoit la Loi sur les normes du travail, sous réserve d'une dérogation permise par la loi.

L'importance de la Loi sur les normes du travail ne peut être passée sous silence, parce que les normes qu'elle présente constituent un ensemble de conditions de travail minimales qui touche tous les travailleurs.

Comme les travailleurs syndiqués sont protégés par la convention collective en vigueur dans leur milieu de travail, le rattachement aux rapports individuels de travail de l'étude de la Loi sur les normes du travail peut se justifier par deux réalités :

1. Seuls les salariés dont les conditions de travail sont déterminées au sein d'un contrat individuel en sont les principaux bénéficiaires.
2. Les droits conférés par cette Loi s'adressent à chaque salarié, directement et individuellement<sup>12</sup>.

12. Voir Gagnon, Robert P. (1996). *Le droit du travail du Québec : pratiques et théories*, 3<sup>e</sup> éd., Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.

### 5.3.2 Le lexique rattaché à l'étude de la Loi sur les normes du travail

Pour bien saisir l'essence de la Loi sur les normes du travail, il faut comprendre quelle définition se cache sous certains mots ou termes qu'elle emploie. En recourant tout à la fois à la Loi, à la mise à jour de sa codification administrative et au document explicatif issu de la Commission des normes du travail, nous définissons au tableau 5.4 quelques-uns de ces termes.

**TABLEAU 5.4** ■ Le lexique rattaché à l'étude de la Loi sur les normes du travail

Notions	Significations
Conjoints	Personnes qui : <ul style="list-style-type: none"> <li>• sont liées par un mariage ou une union civile et qui cohabitent ;</li> <li>• sont de sexe différent ou de même sexe, qui vivent maritalement et sont les parents d'un même enfant ;</li> <li>• sont de sexe différent ou de même sexe, qui vivent maritalement depuis au moins un an.</li> </ul>
Congédiement	Interruption définitive de l'emploi d'un salarié dont la conduite est mise en cause par son employeur.
Décret	Décret adopté en vertu de la Loi sur les décrets de convention collective.
Déplacement	La modification des conditions de travail d'un salarié. Il s'agit, par exemple, de l'affectation à un autre poste ou à un autre lieu de travail, d'une réduction du nombre d'heures de travail, etc.
Domestique	Un salarié employé par une personne physique et dont la fonction principale est d'effectuer des travaux ménagers dans le logement de cette dernière. Cette notion comprend aussi le salarié dont la fonction principale est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée et d'effectuer dans le logement des travaux ménagers qui ne sont pas directement reliés aux besoins immédiats de la personne gardée.
Employeur	Quiconque fait effectuer un travail par un salarié.
Mise à pied	Interruption temporaire de l'emploi d'un salarié, en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.
Salaire	La rémunération en monnaie courante et les avantages ayant une valeur pécuniaire dus pour le travail ou les services d'un salarié.
Salarié	Une personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire. <b>Note :</b> La notion de « salarié » est étendue en outre au travailleur partie à un contrat en vertu duquel : <ul style="list-style-type: none"> <li>• il s'oblige envers une personne à exécuter un travail déterminé dans le cadre et selon les méthodes et les moyens que cette personne détermine ;</li> <li>• il s'oblige à fournir, pour l'exécution du contrat, le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisis par cette personne et à les utiliser de la façon qu'elle indique ;</li> <li>• il conserve, à titre de rémunération, le montant qui lui reste de la somme reçue, conformément au contrat après déduction des frais d'exécution de ce contrat.</li> </ul>
Semaine	Une période de sept jours consécutifs s'étendant de minuit au début d'un jour donné à minuit à la fin du septième jour.
Suspension	Interruption de l'emploi d'un salarié pour une période déterminée. Il s'agit d'une sanction disciplinaire. La suspension est toujours temporaire et ne rompt pas le contrat de travail.

Source : Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1, art. 1.

### 5.3.3 Le champ d'application de la Loi sur les normes du travail, exclusions et interdiction

La Loi sur les normes du travail s'applique à chaque salarié du Québec, quel que soit l'endroit où il exécute son travail. Pour comprendre à qui s'applique la Loi, il faut considérer les deux possibilités qu'elle prévoit et la condition d'application qu'elle impose (voir le tableau 5.5).

**TABLEAU 5.5** ■ À qui s'applique la Loi sur les normes du travail ?

Les possibilités prévues par la Loi	La condition d'application de la Loi selon les possibilités prévues
<b>Possibilité 1 :</b> Le salarié travaille à la fois au Québec et en dehors du Québec.	La résidence, le domicile, l'entreprise, le siège social ou le bureau de son employeur se trouve au Québec.
<b>Possibilité 2 :</b> Le salarié est domicilié au Québec ou y réside et exécute un travail hors du Québec.	La résidence, le domicile, l'entreprise, le siège social ou le bureau de son employeur se trouve au Québec.

Parmi les exclusions notoires prévues dans la Loi sur les normes du travail, citons notamment :

- Les salariés pour qui le fait d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, dans le logement de cette personne, constitue la fonction exclusive.
- Les salariés dont la fonction exclusive consiste à effectuer des travaux ménagers directement reliés aux besoins immédiats d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, et ce, dans le logement de cette personne, lorsque cette fonction est exercée de manière ponctuelle ou encore est fondée uniquement sur une relation d'entraide familiale ou d'entraide dans la communauté. À titre d'exemple, une personne qui vient en aide à un proche parent, tel que son père ou sa mère, afin de lui préparer ses repas ou de lui prodiguer les soins quotidiens, ne sera pas assujettie à la loi.
- Les étudiants qui travaillent au cours de l'année scolaire dans un établissement choisi par une institution d'enseignement et en vertu d'un programme d'initiation au travail approuvé par le ministère de l'Éducation.
- Les cadres supérieurs. Notons cependant que la Loi sur les normes du travail permet à ces cadres de bénéficier du droit à certaines absences, entre autres pour les obligations familiales, et à certains congés, entre autres le congé pour cause de naissance ou d'adoption.

Il faut noter que la Loi sur les normes du travail impose une interdiction formelle aux employeurs en ce qui concerne le travail des enfants. Le tableau 5.6 (voir la page suivante) présente les quatre types d'interdictions imposées par la Loi.

Il convient d'énoncer le principe de l'article 84.7 LNT pour mieux faire ressortir l'exception qui s'y rapporte. Selon ce principe, « un employeur qui fait effectuer un travail par un enfant doit faire en sorte que les heures de travail soient telles, compte tenu du lieu de résidence familiale de cet enfant, que celui-ci puisse être à cette résidence entre 23 h, un jour donné, et 6 h le lendemain<sup>13</sup> ». L'exception prévue à ce principe vise un enfant qui n'est plus assujetti à l'obligation de fréquentation scolaire. Si tel est le cas, il va de soi que l'interdiction imposée à l'employeur en vertu de l'article 84.4 LNT ne saurait être considérée.



La Loi sur les normes du travail impose une interdiction formelle aux employeurs en ce qui concerne le travail des enfants. Par exemple, il est formellement interdit à un employeur de faire effectuer par un enfant un travail susceptible de compromettre son éducation ou de nuire à sa santé ou à son développement physique ou moral.

13. *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 84.7.

**TABLEAU 5.6 ■ Les interdictions imposées à un employeur concernant le travail des enfants**

Interdictions légales	Énoncés
1. Selon l'article 84.2 LNT	Il est formellement interdit à un employeur de faire effectuer par un enfant un travail disproportionné à ses capacités ou susceptible de compromettre son éducation ou de nuire à sa santé ou à son développement physique ou moral.
2. Selon l'article 84.3 LNT	Il est formellement interdit à un employeur de faire effectuer un travail par un enfant de moins de 14 ans sans avoir, au préalable, obtenu le consentement du titulaire de l'autorité parentale sur cet enfant ou, selon le cas, de son tuteur.
3. Selon l'article 84.4 LNT	Il est formellement interdit à un employeur de faire effectuer un travail durant les heures de classe, par un enfant assujetti à l'obligation de fréquentation scolaire <sup>a</sup> .
4. Selon l'article 84.6 LNT	Il est formellement interdit à un employeur de faire effectuer un travail par un enfant, entre 23 h, un jour donné, et 6 h, le lendemain <sup>b</sup> .

<sup>a</sup> Notez que la portée de l'article 84.4 LNT est encadrée par le principe de l'article 84.5 LNT, qui stipule qu'un employeur qui fait effectuer un travail par un enfant assujetti à l'obligation de fréquentation scolaire doit faire en sorte que les heures de travail soient telles que cet enfant puisse être à l'école durant les heures de classe.

<sup>b</sup> Notez que le principe énoncé à l'article 84.6 LNT ne s'applique pas s'il s'agit d'un enfant qui n'est plus assujetti à l'obligation de fréquentation scolaire ou dans le cas de la livraison de journaux ou dans tout autre cas déterminé par règlement du gouvernement.

### 5.3.4 Les normes du travail

Comme nous l'avons mentionné à la section 5.3 (*voir la page 136*), les normes du travail sur lesquelles nous portons notre attention sont celles qui suscitent le plus de questionnements, non seulement auprès des étudiants, mais aussi auprès de plusieurs travailleurs. Ces normes sont le salaire, la durée du travail, les congés annuels payés, les jours fériés, chômés et payés, l'avis de cessation d'emploi ou de mise à pied, l'avis de licenciement collectif, les recours pour plaintes pécuniaires, les recours pour pratiques interdites et le recours pour congédiement sans une cause juste et suffisante.

#### Le salaire

Comme la Loi sur le salaire minimum<sup>14</sup> a été remplacée par une disposition de la Loi sur les normes du travail, il est normal qu'au sein de cette dernière, une section soit réservée au salaire minimum. Avec les modifications apportées à la Loi, le législateur « confirme le droit fondamental au salaire minimum nonobstant le mode de rémunération et empêche que certains modes de rémunération, notamment à la commission ou au rendement, fassent en sorte qu'un salarié puisse toucher une rémunération inférieure au salaire minimum<sup>15</sup> ».

L'article 40 de la Loi est clair : « le gouvernement fixe par voie de règlement le salaire minimum payable à un salarié ». Conséquemment, un salarié a droit de recevoir un salaire au moins équivalent à ce salaire minimum. Étant donné qu'il est plus pratique d'adopter un règlement que d'adopter une loi, chaque année, c'est par voie de règlement que le salaire minimum est augmenté en date du 1<sup>er</sup> mai.

Notons que seuls les salariés assujettis à la Loi sur les normes du travail ont droit au salaire minimum tel qu'il est fixé par le gouvernement québécois. Ainsi, sont exclus de cette règle :

- l'étudiant employé dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tels un organisme de loisirs ou une colonie de vacances ;
- le stagiaire dans le cadre d'une formation professionnelle reconnue par une loi ;

14. Voir la *Loi sur le salaire minimum*, L.R.Q., c. S-1.

15. Goyette, Renée M. (1993). « La réforme de la Loi sur les normes du travail : les points saillants ». Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 79.

- le salarié entièrement rémunéré à commission, qui travaille dans une activité à caractère commercial en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables;
- le salarié affecté principalement à des opérations non mécanisées reliées à la cueillette de légumes de transformation<sup>16</sup>.

En ce qui concerne le versement du salaire, c'est l'article 42 LNT qui établit quels sont les modes de versement admis. Ainsi, «le salaire doit être payé en espèces sous enveloppe scellée ou par chèque, ou par virement bancaire si une convention écrite ou un décret le prévoit. Un salarié est réputé ne pas avoir reçu paiement du salaire qui lui est dû si le chèque qui lui est remis n'est pas encaissable dans les deux jours ouvrables qui suivent sa réception».

Dans la Loi sur les normes du travail, la volonté du législateur de préserver pour le salarié son droit fondamental au salaire minimum se manifeste par l'adoption de mesures formelles. Ces mesures sont présentées au tableau 5.7 (voir la page suivante).

Remarquez qu'au point 4 du tableau 5.7, nous utilisons le mot «pause». Il est intéressant de s'interroger à savoir si la Loi sur les normes du travail oblige l'employeur à donner une pause à ses salariés. La réponse est simple: NON! Cependant, ce que prévoit la loi, c'est que si un employeur accorde une pause à ses salariés, la période de temps au cours de laquelle elle est prise doit être payée.

## La durée du travail

La semaine normale de travail est de 40 heures (article 52 LNT). L'importance de la détermination de la durée de la semaine de travail n'est pas à dédaigner, car elle «permet de déterminer à quel moment un salarié commence à effectuer des heures supplémentaires et doit être payé en conséquence<sup>17</sup>».

Bien que la semaine de travail soit de 40 heures, le salarié ne travaille pas sans arrêt au cours de ces 40 heures. «Après chaque période de travail de cinq heures consécutives, le salarié a droit à une période de 30 minutes, afin de prendre un repas<sup>18</sup>.» Il convient de noter que l'article 79 LNT prévoit que «cette période doit être rémunérée si le salarié n'est pas autorisé à quitter son poste de travail».

Il va de soi que la norme établie à l'article 52 LNT en ce qui a trait à la durée du travail ne peut s'appliquer à tous les salariés, soit à cause du type de travail qu'ils exécutent, soit à cause du statut qu'ils occupent au sein de l'entreprise. Les exceptions prévues par la loi concernent les salariés suivants:

- «un étudiant employé dans une colonie de vacances ou dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel un organisme de loisirs;
- un cadre d'une entreprise;
- un salarié qui travaille en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables;
- un salarié affecté à la mise en conserve, à l'emballage et à la congélation des fruits et légumes, pendant la période des récoltes;
- un salarié dans un établissement de pêche, de transformation ou de mise en conserve du poisson;



En ce qui concerne le pourboire, l'employeur a l'obligation de verser le salaire minimum au salarié à pourboire.

16. Voir Commission des normes du travail. (2007). *Les normes du travail au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 4.

17. *Ibid.*, p. 6.

18. Lauzon, Isabelle et Linda Bernier. (2003). *Guide pratique des normes du travail : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 29.

- un travailleur agricole ;
- un salarié dont la fonction exclusive est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, dans le logement de cette personne, y compris, le cas échéant, d'effectuer des travaux ménagers qui sont directement reliés aux besoins immédiats de cette personne, sauf si l'employeur poursuit au moyen de ce travail des fins lucratives<sup>19</sup>.

**TABLEAU 5.7 ■ La préservation pour le salarié de son droit fondamental au salaire minimum : les mesures formelles énoncées**

Situations prévues	Mesures formelles énoncées
1. Le port d'un vêtement particulier	« Dans le cas où des frais pourraient être exigés du salarié pour l'achat, l'usage ou l'entretien d'un vêtement particulier, ils ne peuvent avoir pour effet que le salarié reçoive moins que le salaire minimum <sup>a</sup> . »  Notez que le terme « vêtement particulier » doit être interprété plus largement que le terme « uniforme » qui permet l'identification du salarié à tel ou tel type précis de commerce.
2. Le pourboire	Sa composition : il est constitué des sommes remises volontairement par les clients et des frais de service ajoutés à la note. Son mode de versement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directement, s'il est remis au salarié par le client de main à main.</li> <li>• Indirectement, lorsque l'employeur perçoit le pourboire pour le salarié dans deux circonstances : le client a utilisé sa carte de crédit ou sa carte de débit ; le client paie à l'employeur des frais de service ajoutés à la note<sup>b</sup>.</li> </ul> Les règles : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur a l'obligation de verser le salaire minimum au salarié à pourboire.</li> <li>• Le pourboire versé directement ou indirectement par un client appartient en propre au salarié qui a rendu le service.</li> <li>• Si l'employeur perçoit le pourboire, il doit le remettre au salarié qui a rendu le service.</li> <li>• Quelle que soit la forme qu'il prend, le pourboire ne peut devenir une partie du salaire.</li> <li>• Il peut exister une convention de partage du pourboire entre les salariés qui y ont droit<sup>c</sup>.</li> </ul>
3. L'utilisation de matériel ou d'équipement	Si l'employeur rend obligatoire l'utilisation de matériel, d'équipement, de matières premières ou de marchandises pour l'exécution d'un contrat, il doit les fournir gratuitement au salarié payé au salaire minimum.  De plus, l'employeur ne peut exiger du salarié une somme d'argent pour l'achat, l'usage ou l'entretien de ces articles si cette somme d'argent a pour effet que ce salarié reçoive moins que le salaire minimum <sup>d</sup> .
4. La protection du salaire	Le législateur crée pour le salarié une forte présomption de présence au travail <sup>e</sup> . Ainsi, un salarié est réputé au travail dans les cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• lorsqu'il est à la disposition de son employeur sur les lieux du travail et qu'il est obligé d'attendre qu'on lui donne du travail ;</li> <li>• durant le temps consacré aux pauses accordées par l'employeur ;</li> <li>• durant le temps d'un déplacement exigé par l'employeur ;</li> <li>• lors d'une période d'essai ou de formation.</li> </ul>

<sup>a</sup> Commission des normes du travail. (2007). *Les normes du travail au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 5.

<sup>b</sup> Voir Commission des normes du travail. (2013). *Loi sur les normes du travail, ses règlements et la Loi sur la fête nationale : Interprétation et jurisprudence*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 56.

<sup>c</sup> Notez qu'il « est permis à un groupe de salariés, à des fins d'accommodement, de demander à l'employeur de gérer l'application de cette convention et la répartition des pourboires qui en découlera. » (*Ibid.*, p. 57.)

<sup>d</sup> Voir Commission des normes du travail. (2007). *Op. cit.*, p. 5.

<sup>e</sup> Notez que cette « présomption oblige donc un employeur à rémunérer ces périodes de temps nécessaires qu'il estime être du temps mort, c'est-à-dire non productif par opposition à du temps productif ». (Goyette, Renée M. [1993]. « La réforme de la Loi sur les normes du travail : les points saillants ». Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 2003, p. 82.)

19. Voir la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 54.

Point intéressant à noter : dans son souci de protéger le salaire, le législateur crée pour le salarié une forte présomption de présence au travail. Cette disposition, qui se manifeste à l'article 57 de la Loi sur les normes du travail, a été soulignée au tableau 5.7. Mais le législateur va plus loin en termes de protection du salaire : il introduit une disposition dans la loi en ce qui a trait au temps improductif que le salarié passe au travail en dehors de sa volonté. Il tient à assurer un salaire à ce salarié s'il se rend au travail à la demande de son employeur et que ce dernier n'arrive pas à lui fournir du travail à faire pendant trois heures consécutives.

Dans l'article 58 de la loi susmentionnée, une disposition précise qu'« un salarié qui se présente au lieu du travail à la demande expresse de son employeur ou dans le cours normal de son emploi et qui travaille moins de trois heures consécutives a droit, hormis le cas de force majeure, à une indemnité égale à trois heures de son salaire horaire habituel ».

Cependant, deux exceptions méritent d'être soulignées :

1. Si « la nature du travail ou les conditions d'exécution du travail requièrent plusieurs présences du salarié au travail dans une même journée et pour moins de trois heures à chaque présence », cette disposition ne peut être appliquée. Les brigadiers scolaires et les chauffeurs d'autobus, par exemple, sont touchés par cette exception.
2. « Lorsque la nature du travail ou les conditions d'exécution font en sorte qu'il est habituellement effectué en entier à l'intérieur d'une période de trois heures », cette disposition ne saurait non plus être appliquée. Les surveillants dans les écoles et les placiers, par exemple, sont touchés par cette exception.

## Les congés annuels payés

Selon la Loi sur les normes du travail, pour considérer la règle en matière de congés annuels, l'année de référence est une période de 12 mois consécutifs, pendant laquelle un salarié acquiert progressivement le droit au congé annuel. Cette période s'étend du 1<sup>er</sup> mai de l'année précédente au 30 avril de l'année en cours, sauf si une convention ou un décret fixent une autre date pour marquer le point de départ de cette période. Notez que la durée des congés annuels et le montant de l'indemnité varient selon le **service continu** du salarié. Ce sont les articles 67, 68, 68.1 et 69 LNT qui énoncent les règles en matière de congés annuels (*voir le tableau 5.8*).

### Service continu

Durée ininterrompue pendant laquelle le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, même si l'exécution du travail a été interrompue sans qu'il y ait résiliation du contrat, et période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permette de conclure à un non-renouvellement de contrat.

**TABLEAU 5.8** ■ La durée du congé annuel et l'indemnité afférente

Durée du service continu	Congé afférent	Indemnité prévue
Moins de 1 an	1 jour par mois de service continu, sans excéder 2 semaines (article 67 LNT)	4 % (article 74 LNT)
De 1 an à moins de 5 ans	2 semaines continues (article 68 LNT)	4 % (article 74 LNT)
De 1 an à moins de 5 ans	2 semaines continues (article 68 LNT) + À la demande du salarié, un congé annuel supplémentaire <b>sans salaire</b> d'une durée égale au nombre de jours requis pour porter son congé annuel à trois semaines. Ce congé supplémentaire peut ne pas être continu à celui prévu à l'article 68 LNT (article 68.1 LNT).	4 % (article 74 LNT dans le respect de l'article 68 LNT) + Aucune indemnité prévue dans l'application de l'article 68.1 LNT
5 ans et plus	3 semaines continues (article 69 LNT)	6 % (article 74 LNT)

Notez que la loi prévoit des circonstances où le congé non utilisé, au cours de l'année de référence, peut être reporté à l'année suivante. Effectivement, « si, à la fin des 12 mois qui suivent la fin d'une année de référence, le salarié est absent pour cause de maladie ou d'accident ou est absent ou en congé pour raisons familiales ou parentales, l'employeur peut, à la demande du salarié, reporter à l'année suivante le congé annuel<sup>20</sup> ».

Il convient ici de noter que certains salariés sont exclus des dispositions relatives aux congés annuels. Parmi ces salariés, nous retrouvons :

- l'étudiant qui travaille dans une colonie de vacances ou dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire ;
- l'agent immobilier dont la rémunération est entièrement basée sur les commissions ;
- le représentant d'un courtier ou d'un conseiller en valeurs entièrement rémunéré à commission ;
- le représentant en distribution de produits et services financiers entièrement rémunéré à commission ;
- le stagiaire (dans le cadre d'un programme de formation professionnelle reconnu par une loi spécifique).

### Les jours fériés, chômés et payés

Selon la Loi sur les normes du travail, les salariés qui lui sont assujettis ont droit à sept jours fériés, chômés et payés. Selon la typologie que nous proposons, ces jours fériés, chômés et payés sont classés en trois catégories de congés :

1. Les congés à connotation religieuse.
2. Les congés à connotation historique ou politique.
3. Les congés à connotation culturelle ou sociale.

La figure 5.6 présente quels sont les congés dits fériés, chômés et payés selon leur connotation.

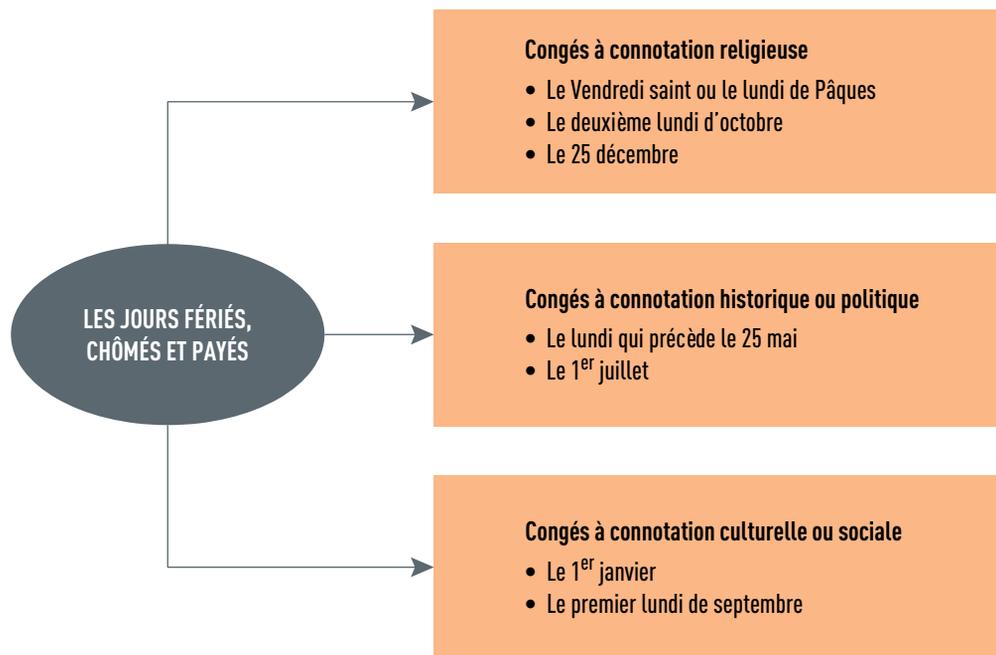
Parmi les innovations les plus importantes qui ont été apportées par le législateur, citons les suivantes :

- Tous les salariés assujettis à la loi deviennent admissibles à une indemnité pour chaque jour férié prévu par la loi<sup>21</sup>.
- Pour bénéficier d'un jour férié, chômé et payé, une condition s'impose tout de même : un salarié ne doit pas s'être absenté du travail, sans l'autorisation de l'employeur ou sans une raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour<sup>22</sup>.
- L'indemnité que l'employeur doit verser pour un jour férié et chômé est égale à 1/20 du salaire gagné au cours des quatre semaines complètes de paie précédant la semaine du congé, sans tenir compte des heures supplémentaires. Quant au salarié rémunéré en tout ou en partie à commission, son indemnité est égale à 1/60 du salaire gagné au cours des 12 semaines complètes de paie précédant la semaine du congé.

20. *Ibid.*, art. 70.

21. Mentionnons que les exigences combinées – soit les 60 jours de service continu et l'interdiction de s'absenter du travail sans autorisation de l'employeur, ou sans raison valable, le jour ouvrable qui précède ou qui suit ce jour – ne sont plus retenues par le législateur.

22. Ce jour ouvrable précédant ou suivant le jour férié est le jour ouvrable du salarié.

**FIGURE 5.6 ■ La typologie des principaux jours fériés, chômés et payés**

La loi prévoit donc que : « Le salarié qui travaille un jour férié doit recevoir, en plus de son salaire habituel, une indemnité compensatrice ou un congé compensatoire payé d'une journée. Ce congé compensatoire doit être pris dans les trois semaines précédant ou suivant le jour férié<sup>23</sup>. »

Enfin, soulignons que la Loi sur la fête nationale ajoute un huitième jour de congé férié, chômé et payé. Il s'agit du 24 juin, jour de la Saint-Jean-Baptiste. Notez que lorsque cette date tombe un dimanche, c'est le lundi 25 juin qui devient un jour férié et chômé uniquement pour le salarié qui ne travaille pas habituellement le dimanche. Quelques particularités concernant l'octroi de ce congé méritent d'être soulignées :

- Si, en raison de la nature des activités de l'entreprise, le travail ne peut être interrompu le jour de la fête nationale, le salarié a droit non seulement à son salaire habituel, mais aussi à l'indemnité ou au congé compensatoire le jour ouvrable précédant ou suivant le jour de la fête nationale.
- Si le jour de la fête nationale correspond à un jour où un salarié ne travaille pas habituellement, l'employeur doit accorder à son employé un congé compensatoire le jour ouvrable précédant ou suivant le 24 juin. Autrement, l'employeur doit lui verser l'indemnité compensatrice.
- Si le salarié est en congé annuel le jour de la fête nationale, l'employeur doit lui accorder le congé compensatoire, à une date convenue entre eux, ou il doit lui verser l'indemnité compensatrice.

23. Commission des normes du travail. (2007). *Op. cit.*, p. 10.



## Quelle est l'indemnité à laquelle a droit le salarié qui a bénéficié d'un jour férié ?

Un salarié est rémunéré au taux horaire de 12,50 \$ l'heure<sup>a</sup>. Il travaille toujours 8 heures par jour.

### 1. Cas du salarié à temps plein

Il travaille régulièrement 5 jours par semaine. Il reçoit une paie régulière de 500 \$ par semaine et recevra une indemnité de 100 \$.

$$500 \$ \times 4 \text{ semaines} = 2\,000 \$$$

$$2\,000 \$ \div 20 = 100 \$.$$

### 2. Cas du salarié ayant un horaire irrégulier

Il travaille 5 jours la première semaine, 4 jours la deuxième semaine, 5 jours la troisième et 2 jours la quatrième semaine. Ses paies ne sont donc pas toujours du même montant. Il recevra une indemnité de 80 \$.

$$500 \$ (\text{semaine 1}) + 400 \$ (\text{semaine 2}) + 500 \$ (\text{semaine 3}) + 200 \$ (\text{semaine 4}) = 1\,600 \$$$

$$1\,600 \$ \div 20 = 80 \$.$$

### 3. Cas du salarié ayant travaillé uniquement deux des quatre semaines

Il travaille 5 jours par semaine, mais il n'est au service de l'entreprise que depuis deux semaines. Il reçoit une paie régulière de 500 \$ par semaine. Il recevra une indemnité de 50 \$.

$$(0 \$ \times 2 \text{ semaines} + 500 \$ \times 2 \text{ semaines}) = 1\,000 \$$$

$$1\,000 \$ \div 20 = 50 \$.$$

<sup>a</sup> Cet exemple est tiré de Commission des normes du travail. (2013). *Loi sur les normes du travail, ses règlements et la Loi sur la fête nationale : Interprétation et jurisprudence*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 76.

## L'avis de cessation d'emploi ou de mise à pied et le licenciement collectif

Un employeur qui désire mettre fin au contrat d'un salarié ou encore le mettre à pied pour une période de six mois ou plus doit lui donner un avis écrit (article 82 LNT). Cet avis diffère en fonction du nombre d'années de service continu que le salarié a à son actif. Le tableau 5.9 fournit des précisions à ce sujet.

**TABLEAU 5.9** ■ Les préavis de cessation d'emploi ou de mise à pied

Années de service continu attesté	Délai de l'avis selon la loi
De 3 mois à 1 an	1 semaine
De 1 an à 5 ans	2 semaines
De 5 ans à 10 ans	4 semaines
10 ans ou plus	8 semaines

La Loi sur les normes du travail prévoit que «l'employeur qui ne donne pas l'avis prévu à l'article 82 LNT ou qui donne un avis dans un délai insuffisant doit verser au salarié une indemnité compensatrice équivalente à son salaire habituel, sans tenir compte des heures supplémentaires, pour une période égale à celle de la durée ou de la durée résiduaire de l'avis auquel il avait droit» (article 83 LNT).

Notons que les catégories de salariés suivantes n'ont pas droit à l'obtention de l'avis écrit :

- Le salarié qui n'a pas effectué trois mois de service continu.
- Le salarié dont le contrat pour une durée déterminée expire.
- Le salarié qui a commis une faute grave.
- Le salarié dont la fin du contrat de travail ou la mise à pied résulte d'un cas fortuit.
- Le salarié qui a été embauché pour exécuter une tâche précise à la suite de laquelle son contrat prend fin.

Notez qu'en cas de **licenciement collectif**, les salariés appartenant aux catégories susmentionnées ne sont pas considérés comme étant des salariés visés par un tel licenciement. Une exception demeure pour le salarié dont la fin du contrat de travail ou la mise à pied résulte d'un cas fortuit.

Notons que la Loi sur les normes du travail oblige tout employeur à donner un avis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale avant de procéder à un licenciement collectif. Le délai de cet avis varie selon le nombre de salariés visés par le licenciement (*voir le tableau 5.10*).

#### Licenciement collectif (*Mass layoff*)

Cessation d'emploi du fait de l'employeur, y compris une mise à pied pour une durée de six mois ou plus, qui touche au moins 10 salariés d'un même établissement, au cours d'une période de deux mois consécutifs.

**TABLEAU 5.10** ■ Le préavis de licenciement en cas de licenciement collectif

Nombre de salariés visés	Délai de l'avis
De 10 à 99 salariés	8 semaines
De 100 à 299 salariés	12 semaines
300 salariés ou plus	16 semaines

Le fait de donner un avis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale en cas de licenciement collectif ne dispense pas l'employeur de donner l'avis prévu à l'article 82 LNT (*voir le tableau 5.9*).

### Un petit clin d'œil à la Loi sur la santé et la sécurité du travail : l'exercice du droit de refus

En ce qui concerne l'octroi d'un congé hebdomadaire, c'est à l'article 78 LNT que le législateur statue que la période minimale de repos pour un salarié est augmentée de 24 à 32 heures consécutives. Cette norme s'applique aux travailleurs dont la semaine normale de travail est établie à 40 heures, conformément à l'article 52 LNT.

Toutefois, en empruntant le concept de «droit de refus» à la Loi sur la santé et la sécurité du travail, la Loi sur les normes du travail introduit une nouvelle disposition qui permet à un salarié de refuser de faire des heures supplémentaires.

En effet, il est permis à ce salarié d'exercer son droit de refuser de travailler quotidiennement après :

- plus de 4 heures au-delà de ses heures habituelles ou plus de 14 heures par période de 24 heures, selon la période la plus courte ;
- plus de 12 heures par période de 24 heures pour le salarié dont les heures quotidiennes de travail sont variables ou effectuées de manière non continue.

De plus, il est permis à un salarié d'exercer son droit de refus de travailler hebdomadairement après :

- plus de 50 heures, sauf s'il y a étalement des heures de travail ;
- plus de 60 heures pour un salarié qui travaille dans un endroit isolé ou qui effectue des travaux sur le territoire de la Baie-James.

Toutefois, en conformité avec la philosophie de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (*voir le chapitre 11*), le droit de refuser de travailler ne peut être exercé :

- lorsqu'il y a un danger pour la vie, la santé ou la sécurité des travailleurs ou de la population ;
- en cas de risque de destruction ou de détérioration grave de biens meubles ou immeubles, ou dans un autre cas de force majeure ;
- si ce refus va à l'encontre du code de déontologie professionnelle du salarié.

### **Un petit clin d'œil à la famille : une norme visant la conciliation travail-famille**

À travers quelques normes à caractère social ressort la volonté du législateur de favoriser la conciliation travail-famille. Cette volonté se concrétise par des actions formelles telles que celles-ci :

- Un salarié peut s'absenter du travail, sans salaire, pendant 10 journées par année pour remplir des obligations :
  - liées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint ;
  - liées à l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents<sup>24</sup>.
- Un salarié peut s'absenter de son travail pendant une journée avec salaire et quatre journées sans salaire à l'occasion du décès ou des funérailles de son conjoint, de son enfant, de l'enfant de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère ou d'une sœur.
- Un salarié peut s'absenter du travail pendant cinq journées à l'occasion de la naissance de son enfant, de l'adoption d'un enfant ou lorsque survient une interruption de grossesse, à compter de la 20<sup>e</sup> semaine de grossesse<sup>25</sup>.
- Un salarié qui compte trois mois de service continu peut s'absenter du travail sans salaire pendant une période d'au plus 12 semaines, sur une période de 12 mois, lorsque sa présence est requise auprès de son enfant, de son conjoint, de l'enfant de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents, en raison d'une grave maladie ou d'un grave accident<sup>26</sup>.

24. Notez que ce congé peut être fractionné en journées et, avec le consentement de l'employeur, une journée peut aussi être fractionnée.

25. Les deux premières journées sont rémunérées si le salarié possède 60 jours de service continu. Voir la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 81.1.

26. Voir *ibid.*, art. 79.8.

Un salarié peut s'absenter du travail pendant une journée, avec salaire, le jour de son mariage ou de son union civile. S'il s'agit du mariage ou de l'union civile de l'un de ses enfants, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou d'un enfant de son conjoint, le salarié a aussi droit à un congé, mais sans salaire.

## Les recours prévus dans la Loi sur les normes du travail

La Loi sur les normes du travail prévoit trois types de recours : les recours pécuniaires, les recours liés à des pratiques interdites par la loi et les recours pour congédiement sans cause juste et suffisante.

**Les recours pécuniaires** Lorsqu'un employeur fait défaut de payer à un salarié le salaire dû, la Commission des normes du travail\* peut, pour le compte de ce salarié, réclamer à cet employeur le salaire impayé.

La Commission peut aussi agir ainsi dans le cas où un employeur fait défaut de payer d'autres avantages pécuniaires auxquels un salarié aurait droit, tels que le paiement des heures supplémentaires, le paiement de l'indemnité de congés annuels, le paiement de l'indemnité de cessation d'emploi ou carrément le paiement d'une indemnité de jours fériés, à la suite d'un calcul inexact d'une telle indemnité.

Un salarié qui croit avoir été victime d'une atteinte à un droit conféré par la Loi sur les normes du travail ou un règlement dispose d'un an pour porter plainte auprès de la Commission des normes du travail. Trois choix s'offrent à lui :

1. Déposer sa plainte par téléphone en communiquant avec le Service des renseignements de la Commission.
2. Adresser sa plainte par écrit à la Commission.
3. Se présenter à l'une des directions régionales de la Commission pour adresser sa plainte par écrit.

**Les recours liés à des pratiques interdites par la Loi** La Loi prévoit des mesures de protection du salarié contre ce que l'on peut qualifier de « sanction interdite énumérée ». Selon la Loi, il est interdit à un employeur, de même qu'à son agent, de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction :

- à cause de l'exercice, par ce salarié, d'un droit résultant de la Loi sur les normes du travail ou de ses règlements ;
- parce qu'une enquête est menée par la Commission dans un établissement de l'employeur à la suite d'une plainte de ce salarié ;
- pour le motif que ce salarié a fourni des renseignements à la Commission des normes du travail ou à l'un de ses représentants sur l'application des normes du travail ou a témoigné dans une poursuite s'y rapportant ;
- pour la raison qu'une saisie-arrêt a été pratiquée à l'égard du salarié ou peut l'être ;
- pour le motif que le salarié est assujéti à la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (1995, chapitre 18) ;
- pour la raison qu'une salariée est enceinte ;
- dans le but d'éluder l'application de la présente loi ou d'un règlement ;

\* La Commission des normes du travail (CNT), la Commission de l'équité salariale (CES) et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ont été regroupées pour devenir en janvier 2016 la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).



À travers quelques normes à caractère social ressort la volonté du législateur de favoriser la conciliation travail-famille.

- pour le motif que le salarié a refusé de travailler au-delà de ses heures habituelles de travail, afin de remplir des obligations rattachées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents.

Le délai pour soumettre la plainte à la Commission des normes du travail est de 45 jours à partir de la date de la sanction interdite énumérée prise contre le salarié.

Le salarié peut adresser sa plainte par écrit à la Commission ou peut se présenter en personne à l'une de ses directions régionales. Notez qu'une plainte déposée à la Commission des relations du travail est aussi recevable pour ces cas de sanction interdite énumérée.

Plus encore, est illégale l'imposition d'une des sanctions interdites énumérées (congédiement, suspension, déplacement, exercice de mesures discriminatoires ou de représailles, mise à la retraite ou toute autre sanction) à un salarié pour le motif qu'il a atteint l'âge ou le nombre d'années de service à compter duquel il serait mis à la retraite. Dans ce cas, le délai dont dispose le salarié pour déposer sa plainte est de 90 jours à partir de la date du congédiement, de la suspension ou de la mise à la retraite forcée.

**Les recours pour congédiement sans cause juste et suffisante** Le salarié qui croit avoir été congédié sans cause juste et suffisante peut soumettre sa plainte par écrit à la Commission des normes du travail. Le délai dont il dispose pour déposer sa plainte est de 45 jours après son congédiement. Soulignons que la Loi n'oblige plus le salarié à compter trois ans de service continu dans la même entreprise pour qu'il puisse déposer une plainte. Le législateur a effectivement modifié la norme, la période de service continu étant réduite à deux ans.

Il convient de souligner que le salarié peut adresser sa plainte de deux manières :

1. en se présentant à l'une des directions régionales de la Commission des normes du travail ;
2. par écrit, directement à la Commission des normes du travail.

La figure 5.7 présente les types de recours prévus dans la Loi sur les normes du travail et précise les délais dont dispose le salarié pour les exercer.

### 5.3.5 Le harcèlement psychologique

Le principe est clair : « tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de **harcèlement psychologique**<sup>27</sup> ». Pour s'assurer que ce concept soit compris de façon uniforme par toutes les parties qui interviennent dans un milieu de travail, le législateur a pris soin de définir, à l'article 81.18 LNT, le harcèlement psychologique comme étant « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste ».

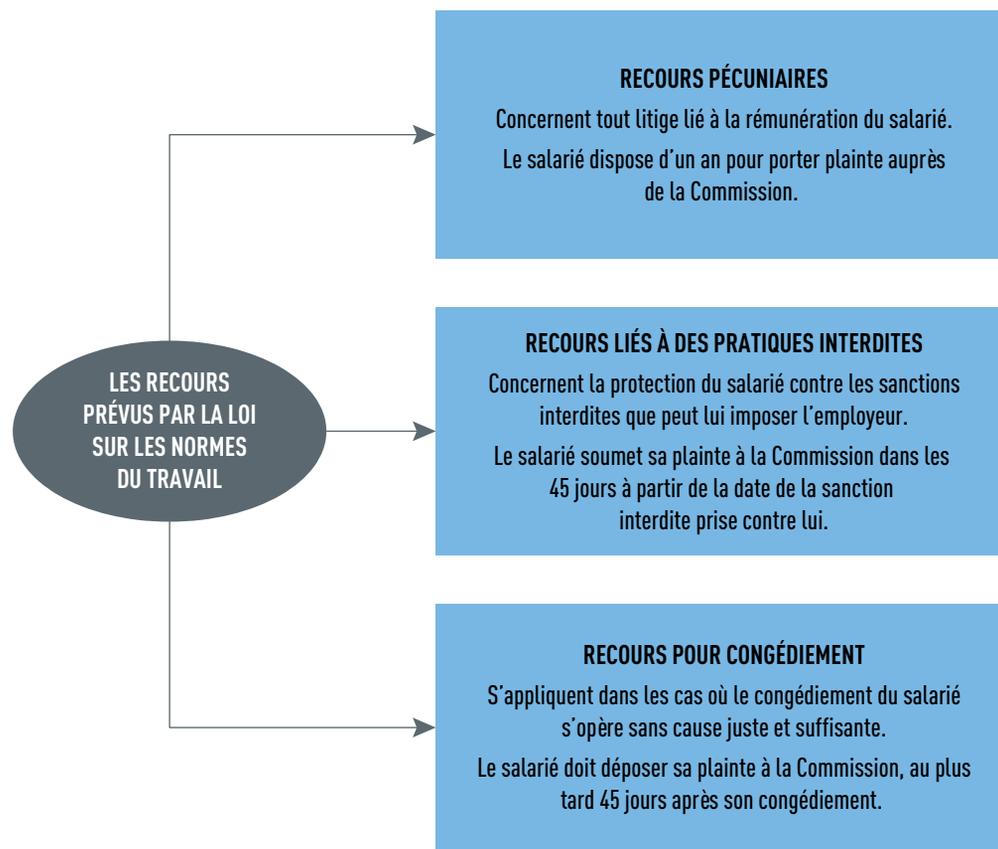
Il est intéressant de noter que la Loi ne laisse rien au hasard :

1. Elle explique quelles formes peut prendre la conduite vexatoire : des comportements, des paroles, des actes ou des gestes.

#### Harcèlement psychologique (Psychological Harassment)

Conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste (article 81.18 LNT).

27. *Ibid.*, art. 81.19.

**FIGURE 5.7** ■ Les recours prévus par la LNT et les délais requis pour les exercer

2. Elle précise le caractère requis pour que ces formes précises de conduite vexatoire soient considérées comme étant du harcèlement psychologique: le caractère répétitif.
3. Elle qualifie sans équivoque la nature de ces comportements, paroles, actes ou gestes: dès leur manifestation, ils sont tous hostiles et non désirés.
4. Elle présente la portée de ces comportements, paroles, actes ou gestes: ils portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié.
5. Elle statue sur l'impact de leur présence en milieu de travail: ils rendent le milieu de travail néfaste pour le salarié.

Dans cette optique, un superviseur qui, imbu de son statut, exerce son autorité de manière stricte et, de ce fait, inspire de la crainte à ses employés fait-il du harcèlement psychologique?

Le critère à considérer quand il s'agit d'un **lien de subordination juridique** consiste à savoir si ce superviseur se sert de sa position d'autorité pour servir les objectifs de l'entreprise ou s'il le fait pour privilégier ses propres besoins au détriment des personnes qui sont sous son autorité.

Notez que le harcèlement psychologique ne provient pas uniquement d'actions de l'employeur à l'endroit de ses employés. En effet, ce type de harcèlement peut provenir d'un patron, d'un collègue et même d'un tiers. Ainsi, il devient possible de reconnaître cinq grandes catégories d'actions qui constituent du harcèlement psychologique au travail: « 1. Empêcher la victime de s'exprimer, 2. Isoler la victime, 3. Déconsidérer

#### **Lien de subordination juridique**

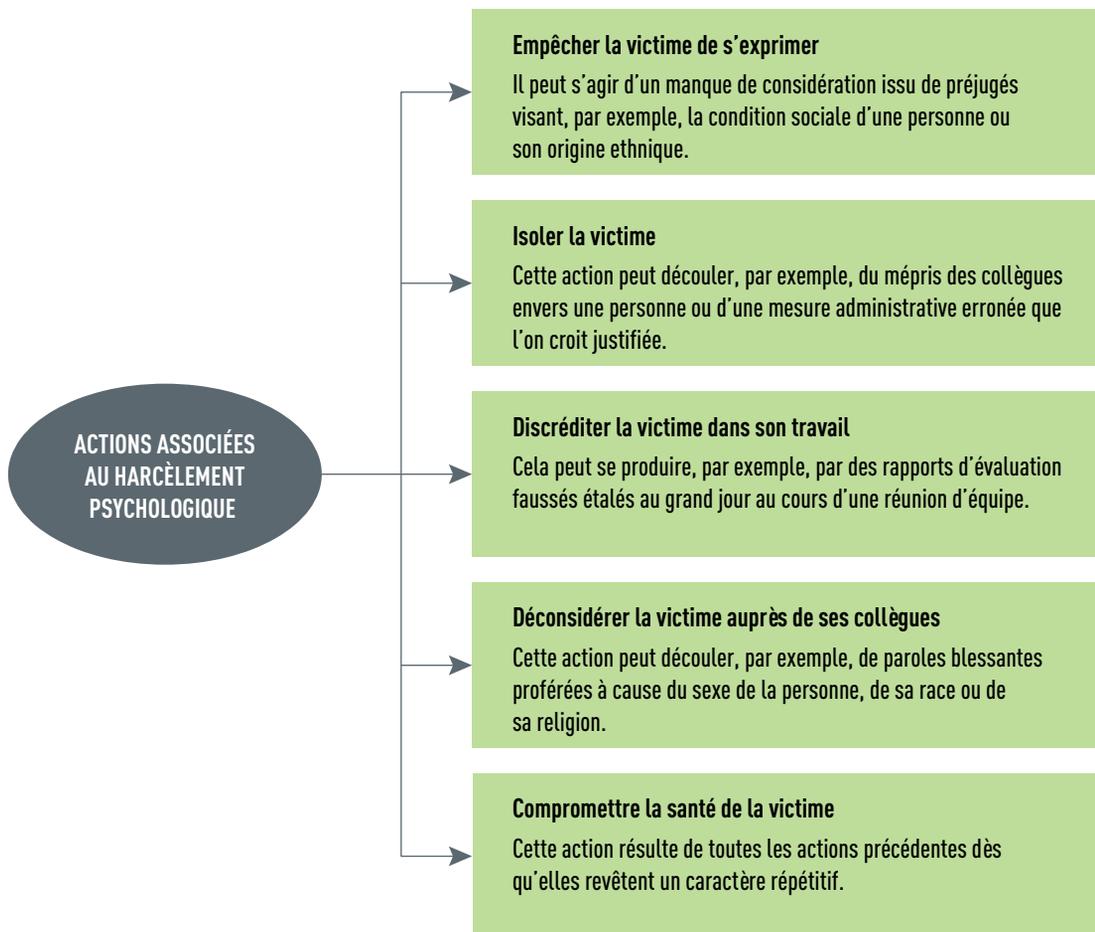
Lien qui rattache un salarié à son employeur et qui se manifeste par le fait qu'il reçoit de l'employeur des ordres et des directives concernant le contenu du travail et son contexte d'exécution.

la victime auprès de ses collègues, 4. Discréditer la victime dans son travail et 5. Compromettre la santé de la victime<sup>28</sup>». La figure 5.8 illustre ces grandes catégories.

Afin d'éviter toute équivoque, toute personne évoluant dans un milieu de travail devrait être au courant des comportements déviants qui peuvent constituer du harcèlement psychologique. Parmi ces comportements figurent les suivants :

- menaces verbales ou écrites;
- langage abusif ou discriminatoire;
- contrôles démesurés et injustifiés;
- tentatives de discréditer une personne en faisant de fausses allégations;
- gestion par la peur;
- critiques constantes et injustifiées concernant le travail accompli;
- évaluation de la performance faussée;
- insinuations concernant tant la vie professionnelle que personnelle;
- personne traitée comme si elle était absente ou n'existait pas<sup>29</sup>.

**FIGURE 5.8** ■ Les actions associées au harcèlement psychologique : énoncé et exemples



28. Lafond, Reine et Jacques Provencher. (2004). *Le harcèlement psychologique : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 11.

29. *Idem*.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Mélissa est une jeune diplômée universitaire et détient une maîtrise en finances. Elle vient tout juste d'obtenir un emploi de gestionnaire de portefeuille auprès d'une banque située au cœur de Montréal. Dès sa première journée de travail, son supérieur immédiat – un Belge du nom de Jérôme Bourgival – l'informe qu'elle aurait à rencontrer des clients à partir de 10 h du matin.

Justement, à 9 h 45, M. Bourgival se présente au bureau d'une Mélissa souriante et radieuse, assise devant son ordinateur. Il ne peut s'empêcher de fixer la blouse de Mélissa.

— Madame, dit-il d'une voix forte et contrariée, cette blouse vaut peut-être dans une discothèque, mais pas dans ce milieu de travail... Je prends en charge vos clients ce matin. Partez et revenez vêtue plus décentement!

Rouge d'indignation, Mélissa quitte son bureau en vitesse. En marchant vers la sortie, elle croise Martine, une collègue de bureau qui avait entendu la déclaration de M. Bourgival. Cette dernière lui dit :

— Les propos du patron à ton égard me semblent être du harcèlement psychologique. Tu devrais porter plainte contre lui!

### Questions

1. Selon vous, sur quelle action associée au harcèlement psychologique Martine se base-t-elle pour ainsi accuser M. Bourgival?
2. Les affirmations de Martine sont-elles justifiées? Si vous répondez oui à la question, sur quel fait vous basez-vous pour défendre votre position? Si vous répondez non à la question, comment défendriez-vous les propos de M. Bourgival?

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

**C**e chapitre nous a permis de mettre en évidence l'aspect légal du processus d'acquisition des ressources humaines en insistant sur le fait que l'acquisition des ressources humaines de même que les relations qu'entretient un employeur avec ses salariés ne doivent être ternies ni par des actes discriminatoires ni par la présence d'agissements liés au harcèlement.

Nous avons abordé l'étude de la *Charte des droits et libertés de la personne* qui énonce, en son article 10, quels sont les motifs de discrimination interdits. Nous avons regroupé ces motifs en quatre catégories :

1. les motifs liés aux attributs physiques d'une personne;
2. les motifs liés aux caractéristiques individuelles d'une personne;
3. les motifs liés à l'environnement social d'une personne;
4. les motifs liés aux convictions d'une personne.

Nous avons montré comment cette Charte tient à préciser quelles sont les activités de gestion des ressources humaines au sein desquelles toute forme de

discrimination est interdite. Qui plus est, étant soucieuse de protéger la dignité et l'intégrité physique et psychologique d'une personne, la Charte émet une interdiction formelle quant à la pratique de toute forme de harcèlement contre cette personne – harcèlement qui se manifeste par des agissements à caractère vexatoire ou méprisant qui sont généralement de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne.

Pour compléter l'étude de l'aspect légal de l'acquisition des ressources humaines, nous avons présenté la Loi sur les normes du travail, loi qui énonce quelles sont les normes qui constituent l'ensemble des conditions de travail minimales auxquelles tous les salariés du Québec doivent habituellement être soumis, qu'ils soient syndiqués ou non syndiqués. Un coup d'œil à la Loi sur les normes du travail permet de constater que le législateur a augmenté le nombre de catégories de travailleurs pouvant y être assujetties. Il a aussi pris des mesures formelles visant à préserver le droit fondamental du salarié au salaire minimum. Il a assoupli la condition permettant à un salarié d'avoir droit à un jour férié, chôme et payé. Il a introduit une disposition encadrant la capacité du salarié à exercer son



droit de refus quand il lui est demandé d'effectuer des heures supplémentaires.

Grâce à certaines mesures, le législateur exprime un intérêt pour la conciliation travail-famille. Il témoigne de souplesse dans l'application de la norme en vertu de laquelle le salarié peut prendre des vacances. Il tient également compte d'une réalité propre à notre société depuis qu'elle évolue dans le contexte de la mondialisation: le licenciement collectif. Il statue d'ailleurs à ce sujet et oblige tout employeur à donner un avis au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale avant de procéder à un licenciement collectif.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quelle importance revêt la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec dans l'exercice de la gestion des ressources humaines?
2. Qu'est-ce que la discrimination selon la Charte?
3. Quelle distinction pouvons-nous établir entre les trois formes que peut revêtir la discrimination?
4. Comment peut se manifester le harcèlement dans le milieu de travail?
5. Qui la Charte rend-elle responsable des actes de harcèlement dont est victime une personne au travail? Pourquoi la Charte lui impose-t-elle une telle responsabilité?
6. À la suite de la réception d'une plainte, quel test faut-il entreprendre pour déterminer si une cause peut être entendue par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse?
7. Pourquoi dit-on que l'enquête menée par la Commission se déroule sur un mode non contradictoire?
8. Expliquez en des termes simples la notion de service continu qu'on trouve dans la Loi sur les normes du travail.
9. «Un employeur peut verser à un salarié moins que le salaire minimum si ce salarié reçoit généralement des pourboires au travail.» Cet énoncé est-il exact? Justifiez votre réponse.
10. Quels cas prévus par la Loi sur les normes du travail permettent de dire quand un salarié est réputé être au travail?
11. La Loi sur les normes du travail prévoit trois types de recours dont peut se prévaloir un salarié qui se sent lésé dans un de ses droits reconnus par cette loi. Quels sont ces recours?
12. Quels sont les délais à respecter par le salarié qui dépose:
  - a) une plainte liée à des pratiques de l'employeur interdites selon la Loi?
  - b) une plainte pour congédiement sans cause juste et suffisante?

De plus, lorsqu'un salarié se sent lésé dans un des droits que lui reconnaît la Charte ou la Loi sur les normes du travail, des mécanismes de recours sont prévus dans ces deux lois afin de l'aider à faire valoir ses droits. Enfin, dans le but d'enrayer un fléau qui affecte sournoisement le milieu du travail, le législateur statue en matière de harcèlement psychologique en alléguant non seulement que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique, mais aussi qu'il est du devoir de l'employeur de prendre tous les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, de la faire cesser.

## ANALYSE DE CAS

### CAS 5.1 « Les trois personnes aux mains moites »

Au sein de trois entreprises différentes, mais au même moment, s'est produit un phénomène inusité:

trois personnes se sont vu refuser un poste pour la même raison, soit celle d'avoir les mains moites!

### 1. Le cas de Viviane

Viviane est directrice du Service du marketing de @Marketing inc. depuis 12 ans. Le poste de vice-président marketing à l'international devenant vacant au sein de cette firme, elle pose sa candidature sans hésiter. Lors de l'entrevue qui suit, le président lui avoue sans ambages :

— Vous êtes de loin la plus qualifiée, mais je ne veux pas risquer d'envoyer à l'étranger une vice-présidente qui a les mains moites. Elle ne serait pas crédible auprès des clients. Vous n'avez pas le poste.

Pourtant, Viviane lui a dit qu'il s'agissait d'une maladie et qu'elle a simplement oublié de prendre son médicament avant l'entrevue. Elle lui a même montré son ordonnance! La décision du président est demeurée inchangée.

### 2. Le cas de Léopold

Léopold est un comptable qui travaille depuis 20 ans pour une société par actions spécialisée dans le transport d'œuvres d'art. Son dossier est éloquent. D'ailleurs, son supérieur lui répète souvent qu'il le voit comme futur directeur des finances. Justement, à la suite de la démission subite du supérieur immédiat de Léopold – qui vient d'être élu député à l'Assemblée nationale –, le comptable décide de tenter sa chance. Il a déjà été directeur des finances par intérim à deux reprises, pour des périodes de 8 et 18 mois chacune, quand son patron a dû se rendre dans la filiale européenne de la firme. À la fin de l'entrevue, le président lui lance :

— Léopold, vous avez les mains moites. C'est déplaisant et cela m'indispose.

— C'est dû à la nervosité, se défend Léopold.

— Alors, réplique le président, comment ferez-vous pour bluffer devant les requins de la finance quand viendra le temps de négocier des contrats de plus de 15 millions de dollars ?

Et c'en était fait de ses chances de promotion.

### Question

Si les trois cas sont présentés à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse pour cause de discrimination, quels sont les trois points que la Commission devrait vérifier et comment se feraient ces vérifications ?

### 3. Le cas de Maydelin

Maydelin, âgée de 24 ans, est un mannequin qui ne participe qu'occasionnellement à des défilés de mode. Elle est citoyenne canadienne depuis l'âge de 18 ans. Elle passe une entrevue dans l'espoir d'occuper un poste d'agente de bord dans une importante compagnie aérienne canadienne. Cette jeune fille est admirée tant par ses amies que par ses collègues de travail. Au cours des deux dernières années, elle a travaillé sur appel au Costa Rica – son pays natal – comme agente de bord pour une compagnie aérienne de ce pays. Dans le cas du poste qu'elle convoite au Québec, une chance égale d'embauche est offerte aux hommes et aux femmes.

Dans la salle où se déroule l'entrevue, il fait si chaud que Maydelin transpire abondamment. D'ailleurs, deux des trois responsables de l'entrevue ont souligné à maintes reprises qu'il faisait chaud et ils ont carrément enlevé leur veston. Cependant, le troisième responsable, qui a un air coriace, ne semble pas souffrir de la chaleur. À la fin de l'entrevue, il soupire de lassitude, serre la main de Maydelin et lui dit sèchement :

— Vous êtes belle et bien mignonne... mais votre petit teint basané m'agace un peu, car les destinations internationales que nous attribuerons à la personne qui va occuper cet emploi sont toutes en Europe. Vous devriez retourner dans votre pays, épouser un gars riche, faire de la popote et beaucoup d'enfants, comme le veut la coutume chez vos congénères. Mais oubliez vos chances d'être agente de bord car, de plus, vous avez les mains moites et cela risque d'agacer notre clientèle !

— Mais... c'est à cause de la température de la salle. Regardez comment j'ai transpiré au visage, dit Maydelin pour se défendre.

— Allez faire des enfants et de la popote !

Elle n'a pas obtenu le poste.

1. Pour répondre à cette question, faites comme si vous entrepreniez l'enquête et appliquez le test présenté au tableau 5.3 (voir page 135).
2. Précisez, le cas échéant, quelle forme a prise la discrimination dans chacun des cas.

## CAS 5.2 « Le bon sens de M. Létourneau »

M. Létourneau est un riche cultivateur qui, à l'âge de 62 ans, a vendu tous ses biens meubles et immeubles à ses enfants. Il a pris sa retraite afin de réaliser son rêve. À la Martinique, il a acquis une maison avec vue directe sur la mer. Pour s'amuser, il a fait construire, tout près, une petite cantine offrant comme plat principal la fameuse poutine québécoise. Séduits par ce mets, les habitants de l'île disaient, en se rendant à la cantine, qu'ils allaient manger la « poutine créole de Papa Lélé ». Il est vrai que M. Létourneau utilisait une sauce épicée qui donnait aux frites une saveur purement antillaise. De là le nom de « poutine créole ».

Certains amis québécois, venus lui rendre visite à la Martinique, lui ont dit que son plat ferait un malheur au Québec. De retour au pays, trois ans plus tard, M. Létourneau a ouvert une cantine, La poutine créole de Papa Lélé, à Saint-Sauveur. C'était un 24 juillet, date de son anniversaire.

Comme prévu, la poutine a connu un succès immédiat. M. Létourneau n'avait que quatre employés : deux travaillant à temps plein, et deux, à temps partiel. C'est lui qui préparait la sauce et, souvent, on le voyait aussi servir aux tables. Le 3 septembre, il a embauché une personne responsable des paies, une jeune femme du nom de Sandrine. Elle s'en souvient encore et elle en parle à présent comme étant « la bourde de son patron ». À 8 h, dès son premier jour de travail, son patron a réuni tous les employés dans la cuisine et leur a dit :

— Bon, je sais que vous avez tous travaillé la veille ou le lendemain du premier lundi de septembre, et je pense que je dois vous payer votre journée fériée. Vous savez, moi, je respecte la loi, et vous serez bien récompensés !

Voici comment il a distribué les indemnités :

Chantal, qui œuvrait à la cantine depuis sept semaines à temps complet, a obtenu une somme de 80 \$

en argent comptant que M. Létourneau a sorti de ses poches. Il a toujours dit qu'elle était sa meilleure employée. Simon, qui travaillait pour lui depuis cinq semaines, a obtenu 70 \$. Mélissa, qui était là depuis trois semaines, a reçu 40 \$, et André, qui n'y était que depuis 2 semaines, a empoché 30 \$.

Sandrine, perplexe, a demandé à son nouveau patron, alors qu'il regagnait son bureau :

— Monsieur, puis-je voir le contrat de vos employés ? Comme je suis responsable de la paie, j'aimerais obtenir des renseignements sur leur salaire.

Sandrine a alors fait les constatations suivantes :

1. Tous les employés sont payés 14 \$ l'heure, mais seuls Chantal et Simon travaillent à temps plein, 8 heures par jour et 5 jours par semaine.
2. Mélissa a un statut de temps partiel. Sur ses feuilles de temps, il est écrit qu'elle a travaillé 5 jours la première semaine, 4 jours la deuxième semaine et 3 jours la troisième, toujours 8 heures par jour.
3. André a travaillé 5 jours la première semaine et 2 jours la seconde semaine, à raison de 8 heures par jour.

Sandrine a alors déclaré à son employeur d'une voix timide :

— M. Létourneau, je crois que vous n'avez pas respecté le calcul prévu dans la Loi sur les normes du travail concernant le montant des indemnités que vous deviez à vos employés.

— Voulez-vous dire que j'ai été injuste ? Mon calcul était basé sur le bon sens. Plus un employé travaille fort, plus grande est sa récompense !

— Ce n'est pas ce que prévoit la Loi sur les normes du travail...

— Les normes du travail ? Bof ! Vous êtes responsable de la paie, alors vérifiez ce que dit votre Loi et vous verrez que c'est le bon sens qui aura le dessus.

### Questions

1. De quel calcul prévu dans la Loi sur les normes du travail Sandrine parle-t-elle à son employeur ?
2. S'il est vrai que le montant de l'indemnité que M. Létourneau a versé à ses employés est incorrect, quel est celui auquel chaque employé a droit ?

**FICHE TECHNIQUE 5****A. Travail pratique sur l'application de la Charte**

1. Qu'il soit tiré d'un fait d'actualité ou d'une décision jurisprudentielle récente, rapportez :
  - a) un cas de discrimination basée sur une distinction ;
  - b) un cas de discrimination basée sur une préférence ;
  - c) un cas de discrimination basée sur une exclusion.
2. Dans chacun des cas rapportés, précisez s'il s'agit d'une discrimination directe, indirecte ou systémique. Expliquez votre choix.

**B. Travail pratique sur la Loi sur les normes du travail**

Qu'il soit tiré d'un fait vécu dans votre milieu de travail, d'un fait plausible exposé par quelqu'un qui travaille ou d'un fait d'actualité, rapportez :

1. Une situation où un employeur a respecté l'application d'une norme prévue dans la Loi sur les normes du travail. Précisez quelle est cette norme et comment, le cas échéant, l'employeur a bien respecté la condition liée à cette norme.
2. Une situation où un employeur n'a pas respecté l'application d'une norme prévue dans la Loi sur les normes du travail. Précisez quelle est cette norme et comment l'employeur n'a pas su comment appliquer la condition liée à la norme.
3. Un cas de harcèlement psychologique. Notez que si ce cas vient de l'employeur lui-même, vous devez indiquer si la condition à considérer était bel et bien fondée.



Votre matériel complémentaire du chapitre 5 vous attend !

# CHAPITRE 6

## La dotation en ressources humaines



### PLAN DU CHAPITRE

- 6.1 Les défis de la dotation en ressources humaines dans le nouveau contexte de travail
- 6.2 L'importance du processus de dotation en ressources humaines
- 6.3 Le processus de recrutement des candidats
- 6.4 Le processus de sélection des candidats
- 6.5 L'accueil et l'intégration du nouvel employé
- 6.6 L'évaluation du processus de sélection

### Résumé du chapitre

Évaluation de la compétence – Questions de révision et application

Cas 6.1 : « La nouvelle procédure »

Cas 6.2 : « Le recrutement d'un technicien en comptabilité de gestion »

Cas 6.3 : « Les critères de sélection »

Fiche technique 6

## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de définir les concepts de recrutement et de sélection ;
2. de décrire les étapes du processus de recrutement ;
3. de préciser les exigences fondamentales liées à un poste ;
4. d'énumérer et de décrire les sources de recrutement internes et externes ;
5. de décrire le processus de sélection d'un candidat qualifié et compétent ;
6. d'expliquer les étapes de l'entrevue de sélection ;
7. de mesurer l'efficacité du processus de sélection.

### COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir utiliser les règles de l'embauche pour effectuer le recrutement et la sélection des ressources humaines.



## PARLONS GRH

### La valeur ajoutée

Patrick Robertval travaille à l'usine Machinex, à Drummondville, et est directeur de la division de fabrication. L'usine renferme plusieurs ateliers, dont celui de l'usinage qui, lui, comprend 15 opérateurs de tour d'usinage. Voici la description de ce poste :

#### Opérateur de tour d'usinage<sup>a</sup>

- Étudier les bons de travail et interpréter les dessins afin de déterminer les opérations d'usinage à exécuter ;
- Régler et faire fonctionner les machines d'usinage afin d'effectuer des opérations d'usinage à répétition, telles que le tournage, le fraisage, le perçage, l'alésage, le rabotage, le rodage, le brochage, la rectification ou autres opérations d'usinage ;
- Vérifier les dimensions des pièces usinées à l'aide de micromètres, de compas et d'autres instruments de mesure de précision ;
- Préparer la solution de gravure à l'eau-forte et y plonger les pièces ou le métal afin d'enlever les morceaux superflus ;
- Effectuer l'entretien routinier des machines et de l'équipement ;
- Saisir, s'il y a lieu, les codes correspondant à la vitesse, au débit et aux coordonnées de coupe dans les machines d'usinage à commande numérique par ordinateur (CNC).

Ce travail est répétitif. Il consiste à graver des pièces de métal à l'eau-forte ou à les mouler avec des produits chimiques. Il s'agit d'un emploi à horaire variable, comprenant des quarts de travail de nuit. →

Au cours de la réunion du comité de gestion du vendredi après-midi, Patrick Robertval profite de la pause-café pour aborder informellement sa collègue, Bioncé Lajoie, directrice des ressources humaines.

— Salut, Bioncé, j'aimerais te faire part d'un problème qui me dérange de plus en plus.

— Donne-moi son nom, je m'en occupe...

— En fait, ce n'est pas aussi simple. As-tu une idée du temps qu'il faut pour former un opérateur de tour d'usinage efficace? Mes superviseurs y consacrent près de deux mois. Or, des cinq candidats que tu m'as envoyés, il n'en reste que deux à la fin de la période de formation.

— Pourtant, je prends bien soin de sélectionner des candidats qui répondent à tes critères, et je leur trace un portrait de l'emploi le plus juste possible... sans les faire fuir avant de leur faire une offre d'emploi, bien entendu.

— Je ne comprends pas ce qui se passe. Y aurait-il moyen de choisir des gens plus stables? Peux-tu vérifier, dans leur curriculum vitæ, leur prédisposition à changer continuellement d'emploi? Il me faut une équipe solide. Des contrats très intéressants seront signés bientôt, et l'augmentation de la production qui s'ensuivra me fait frémir si le tiers de mes opérateurs est inexpérimenté.

— Je vais voir si certains tests ne pourraient pas nous aider, puis j'ajouterai quelques questions à l'étape de la vérification des références, propose Bioncé. Peut-être pourrai-je déterminer quelques prédicteurs utiles en rencontrant tes répartiteurs qui sont dans ton service depuis plus de deux ans?

— Un « prédicteur »? Qu'est-ce que c'est? Un prêcheur, un devin, un astrologue?

— Non, c'est un peu plus sérieux que ça, répond Bioncé.

— Je ne crois pas au tarot<sup>b</sup>!

— Tes superviseurs pourraient participer au processus de sélection avant qu'une offre d'emploi ne soit présentée aux candidats...

— C'est une bonne idée, mais nous sommes déjà débordés et tu me demandes de faire une partie de ton travail!

— En fait, la sélection est autant ta responsabilité que la mienne. Ensemble, le Service de gestion des ressources humaines, tes superviseurs et certains de tes employés pourraient définir un processus qui donnerait satisfaction à tous. Je dois, moi aussi, satisfaire certains critères de performance et mon service doit être une valeur ajoutée, réplique Bioncé.

— Parfait! Maintenant, que suggères-tu concrètement?

<sup>a</sup> Description du poste selon la Classification nationale des professions.

<sup>b</sup> Ensemble de cartes à jouer, plus longues que les cartes ordinaires, portant des figures spéciales toutes différentes, souvent utilisées en cartomancie pour dire la bonne aventure (Antidote).

## 6.1 LES DÉFIS DE LA DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES DANS LE NOUVEAU CONTEXTE DE TRAVAIL

L'évolution sans précédent du contexte de travail oblige les gestionnaires des ressources humaines à modifier leurs pratiques habituelles et à innover afin de continuer à remplir leur rôle dans les nouvelles organisations. Quatre défis<sup>1</sup> se présentent à eux en ce qui concerne la dotation :

1. la présence de deux catégories de main-d'œuvre dans l'entreprise;
2. la participation directe du Service des ressources humaines au succès de l'organisation;

1. Voir St-Onge, Sylvie et collab. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation; Stamboulieh, Nadine. (2009). « Professionnel de la dotation : un rôle stratégique », *Effectif*, vol. 12 (1), janvier/février/mars, [En ligne], [www.portairrh.org](http://www.portairrh.org)

3. le haut niveau de compétence exigé de la main-d'œuvre afin d'atteindre l'efficacité souhaitée;
4. la pénurie éventuelle de travailleurs<sup>2</sup>.

### 6.1.1 Les deux catégories de main-d'œuvre

La main-d'œuvre au sein des organisations se doit maintenant d'être à l'image des entreprises. L'obligation pour ces dernières d'être flexibles, afin de pouvoir réagir aux occasions du marché et aux menaces qu'il comporte, les amène à faire appel à deux catégories de main-d'œuvre. La première catégorie, flexible et talentueuse, est composée d'un petit noyau d'employés permanents dont les compétences cadrent avec les besoins de l'organisation. La seconde catégorie doit pourvoir les emplois atypiques<sup>3</sup>. Ce sont des employés qui ont à accomplir des tâches précises. Ils doivent être performants et disponibles, mais ils sont soumis aux besoins sporadiques des organisations. Il s'agit des employés contractuels, sur appel, précaires ou temporaires (voir la section 2.3.3 au chapitre 2, page 35).

Les méthodes classiques de recrutement qui garantiront la stabilité, la longévité et la viabilité de l'organisation s'appliquent toujours dans le cas de la première catégorie. De plus, elles doivent être appuyées par des programmes de plan de carrière et de rémunération qui favorisent la loyauté et l'**engagement organisationnel** des employés du noyau permanent.

Afin de pourvoir les emplois de la seconde catégorie, le Service des ressources humaines doit raffiner ses techniques de sélection. Il est essentiel de recruter une main-d'œuvre opérationnelle immédiatement, pour laquelle il n'y aura ni période d'essai ni période de formation et pour laquelle l'encadrement sera simplifié au maximum. Par conséquent, la marge d'erreur dans le choix des recrues se révèle quasi nulle.

### 6.1.2 La participation directe du Service des ressources humaines au succès de l'organisation

Le Service des ressources humaines ne représente plus seulement un service de soutien. L'acquisition d'une main-d'œuvre compétente et efficace représente pour ce service une participation directe à la stratégie de l'organisation et à son succès.

Ce constat confère au Service des ressources humaines un rôle central dans la stratégie de l'organisation, un rôle de gestionnaire des talents et un rôle d'agent de changement.



L'acquisition d'une main-d'œuvre compétente et efficace représente, pour le Service des ressources humaines, une participation directe à la stratégie de l'organisation et à son succès.

#### Engagement organisationnel

Degré d'énergie que déploie un employé dans une entreprise et intensité avec laquelle il adhère aux objectifs de cette entreprise.

2. Lire à ce sujet Michael, Ed, Helen Handfield-Jones et Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*, Boston, McKinsey & Co. Inc. ; Hacker, Carol A. (2001). *How to Compete in the War for Talent : A Guide to Hiring the Best*, Bradenton, DC Press.

3. Voir à ce sujet Chassin, Youri. (2012, 12 novembre). « Le travail atypique a supplanté le travail permanent à temps plein », *Le Huffington Post Québec*, [En ligne], <http://quebec.huffingtonpost.ca>. Pour des statistiques canadiennes, voir Vallée, Guylaine. (2010, 12 novembre). « Quels filets de sécurité pour sortir de la précarité ? », Journée de réflexion sur l'égalité de traitement pour les travailleuses et travailleurs atypiques organisée par Au bas de l'échelle dans le cadre des célébrations de son 35<sup>e</sup> anniversaire, [En ligne], [www.aubasdelechele.ca](http://www.aubasdelechele.ca) ; Simard, Gilles et Denis Chênevert. (2010). « Déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique : le dossier du cumul d'emplois et du travail autonome au Canada », *Revue canadienne de développement de carrière*, vol. 9 (1), p. 34.

### 6.1.3 Le haut niveau de compétence exigé de la main-d'œuvre

Les compétences exigées des travailleurs par l'organisation, qui doit être de plus en plus performante, s'avèrent toujours plus grandes. Le nouvel employé doit non seulement posséder les talents, les aptitudes et les connaissances convenant à l'emploi, mais aussi accepter de se soumettre à une formation continue, de s'adapter sans arrêt à de nouvelles tâches, de s'engager envers l'organisation, de travailler efficacement au sein d'une équipe et de collaborer avec des intervenants et des clients internes ou externes.

Les spécialistes des ressources humaines doivent donc parvenir à évaluer ces nouvelles compétences chez les candidats. Il leur faut aussi relever le défi de l'appariement entre les compétences des postulants et les exigences des postes.

L'embauche de candidats ne répondant pas au profil d'exigences défini dans la description de postes exigera un investissement supplémentaire en formation, le déploiement d'un système de communication plus élaboré et des pratiques de relations avec les employés plus complexes. L'impact autant financier qu'opérationnel sur le taux de roulement du personnel est un enjeu majeur pour l'entreprise.

### 6.1.4 La pénurie de travailleurs

Le nombre croissant de diplômés universitaires et les taux de chômage élevés pourraient laisser croire que l'entreprise compte sur un immense réservoir de candidats. Cependant, la croissance du niveau d'exigences des entreprises et le grand nombre de candidatures intéressantes rendent le recrutement particulièrement difficile. Certaines spécialisations connaissent une pénurie très sérieuse de main-d'œuvre. Le départ à la retraite des baby-boomers et les besoins des entreprises québécoises laissent entrevoir un écart immense entre les besoins et l'offre de main-d'œuvre dans les prochaines années.

## LA GRH EN PRATIQUE



### À quand la pénurie de main-d'œuvre ?

En 2012, des professionnels du domaine de l'emploi prédisaient que 2013 serait l'année qui verrait la population en âge de travailler (les 15 à 64 ans) diminuer pour la première fois dans l'histoire du Québec. Selon eux, une telle diminution aura un effet sur le marché du travail québécois, qui devra se transformer dans les prochaines années, particulièrement pour combler les départs à la retraite. « Les métiers

professionnels et techniques, la plomberie par exemple, sont déjà très recherchés. Les entreprises nous disent que c'est plus que de la rareté, c'est une vraie pénurie. À mesure que l'espérance de vie s'allonge, les secteurs des services aux individus, des soins de santé et des services aux personnes âgées vont aussi connaître une très forte demande<sup>a</sup>. »

<sup>a</sup> Étie Morin, Marie-Claude. (2012, 16 janvier). « À quand la pénurie de main-d'œuvre ? », Jobboom conseils, [En ligne], [www.jobboom.com](http://www.jobboom.com)

La majorité des pays industrialisés font face au vieillissement de la main-d'œuvre et ne parviennent pas à assurer la relève. Les immigrants possédant des diplômes, des qualifications et une expérience provenant de l'étranger posent un défi certain aux entreprises qui doivent évaluer et reconnaître ces compétences au moment de

l'embauche. Ce défi est important pour le gestionnaire des ressources humaines au moment du recrutement et de la sélection, tout comme il l'est lorsque vient le temps d'intégrer et de gérer ces ressources humaines. En effet, la relève pour le Québec sera assurée en grande partie par l'intégration<sup>4</sup> de cette main-d'œuvre au marché du travail.

## 6.2 L'IMPORTANCE DU PROCESSUS DE DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES

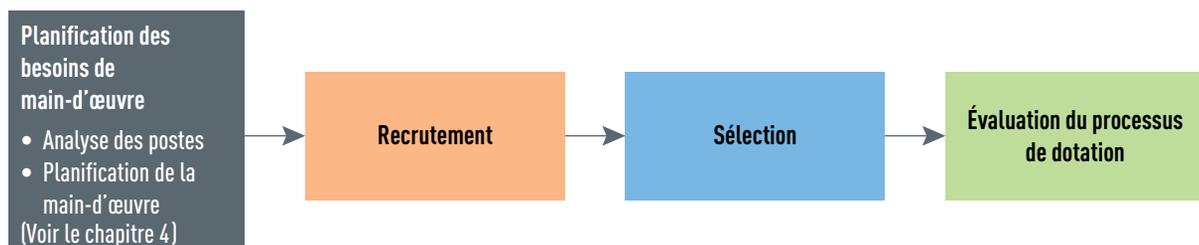
Le processus de dotation garantit le rendement des ressources et des énergies investies dans le domaine des ressources humaines. Ce processus doit satisfaire aux exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé et d'autres lois. La rigueur du processus minimisera la possibilité de contestation de la part des candidats qui pourraient invoquer la discrimination sous une forme ou une autre comme raison du rejet de leur candidature.

Le superviseur étant la personne qui organise le travail et en permet la réalisation par l'intermédiaire de ses subordonnés, il souhaite tout particulièrement obtenir des employés qualifiés et motivés à fournir le meilleur rendement. Dans les plus grandes entreprises, les responsabilités du recrutement sont partagées entre le Service des ressources humaines et le superviseur. Dans les plus petites entreprises, la responsabilité de l'acquisition des ressources humaines représente souvent une facette importante du rôle du superviseur, ce dernier pouvant même l'assumer entièrement.

Le processus de dotation en ressources humaines comprend les activités d'analyse et de description des postes, de planification de la main-d'œuvre, de recrutement, de sélection, d'accueil et d'évaluation du processus de dotation (voir la figure 6.1).

Dans ce chapitre, nous analyserons les différentes étapes du processus de dotation en ressources humaines en insistant sur le rôle du superviseur à partir du moment où la planification a été achevée.

**FIGURE 6.1** ■ Les étapes du processus de dotation en ressources humaines



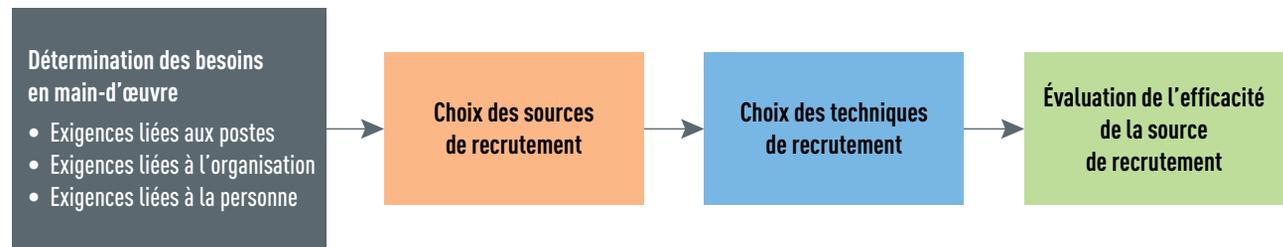
4. Voir Gervais, Lisa-Marie. (2010, 10 avril). « Le paradoxe de l'immigration : bien accueillis, les nouveaux venus sont rapidement laissés à eux-mêmes », *Le Devoir*, [En ligne], [www.ledevoir.com](http://www.ledevoir.com)

## 6.3 LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES CANDIDATS

Le recrutement (*recruitment*) est l'ensemble des activités de recherche de main-d'œuvre qui consiste à informer les candidats potentiels, à l'interne ou à l'externe, qu'un poste est vacant afin de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature. Bien entendu, les activités de recrutement de l'entreprise visent aussi à respecter à la fois les normes de l'organisation en ce qui concerne les programmes d'équité, les objectifs et les politiques de la gestion des ressources humaines, de même que les lois, plus précisément la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec et la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Le processus de recrutement comprend quatre étapes (voir la figure 6.2). Les résultats désirés à la fin du processus sont la collecte de candidatures en nombre suffisant et, surtout, la collecte de candidatures de qualité, c'est-à-dire de celles dont les caractéristiques correspondent aux exigences du poste.

FIGURE 6.2 ■ Les étapes du processus de recrutement



### 6.3.1 La détermination des besoins en main-d'œuvre

La première étape est la détermination des besoins en main-d'œuvre, précisés par l'analyse des exigences fondamentales<sup>5</sup> liées au poste et du délai accordé pour pourvoir ce poste.

Les employés constituent l'âme de l'entreprise. Les futurs employés aussi : ceux qui aspirent à devenir chauffeurs de camion, concierges, vendeurs, analystes, chimistes, etc. Imaginons une organisation où tous les postes seraient occupés par des personnes parfaitement heureuses de leur sort. Maintenant, imaginons le contraire : ce serait catastrophique ! Heureusement, la détermination des exigences nous permet d'éviter cet écueil.

#### Les exigences liées au poste

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, la planification des ressources humaines nécessite la connaissance des exigences liées aux postes. Si l'entreprise n'a aucun profil d'exigences concernant les différents postes de sa structure, elle doit, à tout le moins, procéder à l'établissement du profil d'exigences liées au poste à pourvoir. Il y a lieu, pour

5. Voir Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (2012). *Introduction à l'évaluation des besoins en compétences essentielles*, [En ligne], [www12.rhdcc.gc.ca](http://www12.rhdcc.gc.ca)

## LA GRH EN PRATIQUE



### Le travail, source de bonheur !

Selon un sondage de la firme de recrutement Monster<sup>a</sup>, les travailleurs canadiens sont parmi les plus satisfaits de leur emploi dans le monde.

À la question « Laquelle des réponses suivantes décrit le mieux à quel point vous aimez votre emploi actuel? », le sondage international (qui a interrogé plus de 8 000 personnes) a obtenu les réponses suivantes de la part des travailleurs canadiens :

- 24 % : Je l'adore ; je travaillerais gratuitement ;
- 40 % : Je l'aime beaucoup ; j'aime mon travail, mais je pense que je pourrais l'aimer encore plus ;
- 29 % : Je l'aime ; je l'aime bien assez pour l'instant ;
- 5 % : Je ne l'aime pas ; je pense que je pourrais trouver mieux ;
- 2 % : Je le déteste, mais c'est un mal nécessaire.

<sup>a</sup> Voir Radio-Canada. (2013, 18 novembre). « Les Canadiens heureux au travail, selon un sondage », [En ligne], <http://ici.radio-canada.ca>

le superviseur, de rédiger ou de mettre à jour une description de poste qui illustre les tâches, les responsabilités et les conditions de travail rattachées au poste. Il procédera ensuite à la description des exigences liées au poste afin d'établir les connaissances, les habiletés et les attitudes requises, voire souhaitées, pour pourvoir ce poste.

### Les exigences liées à l'organisation

Au moment de la détermination des besoins en main-d'œuvre, il faut aussi tenir compte des contraintes imposées par le contexte même de l'organisation, comme la pression exercée par les collègues de travail ou le style d'autorité du superviseur immédiat, et par le contexte spécifique du poste à pourvoir, comme l'horaire de travail, les déplacements, le rythme de travail ou la réalisation de quotas.

### Les exigences liées à la personne

Les exigences liées à la personne sont constituées des traits de personnalité ou des qualités nécessaires pour que la personne s'intègre dans son nouveau milieu de travail. Il peut s'agir des qualités concernant l'établissement de relations interpersonnelles, de la capacité de travailler en équipe, de l'esprit d'initiative, du leadership et même de l'esprit d'entreprise.

Le superviseur joue un rôle important en ce qui a trait à la définition des exigences fondamentales du poste, car c'est lui qui révisé la description de poste. Étant responsable des résultats de son service, il participe activement à la définition des exigences du poste et des critères de sélection. Les exigences fondamentales sont résumées dans le tableau 6.1 (*voir la page suivante*).

### 6.3.2 Le choix des sources de recrutement

La deuxième étape du recrutement consiste à choisir les sources de recrutement en fonction de la catégorie de main-d'œuvre recherchée, des délais impartis et du budget alloué. Le choix des sources de recrutement déterminera le choix des techniques permettant d'évaluer les candidatures et, par conséquent, les étapes de la sélection.

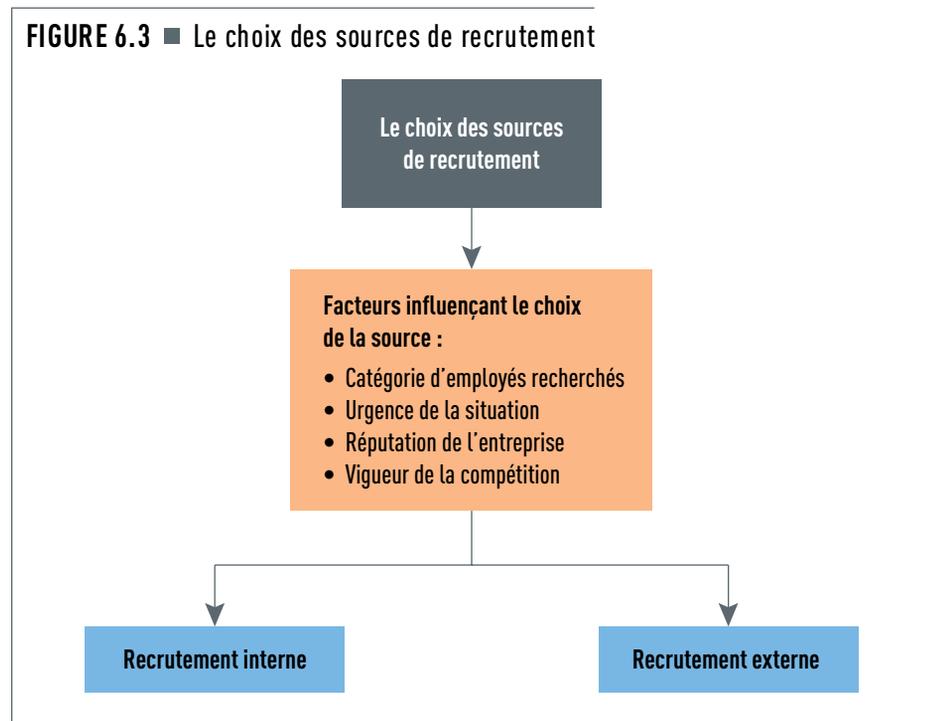
Afin de répondre aux exigences de quantité et de qualité, le responsable de la dotation doit tout d'abord choisir les sources de recrutement. Il y a deux sources, soit à

TABLEAU 6.1 ■ Les exigences de l'emploi

Exigences	Définitions	Descriptions
Exigences liées au poste	Inventaire des habiletés indispensables ou souhaitables de l'employé pour l'exécution de ses tâches.	Les exigences liées au poste, qui ont été définies au moment de l'analyse du poste et qui correspondent aux connaissances et aux habiletés nécessaires à l'exécution adéquate des tâches déterminées dans la description du poste.
Exigences liées à l'organisation	Inventaire des conditions particulières rattachées au poste de travail dont il faut tenir compte pour que l'employé évolue normalement dans son milieu de travail.	Les exigences liées à l'organisation, c'est-à-dire que les candidats doivent correspondre aux valeurs propres à la culture de l'organisation ainsi qu'être en mesure de s'adapter au style du superviseur direct.
Exigences liées à la personne	Inventaire des traits de personnalité nécessaires ou souhaités de l'employé pour l'exécution de ses tâches.	Les exigences liées à la personne, soit sa personnalité, ses champs d'intérêt et ses préférences.

l'interne, soit à l'externe, et chacune comporte des avantages et des inconvénients (voir la figure 6.3). La catégorie d'employés recherchés, l'urgence de la situation, la réputation de l'entreprise ou du service et la vigueur de la compétition quant au recrutement des ressources humaines sont quelques-uns des facteurs qui influent sur le choix des sources de recrutement.

FIGURE 6.3 ■ Le choix des sources de recrutement



### Le recrutement à l'interne

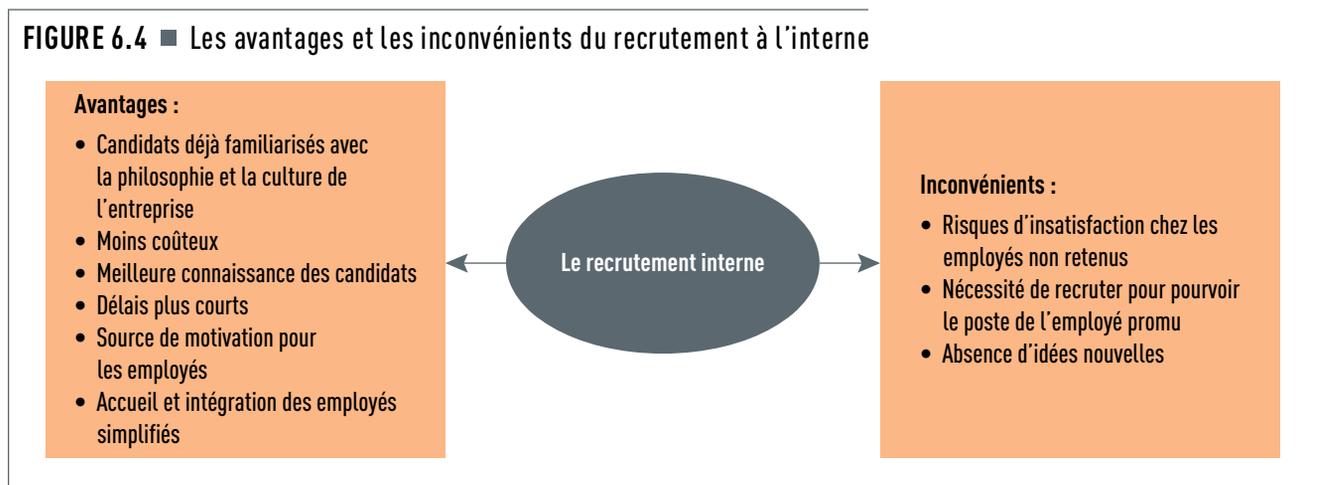
Lorsque le recrutement se fait à partir du réservoir organisationnel interne, le superviseur joue un rôle important, car il participe directement aux mouvements du personnel, tels que les mutations et les promotions, au moyen

de l'évaluation de ses employés et des relations qu'il entretient avec les autres superviseurs. Cela permet de satisfaire certains besoins de personnes déjà à l'emploi de l'entreprise.

Les employés actuels de l'entreprise et ceux qui sont temporairement mis à pied représentent des candidats potentiels pouvant s'intégrer dans l'équipe de travail à la recherche d'un nouveau membre. Parmi eux, certains n'utilisent pas pleinement leurs capacités et d'autres souhaitent relever de nouveaux défis. Une mutation ou une promotion au sein d'une équipe peut signifier pour eux un avancement dans leur carrière. Il s'agit, pour un employé, d'une occasion d'apprendre de nouvelles tâches et d'acquérir de l'expérience. En outre, cela constitue un atout supplémentaire dans son plan de carrière. Le superviseur peut aussi jouer un rôle dans le recrutement en recommandant aux autres chefs de service des candidats prometteurs venant de son groupe d'employés.

**Les avantages** Le recrutement à l'interne est avantageux, car il fournit des candidats qui sont généralement familiarisés avec la philosophie, les objectifs, les politiques et la culture de l'organisation (voir la figure 6.4). Le coût du recrutement se trouve réduit au minimum, car l'entreprise possède déjà de nombreux renseignements très fiables au sujet de ces personnes. Tout cela diminue également les délais nécessaires pour pourvoir le poste. La possibilité d'accéder à d'autres postes au sein de l'entreprise par voie de mutation ou de promotion représente une source de motivation pour les employés. Le recrutement à l'interne donne une occasion unique de récompenser un employé dont le rendement se révèle exceptionnel et qui se sent peut-être limité dans son poste actuel. Notons qu'en plus du rendement, de nombreuses entreprises retiennent le critère de l'ancienneté pour accorder une mutation ou une promotion, surtout en raison des contraintes d'une convention collective.

**FIGURE 6.4** ■ Les avantages et les inconvénients du recrutement à l'interne



**Les inconvénients** Par contre, il ne faut pas négliger les inconvénients que comporte le recours au recrutement à l'interne. Ainsi, il se peut que le candidat idéal ne se trouve pas dans l'organisation. Devant le rejet de sa candidature, un employé actuel peut éprouver de la frustration et réagir négativement, au point de démissionner. Les conflits internes, les jeux d'influences et les pressions sont susceptibles d'orienter le choix du candidat. En accordant un nouveau poste à un de ses employés, l'entreprise déplace le problème de recrutement, car le superviseur qui voit un de ses

employés partir pour occuper de nouvelles fonctions est à son tour dans l'obligation de pourvoir le poste vacant. Il peut arriver que la mutation ou la promotion d'un seul employé entraîne le déplacement de plusieurs autres personnes. Dans ce cas, les coûts d'adaptation et de formation peuvent se révéler très élevés. Enfin, la décision de faire uniquement appel à des ressources internes peut limiter l'apport de nouvelles idées dans l'entreprise.

Enfin, lorsqu'une entreprise désire utiliser le recrutement à l'interne pour pourvoir les postes vacants, elle se doit de maintenir un programme efficace de développement et de formation pour les cadres et les employés.

## Le recrutement à l'externe

Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats à l'extérieur de l'organisation, à les encourager à poser leur candidature et à accepter les emplois offerts. Il existe une grande variété de sources externes.

Lorsque le poste à pourvoir est inclus dans une unité syndicale, c'est-à-dire que le détenteur du poste sera syndiqué, le recours au recrutement externe risque d'être soumis à des clauses de la convention collective. Le gestionnaire des ressources humaines doit donc s'assurer du respect de ces clauses avant de faire appel à des ressources extérieures.

**Les avantages** Les principaux avantages du recrutement externe découlent de la formation et de l'expérience différentes des candidats qui permettent à l'entreprise de se renouveler (voir la figure 6.5). Ces candidats ne connaissent peut-être pas l'entreprise qui veut les recruter, mais ils connaissent parfois ses concurrents et leur philosophie. Enfin, les candidats de l'extérieur peuvent maîtriser des technologies nouvelles que l'entreprise n'a pas encore incorporées dans son mode de gestion ou d'exploitation.

**Les inconvénients** Par contre, étant donné qu'il n'est pas aisé de colliger des renseignements précis et fiables sur les candidatures issues de l'extérieur, la marge d'erreur dans la sélection est plus grande. Il ne faut pas non plus négliger la frustration que peuvent ressentir les employés lorsqu'ils voient une personne de l'extérieur de l'entreprise obtenir un poste convoité. En outre, la période d'intégration d'un candidat de l'extérieur dans un poste donné est plus longue que celle d'un candidat de l'intérieur. Enfin, le coût du recrutement est évidemment plus élevé lorsque l'entreprise recherche des candidats sur le marché du travail plutôt que dans ses rangs.

**FIGURE 6.5** ■ Les avantages et les inconvénients du recrutement externe

### Avantages :

- Formation et expérience différentes des candidats, qui permettent à l'entreprise de se renouveler
- Candidats qui connaissent parfois les concurrents et leur philosophie
- Candidats qui peuvent maîtriser des technologies nouvelles

Le recrutement externe

### Inconvénients :

- Difficulté de colliger des renseignements précis et fiables sur les candidatures
- Frustration des employés non sélectionnés
- Coût du recrutement évidemment plus élevé

### 6.3.3 Le choix des techniques de recrutement

La troisième étape consiste à choisir les techniques qui permettront d'atteindre efficacement les sources ciblées, comme faire du recrutement parmi les employés actuels, par voie d'annonces dans les journaux, l'utilisation des réseaux sociaux ou par le recours à une agence. Selon les techniques retenues, certaines étapes se révéleront superflues et d'autres, pertinentes. Par exemple, la vérification des références d'un candidat déjà employé par l'entreprise est inutile compte tenu de l'existence d'un dossier de l'employé.

À l'étape précédente, nous avons déterminé où nous pouvions aller chercher des candidats. Maintenant, il faut choisir la stratégie qui sera la plus efficace pour entrer en contact avec des candidats potentiels.

#### Les techniques de recrutement à l'interne

Les techniques de recrutement à l'interne les plus couramment utilisées sont l'affichage de postes, l'organigramme prévisionnel, les recommandations des employés et le rappel d'un employé, mais il ne faut pas négliger les autres sources possibles, telles que les retraités, les conjoints des employés, etc.<sup>6</sup>

**L'affichage de postes** L'affichage de poste (*posting*) consiste à afficher les descriptions des postes à pourvoir sur un babillard (l'affichage peut aussi se faire sur un babillard électronique, par courriel, par une lettre adressée à l'ensemble des employés ou dans le journal de l'entreprise).

**L'organigramme prévisionnel**, aussi nommé plan de succession (*voir l'étape 1 de la section 4.6.1, au chapitre 4, page 103*). Ce dernier ainsi que les dossiers des employés sont des sources de recrutement auxquelles l'entreprise peut faire appel si elle désire entrer elle-même en contact avec un candidat intéressant. Cette technique est plutôt réservée pour les postes de cadres dans les organisations de grande envergure. Par contre, lorsqu'une entreprise souhaite que l'employé fasse les premiers pas, l'affichage de postes et les recommandations de candidats par les employés représentent des techniques très efficaces.

**Les recommandations des employés** Faites par les employés en place, elles peuvent reposer sur le bouche à oreille. Dans certains cas, il est également possible qu'elles s'inscrivent dans un programme formel où les employés qui proposent des candidats reçoivent une récompense pécuniaire pour tout candidat embauché. Ainsi, même si les candidats proviennent de l'extérieur, la source de cette technique se trouve à l'intérieur de l'entreprise.

Celle-ci évite alors de dépenser de l'énergie et des ressources en vue de dénicher et d'attirer des candidats. L'employé effectue lui-même la démarche de prospection, il sélectionne parmi ses connaissances un candidat qui présente un profil correspondant à celui du poste offert et, surtout, il se charge de convaincre ce candidat des avantages que comporte le fait de se joindre à l'organisation<sup>7</sup>. De cette manière, un travail d'appariement est déjà partiellement accompli. Par contre, cette technique favorise le **népotisme** et peut représenter un risque de pratique discriminatoire interdite par la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec. Un employé ne recommandera

#### Népotisme (*Nepotism*)

Forme de corruption où des personnes profitent de leur situation pour accorder des faveurs ou des places privilégiées à leurs parents et amis, souvent sans tenir compte des capacités et de la valeur personnelle de ces derniers.

6. Voir Hedger, Adrienne. (2007, 15 janvier). « Six Ways to Strengthen Staffing », *Workforce Management*, vol. 86 (1), p. 25-26, 28, 30-31.

7. Lire à ce sujet Halcrow, Allan. (1988). « Employees are your best recruiters », *Personnel Journal*, novembre, p. 42-49 ; Vecchio, Robert P. (1995). « The Impact of Referral Sources on Employee Attitudes : Evidence from a National Sample », *Journal of Management*, vol. 21 (5), octobre, p. 953-965. Pour les lecteurs curieux, voir Bellow, Adam. (2003). *In Praise of Nepotism : A History of Family Enterprise from King David to George W. Bush*, New York, Random House, Inc.

qu'un proche à qui il désire procurer un avantage. La parenté – le conjoint, le frère, la sœur, l'enfant, le cousin, la cousine, le beau-frère ou la belle-sœur – figure certainement au sommet de sa liste de préférences.

**Les répertoires de compétences** Ils permettent de cerner les employés possédant les compétences requises pour pourvoir un poste. Ils émergent de l'arrivée des systèmes d'information en ressources humaines (*human resource information system*), soit des bases de données utilisées pour enregistrer, stocker, analyser et récupérer des données concernant les ressources humaines d'une organisation (par exemple, *ProfileSoft inc.*, *TANDEM RH*, etc.).

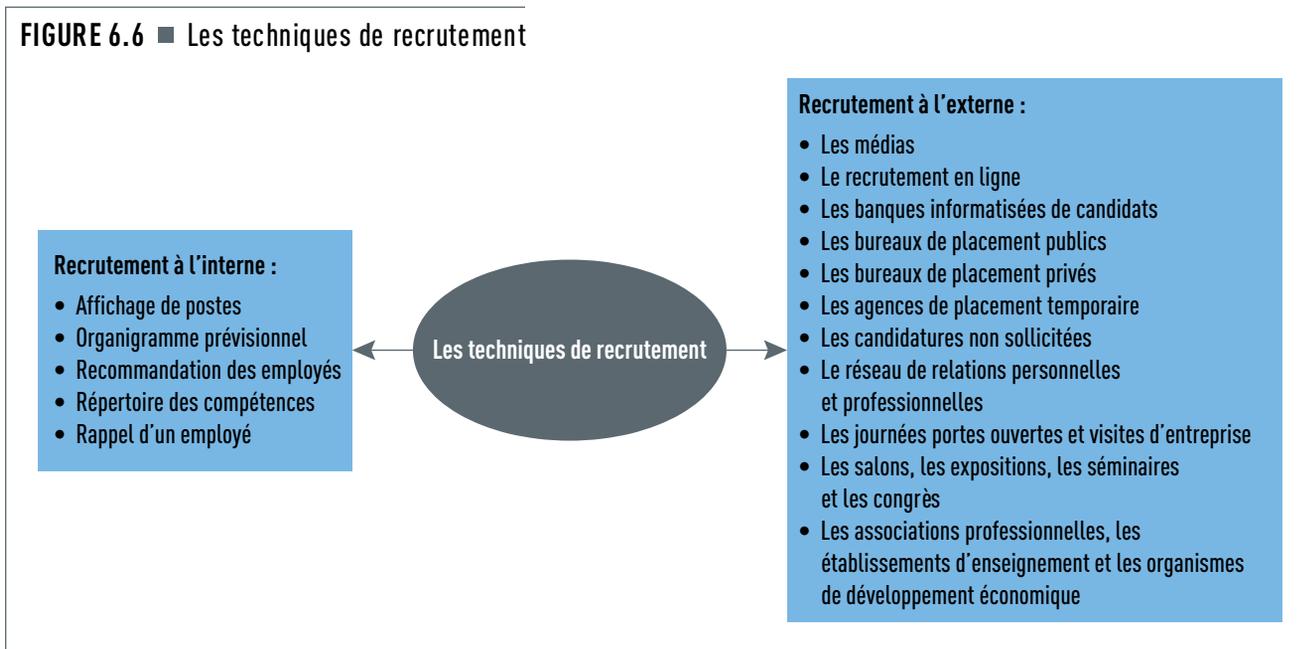
**Le rappel d'un employé** Le rappel d'un employé mis à pied, licencié ou même à la retraite<sup>8</sup> représente une technique de recrutement à la frontière des sources internes et des sources externes. La personne rappelée pour pourvoir un poste n'appartient plus à l'organisation, mais elle possède toutes les caractéristiques des candidatures internes. En effet, elle connaît très bien l'organisation et cette dernière sait quel rendement le candidat peut fournir. De plus, le coût du recrutement est minime en comparaison de celui qu'occasionne un candidat n'ayant jamais été au service de l'entreprise.

## Les techniques de recrutement à l'externe

Le marché de la main-d'œuvre externe est vaste et diversifié. Il faut donc utiliser différentes techniques afin d'atteindre chacun des groupes cibles auprès desquels l'entreprise veut se manifester (voir la figure 6.6).

**Les médias** Les médias, comme les journaux (*La Presse*, *Les Affaires*, *Le Journal de Montréal*, *Le Soleil*, *Le Nouvelliste*, *Le Quotidien*, *La Tribune*, *Le Droit*, *La Voix de l'Est*, etc.), la radio et la télévision, Internet, les panneaux-réclames et toute autre

FIGURE 6.6 ■ Les techniques de recrutement



8. Lire à ce sujet *La Presse*. (2014, 13 janvier). « Près du tiers des retraités sont retournés au travail », [En ligne], <http://affaires.lapresse.ca>

forme d'affichage, sont des techniques de recrutement externe encore utilisées pour combler des besoins urgents de l'entreprise. Toutefois, ces techniques sont coûteuses en général.

**Le recrutement en ligne** Les entreprises utilisent le recrutement en ligne pour se faire connaître ou pour afficher, 24 heures par jour, sans limites géographiques, les emplois qu'elles désirent pourvoir. Là-dessus, de nombreux professionnels, scientifiques et travailleurs spécialisés diffusent depuis longtemps leur curriculum vitae sur leur propre site Web. Les entreprises utilisent aussi leur site pour faire connaître les offres d'emploi et permettre aux candidats de présenter leur curriculum vitae en remplissant un formulaire à l'écran.

**Les banques informatisées de candidats** Elles sont produites par des entreprises spécialisées qui rendent leurs données accessibles à leurs clients, leur permettant de sélectionner une liste de candidats répondant à leurs besoins. Il y a aussi les réseaux professionnels tels que Viadeo (55 millions d'abonnés) ou LinkedIn, qui sont spécialement conçus pour cet usage. Cependant, les recruteurs ne s'y limitent plus, ils continuent leur quête de candidats sur Facebook ou Twitter, qui offrent plusieurs avantages, dont une grande sélection de candidats et un faible coût de recrutement. N'oublions pas que nous sommes en présence d'une génération qui dépend d'Internet.

**Les bureaux de placement publics** Les bureaux de placement publics (*public employment agencies*) sont aussi connus sous les noms de Service national de placement de Ressources humaines et Développement des compétences Canada<sup>9</sup> et de Centres locaux d'emploi (CLE)<sup>10</sup> du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec. Ces services gouvernementaux, mis à la disposition des demandeurs d'emploi et des entreprises, assument la responsabilité des mesures actives. Le centre agit comme un courtier en réalisant l'appariement entre les besoins des employeurs et les demandeurs d'emploi. Ce service est gratuit.

**Les bureaux de placement privés** Les bureaux de placement privés (*private employment agencies*) sont des agences qui effectuent le travail de recrutement de candidats pour un poste donné, généralement un poste de cadre, de professionnel ou de technicien. Parfois, ces agences procèdent à une présélection et ne présentent à l'entreprise cliente qu'un ou deux candidats. Les services de ces bureaux de placement sont payés par l'entreprise, et les honoraires exigés à l'employeur sont de l'ordre de 15 % à 30 % du salaire annuel total du candidat retenu, pour la première année.

**Les agences de placement temporaire** Elles offrent aux entreprises ayant des besoins à court terme des candidats compétents et qui souhaitent occuper un emploi temporaire ou à temps partiel. Pendant une surcharge de travail, la période de vacances, les congés de maladie ou la mise sur pied d'un projet spécial, l'entreprise peut combler rapidement ses besoins sans s'engager à long terme avec un employé dont elle ne requiert les services que de façon temporaire. Ainsi, pour pourvoir temporairement les postes de gardiens, de préposés à l'entretien, d'employés de bureau, d'infirmiers ou de caissiers dans une caisse populaire, par exemple, les entreprises peuvent faire appel à ces agences. Le contrat lie l'entreprise à l'agence, alors que l'employé est toujours lié à l'agence, qui lui verse sa rémunération. Il reste que, si l'employé temporaire répond aux exigences de l'entreprise, celle-ci peut toujours lui

9. Voir le site du gouvernement fédéral pour les offres d'emplois publics et privés, à l'adresse : <http://jobs-emplois.gc.ca>

10. Voir le site du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, à l'adresse : [www.mess.gouv.qc.ca](http://www.mess.gouv.qc.ca)

offrir un poste permanent. Dans ce cas, certaines règles s'appliquent afin de dédommager l'agence qui a recruté le candidat.

**Les candidatures non sollicitées** Les personnes qui font parvenir leur curriculum vitae par la poste ou qui se présentent aux bureaux de l'organisation pour remettre leur curriculum vitae ou pour remplir un formulaire de demande d'emploi entrent dans la catégorie des candidatures non sollicitées (*write-ins* et *walk-ins*). Cette source de recrutement, qui exige de l'entreprise un effort d'analyse, représente un excellent moyen de se constituer une banque de candidats à un coût minime. La réputation de bon employeur<sup>11</sup> de certaines entreprises suscite un intérêt particulier de la part des candidats.

Afin de réduire les ressources consacrées à l'analyse des curriculum vitae, nombreuses sont les entreprises qui invitent les candidats à remplir un formulaire que l'on trouve sur leur site Web<sup>12</sup>. Nous aborderons plus loin cette technique de recrutement externe.

## LA GRH EN PRATIQUE



### L'image de marque des entreprises

Dans un marché de travail normal, et encore plus dans des temps difficiles, la compétition est féroce si vous désirez obtenir un emploi dans une entreprise aussi recherchée que Google. Le géant technologique reçoit plus de 3 000 demandes<sup>a</sup> d'emploi par jour. Pas étonnant, il s'agit d'une entreprise financièrement stable qui offre le remboursement des frais de scolarité, jusqu'à 12 000 \$ par an. Elle présente un programme d'assurance maladie complet, fournit le déjeuner, le dîner et le souper gratuitement, ainsi que l'accès à un gymnase sur les lieux de travail. Les employés ont aussi droit, au lavage de leur voiture, à des ateliers de réparation de vélo, à une buanderie et aux services d'un coiffeur, le tout gratuitement.

Voici quelques-uns des meilleurs employeurs au Canada selon le magazine *Maclean's* et le *Globe and Mail*:

#### Liste partielle des meilleurs employeurs au Canada<sup>b</sup>

Selon le magazine <i>Maclean's</i>	Selon le <i>Globe and Mail</i>
Aecon Group inc.	Bombardier inc.
Allstate Insurance Co. of Canada	Loblaw Companies Limited
ATB Financial	Xerox Canada inc.
BBA inc.	CIBC / Canadian Imperial Bank of Commerce
Bennett Jones LLP	Rogers Communications inc.

<sup>a</sup> Traduction libre. *USA Today*. (2010, 18 mai). «With 3,000 job applications a day, Google can be picky», [En ligne], <http://usatoday30.usatoday.com>

<sup>b</sup> Compagnies choisies au hasard parmi les finalistes.

**Le réseau de relations personnelles et professionnelles** Le réseau<sup>13</sup> de relations personnelles et professionnelles des superviseurs est une source de recrutement très économique. Il suffit au superviseur de mentionner, au moment de rencontres avec les fournisseurs, les clients, les partenaires du club sportif ou toute autre relation

11. Voir Mediacorp Canada Inc. Canada's Top 100 Employers 2014, [En ligne], [www.canadastop100.com](http://www.canadastop100.com); *Maclean's*. (2013, 7 novembre). «Canada's 50 best employers», [En ligne], [www.macleans.ca](http://www.macleans.ca); Peters, Kim. (2007-2008). «Public Image Ltd», *HR Professional*, décembre-janvier, p. 24-30; Bouchard, G. (2007, 19 novembre). «Strong Employer Brand Can Tap Scarce Resource: Talent», *Canadian HR Reporter*, p. 10; Morra, M. (2006). «Best in Show», *Workplace News*, septembre-octobre, p. 17-21; Shuster, M. (2008). «Employment Branding: The Law of Attraction!», *Workplace News*, janvier-février, p. 14-15.  
12. Voici quelques sites à visiter: <http://bell.workopolis.com/fr>; [www.hydroquebec.xca/emploi/index/shtml](http://www.hydroquebec.xca/emploi/index/shtml); [www.bombardier.com](http://www.bombardier.com)  
13. Voir Lachance, Rémi. (2014, 11 janvier). «Recruter par LinkedIn et les réseaux sociaux», *Le Soleil*, [En ligne], [www.portailrh.org](http://www.portailrh.org)

d'affaires, qu'il est à la recherche de candidats correspondant à un profil précis. Lorsqu'on procède de cette manière, il arrive souvent qu'une de ces personnes ait un candidat à recommander. Cette source informelle peut se révéler efficace, car la personne qui recommande un candidat connaît déjà l'entreprise et fort probablement le candidat en question.

**Les journées portes ouvertes et les visites d'entreprises** Elles sont consacrées à des rencontres avec le public en général. Elles permettent surtout à des groupes cibles, comme les futurs diplômés, de discuter avec les membres de l'entreprise de possibilités de carrière. Certaines entreprises organisent périodiquement ces visites, tandis que d'autres le font lorsqu'elles entendent la signature d'un contrat important qui nécessitera l'embauche de nouveaux employés. Le superviseur doit soigneusement se préparer pour ces rencontres, car il sera l'ambassadeur de l'entreprise.

**Les salons, les expositions, les séminaires et les congrès** Ils sont des occasions de rencontre avec des candidats potentiels, car ils réunissent des gens appartenant à un domaine ou à une industrie en particulier. Chacun des participants ou des visiteurs constitue un candidat potentiel. Les personnes déléguées par l'entreprise pour assister à ces rencontres doivent aussi assumer un rôle de recruteur.

**Les associations professionnelles, les établissements d'enseignement et les organismes de développement économique** Ils sont autant de sources fiables et très économiques pour recruter des candidats. Citons, par exemple, l'Ordre des comptables professionnels agréés, les collèges ou les chambres de commerce.

Le superviseur peut entretenir des relations avec les professeurs de certains établissements d'enseignement, recourir à des stages ou encore adhérer à un programme d'alternance travail-étude avec des universités. Cette source de recrutement est peu coûteuse. En outre, le superviseur pourra évaluer le stagiaire pendant une longue période et, détail non négligeable, dans un contexte réel de travail. Aucune technique d'entrevue ni aucun test ne peuvent rivaliser avec une évaluation de cette qualité.

Les syndicats sont une source de recrutement très efficace et très économique, surtout lorsque l'entreprise cherche un employé devant posséder une carte de compétence.



En plus d'entretenir des relations avec les enseignants de certains établissements d'enseignement, le superviseur peut recourir à des stages d'un mois ou d'une session, ou encore adhérer à un programme de coopération avec des établissements scolaires.

### 6.3.4 L'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement

Enfin, la quatrième étape consiste à évaluer l'efficacité de la source de recrutement à l'aide de certains critères, tels que le coût du recrutement pour pourvoir un poste, le taux de roulement des employés embauchés à partir de cette source (le nombre de personnes embauchées qui démissionnent durant l'année par rapport au nombre total de personnes embauchées) et le nombre de candidatures obtenues par cette source.

Afin de mesurer l'efficacité du recrutement<sup>14</sup>, on peut utiliser différents critères qui servent aussi à évaluer l'efficacité du processus de recrutement en fonction de la catégorie d'emplois offerts (voir l'encadré 6.1 à la page suivante).

14. Voir Where Great Workplaces Start. (2010, 13 octobre). « 20 Common HR Metrics & Their Formulas », [En ligne]. <http://greatworkplace.wordpress.com>

## ENCADRÉ 6.1

## Les critères d'efficacité du processus de recrutement

- Le nombre de candidatures selon la source
- Le nombre de candidatures retenues selon la source
- Le délai entre le début de la recherche de candidats et la présentation des candidatures
- Le coût du recrutement pour chaque candidature
- Le coût du recrutement pour chaque poste à pourvoir et le nombre de candidatures retenues par rapport au nombre total des candidatures
- Le nombre de candidatures retenues par rapport au nombre total des candidatures
- L'adéquation entre les candidatures et les compétences énoncées pour le poste

## 6.4 LE PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS

La sélection (*selection*) consiste à évaluer et à choisir, parmi les candidats, celui que l'on considère comme qualifié, compétent et capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Il ne s'agit nullement de rechercher un candidat exceptionnel, mais plutôt de trouver le candidat qui convient à l'emploi offert. Par conséquent, il faut absolument que les critères de sélection utilisés soient directement liés au profil des exigences du poste établi au moment de l'analyse des tâches.

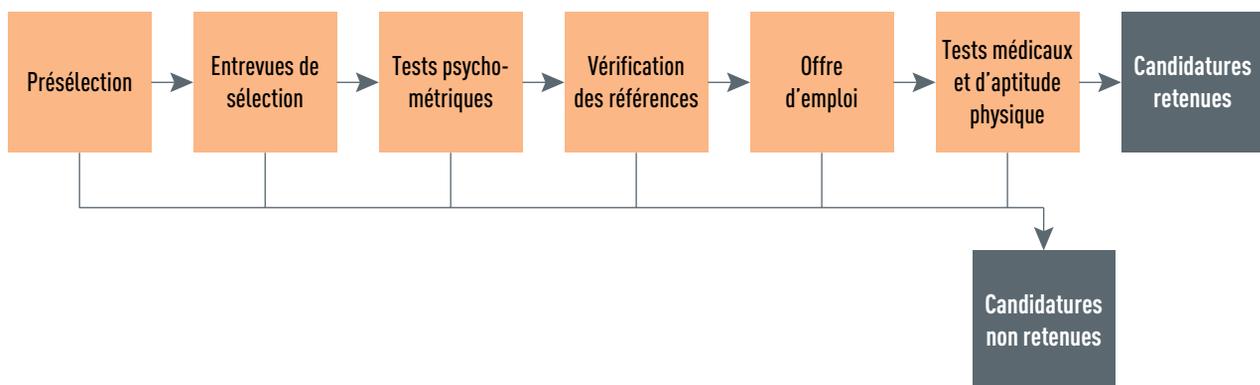
Ces critères de sélection, qui sont des **prédicteurs**, décrivent des comportements observables et mesurables qui permettent de prévoir le rendement futur du candidat. Le nombre de prédicteurs retenus par l'entreprise pour sélectionner un candidat varie selon le poste, le délai pour le pourvoir, la qualité des descriptions de postes, etc.

La première étape du processus de sélection est la présélection (*initial screening*), qui consiste à analyser les formulaires de demande d'emploi, les curriculum vitæ et les lettres de motivation. Ensuite, il y a l'entrevue de sélection, qui est réalisée par les responsables du Service des ressources humaines et les superviseurs. Suit la passation de tests psychométriques, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats, puis la vérification des références fournies par les candidats ou jointes aux formulaires. L'offre d'emploi au candidat choisi vient ensuite. L'étape finale consiste à lui faire passer des tests médicaux et d'aptitudes physiques (*voir la figure 6.7*). Une période d'essai peut également être prévue en lieu et place de l'offre d'emploi définitive.

### Prédicteur (Predictor)

Élément d'information permettant de prédire le succès d'un candidat dans un emploi donné, s'il est embauché.

FIGURE 6.7 ■ Les étapes du processus de sélection



## 6.4.1 La présélection

Nous ferons une brève analyse des renseignements recherchés au sujet des candidats, que ce soit dans des formulaires, dans des curriculum vitæ ou dans un entretien téléphonique, afin d'effectuer la présélection la plus efficace possible.

### Les renseignements recherchés

Le formulaire de demande d'emploi et le curriculum vitæ représentent la source première de collecte de renseignements sur le candidat. Ces renseignements concernent la situation actuelle du candidat de même que les principaux éléments de son parcours qui témoignent de son évolution. Dans ces documents, on trouve la formation du candidat et ses expériences qui font la preuve de sa compétence à remplir le poste. Notons que le curriculum vitæ permet au candidat de se mettre en valeur ; il contient ce qu'il veut que l'entreprise sache. Quant au formulaire de demande d'emploi, il renferme ce que l'entreprise veut savoir. Il n'y a pas lieu de remplacer un document par l'autre, puisque chacun a son utilité propre.

La somme des renseignements obtenus à l'aide de ces deux documents exige – une fois, bien entendu, leur fiabilité validée – un traitement prudent afin d'éviter la surévaluation ou la sous-évaluation du candidat. Lorsque le gestionnaire utilise ces renseignements comme prédicteurs, il doit accorder à chacun d'eux un poids selon sa pertinence en tant que valeur prédictive. Ainsi, la feuille d'analyse des demandes d'emploi et des curriculum vitæ comprend une liste de critères, comme la scolarité, l'expérience et l'évolution des responsabilités dans les emplois passés, qui reçoivent chacun une pondération spécifique. À partir de ces résultats, on peut déterminer si le candidat répond aux exigences du poste et procéder à une première sélection des candidatures. Les critères utilisés pour faire le tri sont les compétences requises par le poste telles que déterminées lors de l'analyse de postes. Évidemment, certaines compétences requises ne peuvent être vérifiées à cette étape.

Le curriculum vitæ traditionnel<sup>15</sup> liste les emplois par ordre chronologique et reflète le passé, alors que le curriculum vitæ par compétences est tourné vers l'avenir. Dans le cas de candidats beaucoup plus expérimentés, il est fréquent de rédiger un curriculum vitæ par compétences, c'est-à-dire de mettre en valeur l'expérience professionnelle et les résultats obtenus. Il sert d'argumentaire sur ce que le candidat sait faire.

Une compétence ou une habileté acquise dans un contexte pourra ainsi être utilisée dans un autre type de travail : il s'agit de faire ressortir la compétence sous la description des tâches.

### Les règles d'utilisation des formulaires

La validité de la méthode de présélection à l'aide de formulaires est reconnue depuis longtemps. Il s'agit, par exemple, de concevoir méthodiquement des formulaires de demande d'emploi en analysant les renseignements qui peuvent en découler et en vérifiant si aucun renseignement nécessaire n'a été oublié.

L'analyse des demandes d'emploi et des curriculum vitæ exige, dans un premier temps, l'examen de la présentation de ces documents, en l'occurrence leur présentation matérielle, quoique dans de nombreux cas le candidat peut faire réaliser la mise en pages de son curriculum vitæ par un graphiste professionnel. Il faut surtout considérer la présentation des éléments importants, leur mise en évidence et l'absence de renseignements inutiles. Le style employé dans la présentation du curriculum vitæ et la lettre de



Voir le document 6.1W, qui propose une feuille d'analyse des demandes d'emploi et des curriculum vitæ en fonction de l'emploi offert.



Voir le document 6.2W, qui propose des ressources d'aide à la rédaction de votre curriculum vitæ.

15. Lire à ce sujet Vallerand, Nathalie. (2013). « Revampes votre CV », *magazine a+*, septembre, p. 31-33.

motivation pourra fournir à l'entreprise des indices sur l'originalité ou le conformisme du candidat ainsi que sur sa capacité d'attirer l'attention. Cependant, les compétences et la qualification du candidat sont les éléments les plus importants à analyser dans ces documents. D'ailleurs, ce sont ces seuls points qui sont étudiés lorsque le candidat expédie son curriculum vitae par courrier électronique. Cela permet de repérer les candidats qui répondent aux critères jugés importants. Ensuite, il est possible de procéder à une entrevue téléphonique ou de recevoir le candidat en entrevue de sélection.

## L'entretien téléphonique

L'entretien téléphonique et la visioconférence sont largement utilisés en raison de leurs nombreux avantages (économie de temps, contact direct et échange de renseignements, etc.). Ils peuvent servir à effectuer la présélection de candidats ou carrément la sélection d'un candidat qu'on ne peut rencontrer physiquement pour cause d'éloignement géographique, par exemple.



Voir le document 6.3W qui propose un exemple de grille d'entrevue téléphonique.

L'entretien se fait sur rendez-vous. Le recruteur n'appellera pas spontanément un candidat pour un véritable entretien, il préférera convenir avec lui d'une heure où tous les deux seront disponibles. D'une durée d'environ 20 à 30 minutes, l'entretien permet aussi d'évaluer la capacité de communiquer du candidat. Il s'agit surtout d'établir un contact, une relation, avec le candidat et lui permettre de poser des questions sur l'entreprise, l'emploi et le processus de sélection.

### 6.4.2 L'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection (*job interview*) est une rencontre structurée entre un candidat et un intervieweur dans le but d'échanger de l'information, d'établir si les caractéristiques et les compétences du candidat sont conformes aux exigences du poste offert et de vérifier si ce poste convient aux aspirations du candidat. Aucune méthode ne peut se substituer à l'entrevue du candidat par le superviseur. Celle-ci fournit en effet l'occasion de compiler de nombreux renseignements concernant l'expérience du candidat, son attitude et ses aspirations. Même s'il s'agit surtout d'une recherche mutuelle d'informations, l'entrevue constitue aussi une étape de l'évaluation.

Les qualités interpersonnelles, d'analyse et d'observation de l'intervieweur, et surtout sa capacité de prédire le rendement et le comportement futurs du candidat, sont la base du succès de l'entrevue de sélection. En effet, au cours de cette entrevue, le superviseur cherche à évaluer le candidat, à prévoir son rendement et son comportement dans le poste offert. Il profite de l'occasion pour se faire une impression générale du candidat. Il doit également décrire le poste, ses exigences et les différents objectifs de l'organisation le plus objectivement possible, afin de permettre au candidat de se faire une idée juste de l'emploi offert.

De son côté, le candidat doit essayer d'obtenir les renseignements dont il a besoin sur le poste offert et sur l'entreprise. Plus encore, il doit veiller à présenter une image qui fera ressortir ses caractéristiques et ses qualités pertinentes par rapport au poste à pourvoir.

## Les types d'entrevues

Les entrevues peuvent être classées selon différents critères, soit le nombre d'intervieweurs, le nombre d'entrevues et les types d'entrevues. L'intervieweur, en l'occurrence le superviseur, est seul avec le candidat dans certains cas, alors que dans d'autres cas, les entrevues sont menées par deux personnes ou même un comité. Quant au nombre d'entrevues pour un même candidat, il est très souvent limité à une seule. Certaines entreprises effectuent une entrevue de présélection, une entrevue

avec le superviseur éventuel, une ou plusieurs entrevues avec d'autres cadres de l'entreprise et une entrevue avec un représentant du Service des ressources humaines; ces différentes entrevues ne se déroulent pas nécessairement dans cet ordre.

Lorsque le poste à pourvoir implique un travail en équipe, il est important que plusieurs membres de l'équipe rencontrent le candidat, d'où l'intérêt pour les entrevues menées par un comité. Les membres du groupe peuvent aussi rencontrer individuellement le candidat et limiter leur intervention au domaine de leur expertise. La possibilité de comparer les fiches d'évaluation des entrevues à la fin de l'exercice représente une technique d'évaluation très pertinente, car elle permet d'éviter les considérations personnelles et les préjugés.

Les entrevues sont surtout classées selon les techniques utilisées. Ainsi, il existe deux types d'entrevues, soit l'entrevue structurée<sup>16</sup> et l'entrevue non structurée.

**L'entrevue structurée**<sup>17</sup> Elle consiste à préparer une liste de questions précises qui seront posées à tous les candidats. L'entrevue structurée peut comprendre quelques questions fermées, des questions ouvertes, mais aussi des questions de type situationnel et des questions de type comportemental<sup>18</sup> (voir l'encadré 6.2). En fait, qu'il s'agisse d'une question de type situationnel, en lien avec le savoir-faire, ou d'une

## ENCADRÉ 6.2

### Des exemples de questions d'entrevue structurée de type situationnel et de type comportemental

Les questions de l'entrevue structurée sont basées sur les données fournies par l'analyse de tâches et la description de poste. Les gestionnaires auront ainsi l'assurance que tous les aspects importants qu'ils désirent aborder dans l'entrevue seront évoqués. Cette technique facilite grandement les comparaisons entre les résultats des différents candidats.

Questions de type situationnel	Questions de type comportemental
<p>Les questions de type situationnel consistent à présenter au candidat une situation devant laquelle il pourrait se trouver dans son emploi. Le candidat doit décrire comment il agirait dans les circonstances, quelles mesures il emploierait et les résultats escomptés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un de vos subalternes ne reconnaît pas votre autorité, car il possède plus d'expérience que vous. Comment l'aborderiez-vous ?</li> <li>• Un client se présente et vous fait part de son insatisfaction à l'égard du service que vous lui avez rendu. Comment lui répondez-vous ?</li> <li>• Vous travaillez à un projet d'équipe et l'un de vos collègues ne veut pas coopérer. Quelles approches utiliseriez-vous pour résoudre le problème ?</li> </ul>	<p>Les questions de type comportemental invitent le candidat à décrire surtout des expériences vécues qui mettent en évidence les qualités et les compétences essentielles dans le poste offert, les mesures qu'il a lui-même prises et les résultats obtenus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi les présentations que vous avez faites à vos supérieurs, quelle a été la plus significative ? Décrivez-la.</li> <li>• Décrivez un exemple où vous avez eu à respecter un échéancier très exigeant.</li> <li>• Décrivez une situation au cours de laquelle vous avez éprouvé des difficultés à terminer un projet selon un calendrier.</li> <li>• Présentez une expérience éprouvante avec un client. Quelle attitude avez-vous adoptée ?</li> <li>• Décrivez une situation conflictuelle. Comment avez-vous réagi et quel a été le résultat ?</li> </ul>

Les réponses du candidat doivent décrire le problème suggéré dans la gestion, proposer des actions pour résoudre le problème et exposer les résultats attendus.

16. Voir Commission de la fonction publique du Canada. (2011, 1<sup>er</sup> avril). « L'entrevue de sélection structurée », [En ligne], [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

17. Voir Pettersen, Normand et André Durivage. (2006). *L'entrevue de sélection structurée. Pour améliorer la sélection du personnel*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.

18. Lire à ce sujet McDaniel, Michael A. et collab. (2001). « Use of Situational Judgment Tests to Predict Job Performance : A Clarification of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86 (4), p. 730-740 ; Ellis, Aleksander P. J. et collab. (2002). « The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews : A Function of Question Type ? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (6), p. 1200-1208.

question de type comportemental, en lien avec le savoir-être, la réponse doit toujours comporter trois éléments : problème, action et résultat.

**L'entrevue non structurée** Elle consiste, pour l'intervieweur, à lancer l'entrevue à l'aide de quelques questions préparées (voir l'encadré 6.3 pour des exemples).

### ENCADRÉ 6.3

#### Des exemples de questions d'entrevue non structurée

Lors de l'entrevue non structurée, après quelques questions d'usage, l'intervieweur invite le candidat à se présenter, et c'est ainsi que commence vraiment l'entrevue. Les réponses et les commentaires du candidat orienteront les autres questions. Ce type d'entrevue, plutôt informelle, exige une certaine expérience de la part de l'intervieweur, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs. Elle s'appuie donc sur la compétence de l'intervieweur.

En fait, un questionnaire d'entrevue utile et complet doit nous permettre de répondre aux trois questions suivantes :

- Est-ce que la personne *veut* faire le travail ?  
Il y aura donc des questions qui feront ressortir sa motivation, non seulement à faire le travail, mais aussi à travailler pour l'entreprise.
- Est-ce que la personne *peut* faire le travail ?  
D'autres questions nous permettront de recueillir des renseignements concernant ses connaissances, ses compétences, ses habiletés, son expérience, etc.
- *Comment* la personne va-t-elle faire le travail ?  
Un dernier groupe de questions lui permettra de nous révéler ses méthodes de travail de même que les outils et les technologies qu'il maîtrise.

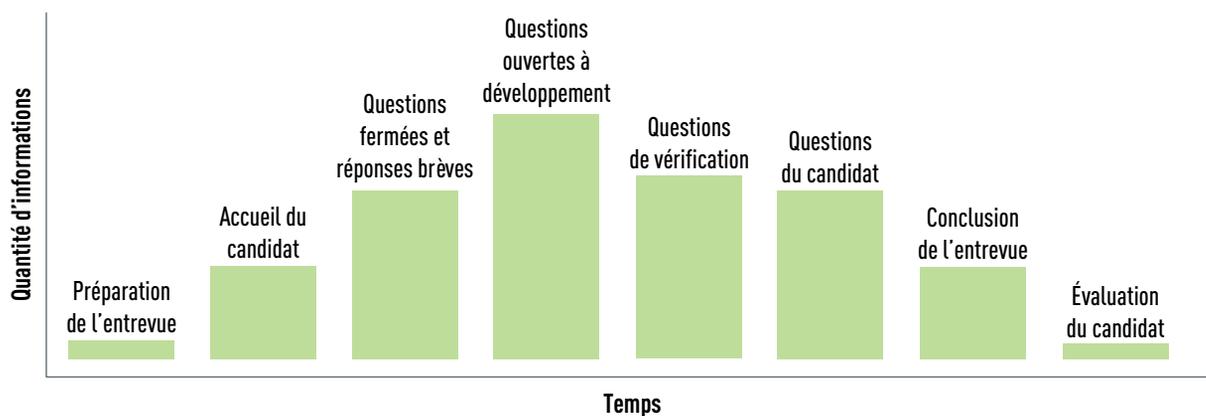


Pour survivre à une entrevue de sélection, consulter le guide offert dans le document 6.4W.

## Le déroulement de l'entrevue de sélection

L'entrevue de sélection vise principalement quatre objectifs, qui ne seront pas nécessairement atteints dans une même séance. D'abord, au cours de l'entrevue, l'employeur cherche à obtenir des renseignements relatifs au candidat : sa personnalité, ses motivations, ses compétences professionnelles et ses réalisations. Ensuite, l'entrevue offre l'occasion de répondre à toutes les interrogations du candidat. Puis le superviseur tente d'évaluer le candidat en fonction du poste offert. Enfin, le superviseur essaie de convaincre le candidat d'accepter le poste, si sa candidature présente les caractéristiques recherchées. La réalisation de ces objectifs obéit à un processus comprenant huit étapes, lesquelles sont illustrées à la figure 6.8.

FIGURE 6.8 ■ Les étapes de l'entrevue de sélection



**Étape 1** La première étape consiste, pour le superviseur, à préparer l'entrevue en concevant un guide d'entrevue dans lequel il évalue les prédicteurs à partir de la description du poste et de ses exigences. Il doit aussi prendre connaissance du curriculum vitæ du candidat et noter les points sur lesquels il désire obtenir des éclaircissements. Il ne faut pas oublier que le candidat a fort probablement passé plusieurs heures à se renseigner sur l'entreprise, ses produits, son marché et ses états financiers. Peut-être s'est-il même préparé au rôle d'interviewé. L'intervieweur doit également aménager la salle de rencontre. Il ne doit y avoir aucun document non pertinent sur le bureau, l'éclairage doit être normal, les fauteuils doivent être confortables et, surtout, l'intimité doit être garantie.

**Étape 2** Au moment de la deuxième étape, le superviseur accueille le candidat et crée un climat de confiance. Les premières questions sont neutres et il est facile d'y répondre. Il s'agit avant tout d'établir la communication avec le candidat en cherchant à susciter une atmosphère de relaxation. Il y a lieu, à cette étape, d'expliquer au candidat le déroulement et les buts de l'entrevue, de même que la place qu'occupe cette entrevue dans le processus d'embauche.

**Étape 3** Au cours de la troisième étape, l'intervieweur utilise des **questions fermées**, de manière à rassurer le candidat et à lui permettre de répondre brièvement. Il doit maîtriser pleinement l'entrevue du début à la fin. À partir de cet instant, les questions sont des moyens d'inciter le candidat à communiquer les renseignements que l'intervieweur veut connaître.

**Étape 4** À la quatrième étape, l'intervieweur pose des **questions ouvertes** qui appellent des réponses plus détaillées. Des questions ouvertes donnent la chance au candidat d'expliquer son point de vue, d'apporter des précisions sur sa formation, son expérience, ses réalisations et ses objectifs. Il importe de découvrir non seulement ce que le candidat a réalisé, mais aussi pourquoi il a entrepris telles études, pourquoi il a accepté tel emploi, pourquoi il a aimé les responsabilités qui ont été les siennes et pourquoi il veut quitter son emploi pour un poste dans l'entreprise. L'intervieweur doit se renseigner auprès du candidat sur les aspects suivants : « Que recherchez-vous dans notre entreprise? », « Que pouvez-vous apporter à notre entreprise? », « Comment vous définissez-vous? », « Qu'exigez-vous pour vous joindre à notre entreprise? ». Bien entendu, l'intervieweur doit écouter attentivement le candidat et l'évaluer.

**Étape 5** À la cinquième étape, l'intervieweur pose des questions de vérification, soit des questions courtes et directes, dont le but est de vérifier les renseignements contenus dans le formulaire de demande d'emploi et ceux qui sont obtenus au moment de la vérification des références et de l'entrevue même. Évidemment, en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels, la signature d'un document d'autorisation du candidat à la divulgation d'informations confidentielles est nécessaire à cette étape.

**Étape 6** La sixième étape permet au candidat de poser diverses questions et de demander des renseignements sur l'organisation et le milieu de travail où il sera appelé à évoluer.

**Étape 7** La septième étape consiste, pour l'intervieweur, à clore l'entrevue en expliquant au candidat les étapes subséquentes. Il doit alors préciser, dans la mesure du possible, la date à laquelle le candidat recevra une réponse.

#### Question fermée

Question qui exige une réponse brève telle que « oui », « non », « beaucoup » ou « jamais ».

#### Question ouverte

Question qui exige une réponse plus complexe. Les questions ouvertes commencent généralement par « Expliquez-moi... », « Décrivez-moi... », « Pourquoi... », « Comment... », « Parlez-moi de... », etc.



La sixième étape permet au candidat de poser diverses questions et de demander des renseignements sur l'organisation et le milieu de travail où il sera appelé à évoluer.



Voir le document 6.5W, qui propose une fiche d'évaluation d'entrevue.

**Étape 8** La dernière étape est très exigeante, car elle nécessite de la part de l'intervieweur une bonne dose d'objectivité. Il doit en effet compiler les fiches d'évaluation des entrevues, formulaires qui s'apparentent aux feuilles d'analyse des demandes d'emploi et des curriculum vitæ. Les fiches d'évaluation doivent être adaptées en fonction des critères évalués par l'outil de sélection.

Après avoir analysé les résultats et les notes prises pendant l'entrevue, le superviseur déterminera si le candidat est apte à occuper le poste.

L'intervieweur doit noter<sup>19</sup> les réponses du candidat, de même que les impressions que ces réponses suscitent chez lui. Si l'entrevue se situe à la fin du processus de sélection, elle débouchera sur une décision d'embauche, mais elle peut être réservée si l'entreprise souhaite faire passer des tests psychométriques au candidat sélectionné, voire aux deux ou trois candidats les plus intéressants. Des notes détaillées de l'entrevue pourront éviter à l'intervieweur de confondre deux candidats et de faire une offre au téléphone à un candidat qui n'a pas été retenu. Imaginons la tête d'un superviseur qui voit arriver, un lundi matin, un autre candidat que celui qu'il a choisi! De plus en plus d'entreprises réservent leur décision à la fin d'une période d'essai qui peut s'étendre sur plusieurs mois.

Les fiches d'évaluation doivent être conservées dans le dossier des candidatures qui n'ont pas été retenues. Si jamais un candidat déçu décidait de poursuivre l'entreprise parce qu'il n'a pas été retenu, ce document acquerrait une utilité indéniable.

### Les erreurs à éviter au moment de l'entrevue de sélection

Quelques erreurs sont à éviter au moment de l'entrevue de sélection d'un candidat (voir le tableau 6.2).

S'il faut vérifier que le candidat possède les compétences nécessaires, il faut aussi s'assurer qu'il répond aux exigences découlant des besoins en main-d'œuvre (voir la section 6.4.1 à la page 175), soit celles liées au poste de travail, celles liées à l'organisation et celles liées à la personnalité recherchée.

#### 6.4.3 Les tests de sélection

Pour pourvoir un poste stratégique, certaines entreprises utilisent des **tests de sélection** visant à mesurer des aspects du candidat comme ses centres d'intérêt, ses aspirations, ses habiletés ou ses connaissances<sup>20</sup>. Certains postes amèneront l'entreprise à mesurer directement le rendement du candidat dans des tâches précises; il s'agit des centres d'évaluation.

Les centres d'évaluation, appelés aussi « simulations de situations de travail », consistent à réunir les candidats pour un poste donné et à les soumettre à des tests d'exécution, à des exercices de courrier, à des discussions de groupe, à des simulations de gestion et à des jeux d'entreprise. Le tout se fait sous l'œil attentif d'observateurs, et l'exercice s'étend souvent sur trois jours consécutifs. Les centres d'évaluation, qui sont souvent utilisés par les grandes entreprises, servent surtout à sélectionner des candidats pour des promotions et pour pourvoir des postes stratégiques en lien avec la mission et les visions de l'entreprise.

#### Tests de sélection (Employment tests)

Épreuves qui portent sur les connaissances, les aptitudes, les compétences, les habiletés, la personnalité, les centres d'intérêt et les performances d'un candidat ou d'un employé et qui permettent d'évaluer son potentiel.

19. Voir à ce sujet Middendorf, Catherine H. et Therese H. Macan. (2002). « Note-Taking in the employment interview: Effects on recall and judgments », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (2), p. 293-303.

20. Lire à ce sujet Hoffman, Edward. (2002). *Psychological Testing at Work*, New York, McGraw-Hill.

TABLEAU 6.2 ■ Les erreurs à éviter au moment de l'entrevue de sélection d'un candidat

Erreurs	Descriptions	Exemples
Candidat surqualifié	Il ne faut pas choisir un candidat surqualifié pour un poste qui ne comporte pas de possibilités de promotion à court terme, sinon cet employé sera malheureux et il se sentira sous-utilisé.	D'ailleurs, ce candidat ne restera pas longtemps au service de l'entreprise; il profitera en effet de la première offre intéressante d'une autre entreprise pour quitter son emploi.
Apparence d'une personne	Il est vrai que l'apparence d'une personne est un atout dans plusieurs emplois, mais il ne faut pas se fonder sur ce facteur pour prédire le rendement d'un candidat.	Comment réagiriez-vous si vos professeurs vous évaluaient selon votre apparence? Les meilleurs vendeurs sont-ils les plus beaux hommes et les plus belles femmes?
Effet de halo	Il se produit un effet de halo lorsqu'un intervieweur se laisse subjuguer par une qualité remarquable d'un candidat. Cette erreur de sélection l'amène à accorder beaucoup d'importance à ce facteur et à négliger des défauts, pourtant tout aussi présents.	Les connaissances approfondies d'un candidat dans le domaine de l'informatique ne doivent pas faire oublier le fait qu'il n'est pas bilingue, qu'il est très timide, qu'il a de la difficulté à s'exprimer clairement, alors que l'entreprise recherche un représentant en informatique.
Syndrome de l' <i>alma mater</i>	Le syndrome de l' <i>alma mater</i> <sup>a</sup> amène l'intervieweur à valoriser les personnes qui possèdent le même bagage universitaire que lui ou qui sont issues du même collège ou de la même université.	Il est évident que cette situation rassure l'intervieweur, car il peut évaluer exactement la formation du candidat. Ce phénomène s'applique aussi lorsque l'intervieweur privilégie des candidats qui ont la même origine ethnique que lui, qui viennent du même village, etc.
Sympathie	Au moment de l'entrevue, une sympathie peut se développer entre l'intervieweur et le candidat. Généralement fondée sur des intérêts communs, cette sympathie ne doit pas influencer sur l'évaluation de la qualification du candidat en fonction du poste offert.	Bien sûr, il est agréable de rencontrer une personne avec qui l'on peut discuter de sujets qui nous tiennent à cœur, mais ce n'est pas une raison suffisante pour l'embaucher.
Qualification sans la compétence	Enfin, il ne faut pas non plus tomber dans le piège selon lequel le candidat qui possède la qualification pour remplir le poste, soit la scolarité, l'expérience, les habiletés physiques, etc., possède automatiquement les compétences nécessaires.	Un employé qualifié est capable de faire tout le travail relatif à un poste. Or il faut aussi vérifier les compétences. Être compétent signifie être en mesure d'utiliser efficacement ses connaissances et ses habiletés pour réussir dans le poste.

<sup>a</sup> Expression latine par laquelle on désigne le collège ou l'université où l'on a étudié.

Les tests de sélection<sup>21</sup> auxquels on recourt le plus fréquemment sont les tests d'aptitudes (intellectuelles, mécaniques, administratives, physiques, etc.), les tests psychomoteurs, les tests d'attention, les tests de compétence personnelle, les tests de compétence interpersonnelle, les tests de performance ou de connaissance, les tests de reconnaissance, les tests situationnels, les tests de créativité et les tests de personnalité et d'intérêts.

Le tableau 6.3 (voir la page suivante) présente une panoplie des principaux tests de sélection. Leur utilité est indiscutable, car certaines aptitudes se mesurent difficilement lors de l'entrevue de sélection. Il est en effet difficile de mesurer la capacité d'un candidat monteur de lignes<sup>22</sup> à évoluer dans les pylônes ou autres structures à l'aide d'entrevues ou de tests psychométriques.

Oublions les tests n'ayant aucune valeur prédictive et ne reposant sur aucune base scientifique. Dans cette catégorie, nous retrouvons la graphologie et la morphopsychologie (étude des traits du visage).

21. Pour une analyse plus poussée, nous vous suggérons Bourhis, Anne. (2013). *Recrutement et sélection du personnel*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, ch. 14 ; Schwind, Hermann et collab. (2013). *Canadian Human Resource Management*, Toronto, McGraw-Hill, ch. 6.

22. Les monteurs de lignes électriques et de câbles montent, entretiennent et réparent des réseaux aériens et souterrains de transmission et de distribution d'électricité. Ils travaillent pour des compagnies de production, de transmission et de distribution d'électricité, des entrepreneurs en électricité et des services d'utilité publique (Emploi Québec).

TABLEAU 6.3 ■ Les principaux tests de sélection

Tests	Descriptions	Exemples
Les tests d'aptitudes	Mesurent le rendement potentiel d'un candidat dans un domaine précis. Il s'agit de déterminer si le candidat possède les éléments de base qui lui permettront d'apprendre et d'acquérir des compétences.	Le Test d'aptitude mécanique de Wiesen et le test du Bloc de Wiggly.
Les tests d'intelligence ou d'habileté cognitive	Évaluent les capacités intellectuelles d'une personne. Sont mesurées sa capacité d'apprentissage, l'efficacité de sa mémoire et son aptitude à raisonner.	Parmi les plus utilisés, mentionnons l'Échelle de Standfort-Binet et la Batterie générale de tests d'aptitude (BGTA). Il y a aussi les tests de Bennett, McQuarrie, Wiesen et Wechsler.
Les tests d'aptitude physique	Mesurent la dextérité ou les habiletés de manipulation des candidats.	Le Test de dextérité O'Connor ou le <i>Crawford Small Parts Dexterity Test</i> .
Les tests de compétence personnelle	Mesurent la capacité d'un candidat de prendre les bonnes décisions au bon moment.	L'Inventaire visuel d'intérêts professionnels (IVIP) de Dupont, Gingras et Tétreau est le plus utilisé.
Les tests de compétence interpersonnelle	Mesurent la capacité d'un candidat de capter, dans un groupe, les perceptions, les pensées, les désirs et les humeurs des autres personnes, et ainsi de mieux s'adapter aux exigences d'une situation où interviennent des relations interpersonnelles.	Les jeux de rôles, les discussions de groupe, les simulations de gestion, l'épreuve du courrier, etc.
Les tests de performance ou de connaissances ( <i>Performance test ou knowledge</i> )	Mesurent les connaissances ou la qualification d'une personne. Lorsqu'il est difficile de mesurer directement la mise en application des connaissances, un test portant sur les connaissances requises dans l'emploi peut se révéler utile. Les résultats de ces tests permettent de prévoir le rendement futur du candidat.	Les examens de fin de session sont un bon exemple de tests de performance, car ils mesurent les connaissances d'un élève et non sa capacité d'apprendre.
Les tests de reconnaissance ( <i>Portfolio test</i> )	Consistent généralement à exiger la présentation d'un portfolio comprenant les réalisations du candidat.	Par exemple, un graphiste pourra soumettre ses réalisations des dernières années. L'évaluateur appréciera alors ses capacités en se fondant sur ces réalisations passées.
Les tests de personnalité, ou tests psychométriques ( <i>Psychological test</i> )	Mesurent les traits caractéristiques d'une personne. Ces tests ne permettent pas de distinguer les meilleurs candidats. Ils servent plutôt à tracer le portrait d'une personne, ce qui aide à vérifier sa concordance avec les traits de personnalité recherchés chez le candidat.	L'Inventaire multiphasique de personnalité du Minnesota évalue les préférences et la personnalité d'un individu. Il existe d'autres tests d'inventaire de la personnalité (Big Five-NEO Five-Factor Inventory, Gordon, Cattell, Guilford-Zimmerman et Papi). Bon nombre d'étudiants des écoles secondaires du Québec ont passé l'Inventaire de préférences professionnelles de Kuder pendant le cours secondaire, test qui permet de mesurer le degré d'intérêt pour diverses professions. La liste de ces tests comprend aussi le Questionnaire de recherche de personnalité de Jackson (PRF) et l'Indicateur de types psychologiques de Myers-Briggs (MBTI).
Les tests d'intérêt professionnel	Mesurent l'intérêt des candidats pour les activités et le milieu d'une profession en particulier.	L'Inventaire de préférences professionnelles de Jackson (JVIS) et l'Inventaire des intérêts de Strong-Campbell, notamment.

Il importe qu'un test réponde à des critères de validité et de fidélité. On parle de la validité d'un test, ou d'un test ayant un degré de validité élevé, lorsque ce test mesure exactement ce qu'il doit mesurer. Par contre, un test d'intelligence qui fait appel aux connaissances d'un candidat ne mesure pas son intelligence, mais sa culture générale ou ses connaissances techniques. Quant à la fidélité d'un test, elle concerne les résultats obtenus. Ainsi, un même test qu'on fait passer à des groupes similaires – même moyenne d'âge, même formation, etc. – doit entraîner des résultats équivalents dans les deux groupes, et ce, de façon constante.

Enfin, il faut faire une sélection parmi les tests et n'utiliser que ceux qui permettent de mesurer spécifiquement les compétences exigées par l'emploi. C'est un outil parmi d'autres, et il doit se retrouver dans l'arsenal du responsable de la sélection, en complémentarité avec d'autres outils tels que l'entrevue de sélection. Il n'appartient pas au superviseur de faire passer les tests psychométriques ni d'interpréter leurs résultats. Certains cabinets de psychologues et d'autres spécialistes peuvent assumer cette responsabilité.

#### 6.4.4 La vérification des références

Aucun gestionnaire n'aimerait découvrir que la dénomination «gérant adjoint» dans le curriculum vitæ d'un candidat signifiait en fait qu'il était commis livreur et employé unique du propriétaire d'un petit magasin d'alimentation qui, lui, était le gérant, ou que le responsable de la paye dans une petite entreprise était en fait le commis qui calculait les heures travaillées et établissait le montant dû à chaque employé. Bien que le contenu des curriculum vitæ soit généralement conforme à la vérité, il ne faut pas oublier que certains candidats donnent une orientation favorable à leur expérience passée en exagérant, par exemple, les responsabilités qu'ils détenaient dans les postes occupés. D'autres éludent une période de leur vie professionnelle comportant trop d'éléments négatifs. Enfin, certains falsifient carrément leur curriculum vitæ.

La vérification<sup>23</sup> des références et des lettres de recommandation peut se faire avant ou après l'entrevue. Les renseignements à vérifier en priorité sont les données objectives, telles que les dates, les diplômes ou les responsabilités décrites dans le formulaire, mais il est aussi intéressant d'obtenir des commentaires relativement aux attitudes et aux comportements adoptés dans les emplois précédents. L'étendue des vérifications est fonction du poste offert et de son niveau hiérarchique<sup>24</sup>.

Il est important, également, de vérifier la scolarité des candidats. Le fait d'avoir réussi un ou deux cours dans un programme de baccalauréat ne justifie pas la mention «Études de baccalauréat en administration». Quant aux lettres de recommandation, elles sont toujours positives; s'il y avait des lettres négatives, elles ne seraient évidemment pas jointes au curriculum vitæ. Par contre, les ex-employeurs sont une source de premier ordre pour l'obtention de données significatives.

Les règles de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec s'appliquent aussi à cette étape. Compte tenu des répercussions légales et du risque de poursuite, de nombreux employeurs choisissent de ne transmettre que des renseignements factuels et professionnels, sans émettre d'opinion sur leur ex-employé<sup>25</sup>. Certaines firmes, comme BackCheck<sup>26</sup>, se spécialisent dans la vérification des données concernant les candidats d'une entreprise.

L'entreprise doit aussi obtenir, de façon formelle, l'autorisation du candidat de vérifier, uniquement auprès des personnes-références dans le curriculum vitæ, les données qui concernent les éléments de la vie professionnelle du candidat. Toute demande d'information concernant la vie privée du candidat est interdite et peut faire l'objet de poursuites judiciaires<sup>27</sup>.

23. Voir Commission de la fonction publique du Canada. (2014, 10 janvier). «Vérification structurée des références», [En ligne], [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca); Conseil RH. «La dotation. Sélection et embauche», [conseilrh.ca](http://conseilrh.ca), [En ligne], <http://hrcouncil.ca>

24. Lire à ce sujet Andler, Edward C. et Dara Herbst. (2003). *The Complete Reference Checking Hand Book*, New York, Amacom.

25. Voir Glass, Vanessa. «How to Obtain Reliable Work References», eHow, [En ligne], [www.ehow.com](http://www.ehow.com)

26. Voir le site de BackCheck, à l'adresse : [www.backcheck.net](http://www.backcheck.net)

27. Voir la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, L.R.Q., c. P-39.1.

### 6.4.5 L'offre d'emploi

Le candidat est choisi<sup>28</sup>. Il s'agit maintenant de lui présenter l'offre d'emploi de façon formelle, par écrit si la situation n'est pas urgente. L'offre doit comprendre le titre de l'emploi, les responsabilités, la date du début de l'emploi, le salaire et les autres formes de rémunération, les conditions de travail et le délai accordé pour la réponse. Il faut s'assurer que le candidat comprenne exactement la proposition afin d'éviter toute ambiguïté subséquente.

Il se peut que le superviseur puisse négocier le salaire et la date du début de l'emploi. Peut-être devra-t-il aussi faire un travail de persuasion pour obtenir l'acceptation de l'offre par le candidat. Il ne faut surtout pas que le superviseur outre passe son autorité en faisant, au candidat choisi, des promesses qu'il ne pourra tenir.

Le superviseur doit maintenant communiquer sa décision aux autres candidats en les remerciant de l'intérêt qu'ils ont manifesté pour l'entreprise, en ajoutant que leur curriculum vitæ sera conservé dans une banque de candidatures pour une période donnée. Il est préférable d'attendre que le candidat choisi se présente à son poste avant de communiquer la décision aux autres candidats, car il est possible que le candidat choisi accepte l'augmentation de salaire que son employeur actuel peut lui offrir pour le retenir.

### 6.4.6 Les tests médicaux et d'aptitudes physiques

Le candidat ne peut être invité à subir des tests médicaux qu'après avoir reçu une offre d'emploi formelle.

Les tests médicaux constituent la dernière étape du processus de sélection. Ces tests doivent servir à écarter les candidats dont la condition physique les empêcherait d'assumer adéquatement leurs fonctions. Afin de respecter l'esprit de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, il faut que l'évaluation de l'état de santé général et des capacités physiques soit effectuée selon les exigences directes du poste. Ainsi, les renseignements fournis par les médecins chargés de faire passer les tests au candidat doivent être liés à l'exercice du travail offert.

Toutefois, une incapacité physique du candidat ne le disqualifie pas nécessairement si des modifications peuvent être effectuées dans le poste sans en changer la nature.

## 6.5 L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DU NOUVEL EMPLOYÉ

### Accueil (*Employee orientation*)

Programme qui consiste à familiariser le nouvel employé avec l'organisation, sa mission, ses objectifs, ses produits, sa structure organisationnelle, les personnes-ressources, les avantages sociaux et ainsi de suite.

Chevauchant le processus d'embauche et le processus de formation, l'**accueil** du nouvel employé représente le moment où le candidat devient un membre de l'organisation. Le candidat connaît déjà les différentes exigences de son emploi, ses conditions de travail et sa rémunération. Au cours des premières journées de travail, le nouvel employé sera invité à un programme d'accueil. Sous la responsabilité du Service des ressources humaines, ce programme exige la participation du superviseur. Dans certaines entreprises, la totalité du programme repose entre les mains du superviseur.

Le programme d'accueil<sup>29</sup> vise à informer l'employé sur diverses facettes de l'organisation et de son emploi, soit la mission de l'organisation, ses objectifs, ses produits, sa structure organisationnelle, les personnes-ressources, les avantages sociaux et ainsi de suite. Si les ressources manquent, une feuille de contrôle énumérant les points à aborder

28. Voir Kuczynski, Sherry. (1999). « You've Got Job Offers! », *HR Magazine*, vol. 44 (3), mars, p. 50-58.

29. Lire à ce sujet Francisco, Estelle. (2013, 15 mai). « Les sept niveaux à gravir pour assurer le succès de l'intégration des nouveaux embauchés », MANEGERE, [En ligne], <http://manegere.wordpress.com> ; Dolan, Simon L. et André Arseneault. (2011). *Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.

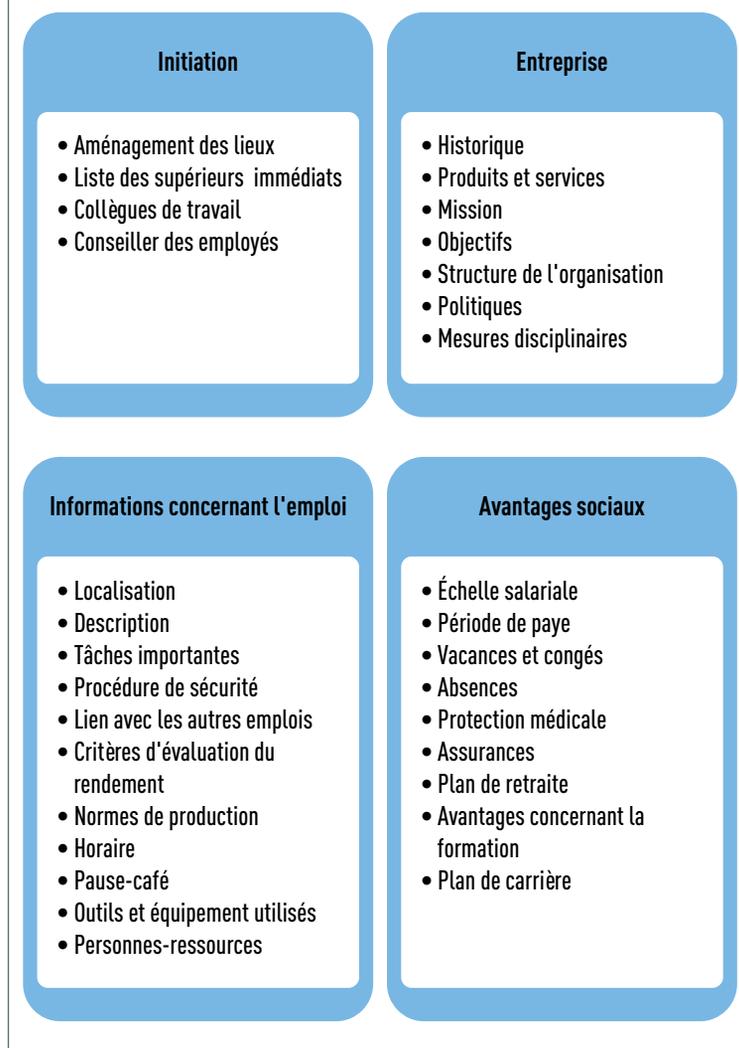
pourra suffire. Dans bien des cas, le superviseur n'accorde pas assez d'importance à l'accueil. Les conséquences de cette négligence se traduisent de façon négative<sup>30</sup> dans l'attitude du nouvel employé envers l'emploi et l'entreprise globalement. En général, les nouveaux employés abordent très positivement leur nouvel emploi; mais si on les laisse de côté, si on oublie de les intégrer, leur attitude changera. De toute façon, les collègues de travail se chargeront d'initier le nouveau venu aux règles de l'entreprise; ils lui décriront chacun des superviseurs et lui communiqueront leur manière de voir le travail. Alors, aussi bien le faire selon les règles, en conservant un contrôle sur les notions transmises.

La figure 6.9 comprend des éléments que l'on trouve généralement dans un programme d'accueil.



Chevauchant le processus d'embauche et le processus de formation, l'accueil du nouvel employé représente le moment où le candidat devient un membre de l'organisation.

**FIGURE 6.9** ■ Un exemple de contenu d'un programme d'accueil et de formation initiale



30. Voir Weiner, Irving B., Neal W. Schmitt et Scott Highhouse. (2012). « Honeymoon-hangover effects », *Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology*, 2<sup>e</sup> éd., John Wiley & Sons.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Visitez la page Web de trois grandes entreprises (Banque de Montréal, Brasserie Labatt, Air Canada, Hydro-Québec, Vidéotron, Caisses Desjardins, etc.). Cherchez les emplois s'adressant à des étudiants terminant leur DEC en techniques de comptabilité et de gestion. Faites un tableau comparatif à l'aide des différents critères suivants (à remplir par l'étudiant) :

1. facilité à trouver les emplois offerts ;
2. attrait de l'entreprise ;
3. qualité des informations offertes ;
4. facilité à présenter sa candidature ;
5. autres.

Refaites le même exercice, cette fois-ci en comparant trois sites d'offres d'emplois (par exemple, CareerBuilder, Working.com, Monster, Workopolis, Jobboom, etc.).

### 6.6 L'ÉVALUATION DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Tous les processus et toutes les activités de l'entreprise doivent être une valeur ajoutée, sinon il faut s'interroger sur leur raison d'être. Si valeur ajoutée il y a, il faut vérifier la possibilité d'en améliorer le rendement.

Afin de vérifier l'efficacité du processus de sélection<sup>31</sup>, l'entreprise doit évaluer le temps requis pour sélectionner le candidat, le coût rattaché à la sélection, le rendement du nouvel employé sur les plans quantitatif et qualitatif et le taux de roulement de l'ensemble des nouvelles recrues. Le taux de roulement, tel que défini au chapitre 4, se révèle très utile dans cet exercice. Il peut s'agir aussi de mesurer l'efficacité et le coût des différents instruments employés. Enfin, rappelons la nécessité de vérifier la conformité de tout le processus de sélection, des normes légales et des principes d'équité (voir le chapitre 5).

Pour mesurer la qualité du processus de sélection, il existe une autre technique consistant à réaliser des entrevues avec les personnes qui quittent l'entreprise, et ce, afin de connaître les motifs réels de leur départ. Le superviseur ne peut évidemment intervenir à ce stade-ci. Afin d'obtenir l'information la plus complète et la plus objective possible, il est préférable que cette entrevue soit conduite par une personne n'ayant eu aucun lien direct avec l'employé démissionnaire. Un représentant du Service des ressources humaines semble la personne la plus appropriée pour remplir ce rôle.

31. Lire à ce sujet Bourhis, Anne. *Op. cit.*, p. 537-541 ; Fitz-Enz, Jac et Barbara Davison. (2001). *How to Measure Human Resources Management*, 3<sup>e</sup> éd., New York, McGraw-Hill, chap. 6.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

L'acquisition des ressources humaines (la dotation) comprend les activités de planification, d'analyse des postes, de recrutement des candidats, de sélection et d'embauche. Elle vise principalement à faciliter la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le recrutement consiste à informer les candidats potentiels du fait qu'un poste est vacant afin de les inciter à offrir leurs services en posant leur candidature. Le processus de recrutement comprend trois étapes : la détermination des besoins en main-d'œuvre, le choix des sources et des techniques de recrutement, et enfin, l'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement.

Afin de répondre aux exigences de quantité et de qualité, le responsable de la dotation doit recruter tant à l'interne qu'à l'externe. Les techniques de recrutement à l'interne les plus couramment utilisées sont principalement l'affichage de postes, l'organigramme prévisionnel, les recommandations des employés et le rappel d'un employé. À l'externe, les techniques sont fort variées. Il peut utiliser les médias, comme les journaux, la radio et la télévision, Internet, les panneaux-réclames et toute autre forme d'affichage, les banques informatisées de candidats produites par des entreprises spécialisées, le recrutement en ligne, les bureaux de placement publics et les bureaux de placement privés. De plus, il peut faire appel à des agences de placement temporaire, analyser les candidatures non sollicitées et utiliser son réseau de relations. Enfin, les journées portes ouvertes, les visites d'entreprises, les salons, les expositions, les séminaires et les congrès, les enseignants de certains établissements d'enseignement et les syndicats sont autant de sources qui peuvent aider le recruteur dans sa recherche.

Le nombre de candidatures, le délai entre le début de la recherche de candidats et la présentation des candidatures, le coût du recrutement pour chaque candidature et pour chaque poste à pourvoir ainsi que le ratio des candidatures retenues sur le total des candidatures sont des critères utilisés pour mesurer l'efficacité du recrutement.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats ceux qui sont jugés qualifiés, compétents et capables de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Les principales étapes de ce processus sont la présélection,

l'entrevue de sélection, la passation de tests de sélection, la vérification des références et l'offre d'emploi, de même que la passation de tests médicaux et d'aptitudes physiques, suivie très souvent par la période d'essai.

Pendant l'entrevue de sélection, on cherche à évaluer le candidat et à prédire son rendement et son comportement dans le milieu de travail. Les entrevues sont classées selon la technique utilisée. L'entrevue structurée consiste, pour l'intervieweur, à préparer une liste de questions précises qui seront posées à tous les candidats. L'entrevue non structurée consiste à lancer l'entrevue, à l'aide de quelques questions préparées, et à laisser les réponses et les commentaires du candidat orienter les autres questions de l'intervieweur.

L'entrevue de sélection vise principalement quatre objectifs : obtenir des renseignements à propos du candidat, répondre à toutes ses interrogations, tenter de l'évaluer en fonction du poste offert et permettre au superviseur de le convaincre d'accepter le poste, si sa candidature est retenue. Pour atteindre ces objectifs, il faut suivre les huit étapes suivantes : préparer l'entrevue en prenant connaissance de la description du poste et de ses exigences, accueillir le candidat et créer un climat de confiance et de détente, rassurer le candidat en lui permettant de répondre brièvement aux questions, poser des questions ouvertes qui appellent des réponses plus détaillées, vérifier les renseignements obtenus dans le formulaire de demande d'emploi, fournir au candidat l'occasion de demander tous les renseignements qu'il désire obtenir sur l'organisation et le milieu de travail où il sera appelé à évoluer, clore l'entrevue et expliquer au candidat les étapes et les délais subséquents, en lui précisant, dans la mesure du possible, la date où il recevra une réponse et, enfin, évaluer le candidat.

Chevauchant le processus d'embauche et le processus de formation, l'accueil du nouvel employé représente la phase finale, pendant laquelle le candidat devient un membre de l'organisation.

Afin de vérifier si l'objectif du recrutement et de la sélection est atteint, l'entreprise doit évaluer le rendement du nouvel employé du point de vue de la quantité et de la qualité, et déterminer le taux de roulement de l'ensemble des nouvelles recrues.



## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quels facteurs rendent le processus d'acquisition des ressources humaines si important ?
2. Décrivez les trois principales catégories d'exigences d'un poste de travail.
3. Qu'est-ce que le recrutement ? Quels sont les objectifs du processus de recrutement ?
4. Décrivez trois techniques de recrutement à l'externe.
5. Quels sont les principaux critères d'évaluation de l'efficacité du processus de recrutement ?
6. Qu'est-ce que la sélection des candidats ? Quels sont les objectifs du processus de sélection ?
7. Décrivez brièvement deux types d'entrevues de sélection.
8. Quelles sont les principales étapes de l'entrevue de sélection, et quel est le rôle de l'intervieweur à chaque étape ?
9. Quelles sont les qualités fondamentales des tests de sélection ?
10. Décrivez brièvement cinq catégories de tests de sélection.
11. Décrivez brièvement les liens entre les activités suivantes : l'analyse de postes, la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection.
12. À la fin de vos études, vous serez un candidat pour un poste dans une entreprise. Selon vous, quelles sont les techniques de recrutement les plus efficaces pour une entreprise qui veut que vous présentiez votre candidature ?
13. En vous reportant à la rubrique « Parlons GRH », au début du chapitre, répondez aux questions suivantes :
  - a) Que suggèreriez-vous pour améliorer le processus de sélection et d'embauche de la compagnie Machinex ? Vos suggestions doivent porter sur les tests d'embauche, le mode de vérification des références ou tout autre aspect de la sélection qui améliorerait la stabilité d'emploi des opérateurs.
  - b) Décrivez le rôle que les superviseurs du service pourraient jouer dans la sélection des futurs opérateurs.

## ANALYSE DE CAS

### CAS 6.1 « La nouvelle procédure »

Jean-Nicolas D. vient d'assister à une réunion au siège social de l'entreprise pour laquelle il travaille, à Dorval. Le vice-président des ressources humaines y a exposé la nouvelle approche de l'entreprise concernant le processus d'embauche des nouveaux employés. Jusque-là, le Service des ressources humaines a toujours été responsable de la totalité du processus d'embauche et les directeurs de service ne voyaient les nouveaux employés qu'au moment de leur première journée de travail.

Dans ce contexte, Jean-Nicolas n'a pas été très attentif aux propos du vice-président. À la pause-café, Annick F., une consœur, lui demande ce qu'il pense de la nouvelle philosophie de la direction au sujet de

l'embauche. Jean-Nicolas est très surpris d'apprendre de sa collègue qu'il doit dorénavant réaliser lui-même les entrevues de sélection. Le Service des ressources humaines effectue un premier tri et recommande cinq candidats au superviseur concerné.

Celui-ci doit rencontrer les candidats et les évaluer. Ses choix, de 1 à 5, sont envoyés au siège social, qui procède au choix définitif. Le classement des superviseurs est généralement respecté, sauf dans des situations particulières. Jean-Nicolas regrette de n'avoir pas été plus attentif au cours de la réunion, d'autant qu'il a besoin, à très court terme, de deux nouveaux employés.

## Questions

1. Comment Jean-Nicolas peut-il se préparer à ses nouvelles responsabilités ?
2. Que pensez-vous de la nouvelle politique de l'entreprise concernant la sélection ?
3. Quels sont les inconvénients de cette nouvelle politique ?

### CAS 6.2 « Le recrutement d'un technicien en comptabilité de gestion »

Lors de rencontres avec Julien Tousignac, directeur des finances et de l'informatique, Nicole Racine, directrice adjointe de l'embauche et de la planification, a appris de ce dernier qu'il désirait adjoindre un technicien en comptabilité de gestion à Andrée Langlois, comptable. Cette dernière est responsable de l'organisation et de la gestion des systèmes de comptabilité pour l'entreprise, de la préparation des renseignements financiers et non financiers, ainsi que de la conception et de l'application des procédés de contrôle interne.

À court terme, soit dans environ deux ans, le technicien embauché devra assumer seul les responsabilités liées à l'application des procédés de contrôle. Voici un aperçu de la tâche du comptable. Il ne s'agit pas d'une véritable description de tâches, puisque les renseignements ont été obtenus à la suite d'une conversation avec Julien Tousignac.

## Travail

Aidez votre supérieur à recruter et à sélectionner un technicien en comptabilité qui permettra à l'entreprise de mieux gérer ses coûts.

On vous demande donc de :

1. Préparer une fiche simple d'analyse du poste d'un technicien en comptabilité de gestion (inspirez-vous du document 4.1W, une grille d'analyse d'un poste ; vous pouvez modifier cette grille et l'adapter à vos besoins en éliminant des éléments non pertinents et en ajoutant des modules qui ne seraient pas mentionnés dans la grille). Vous pouvez consulter différents documents comme La classification nationale des professions ou les offres d'emploi dans les journaux, ou même faire une démarche auprès des employeurs de votre région.
2. Dresser un canevas d'entrevue en respectant les normes de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, tel que décrit dans le chapitre 5 (questionnaire et fiche de notation) et en vue de procéder à la sélection d'un technicien en comptabilité de gestion. Inspirez-vous de la fiche d'évaluation présentée dans le document 6.1W et adaptez-la à vos besoins. Le questionnaire doit respecter les étapes de l'entrevue telles qu'elles sont présentées à la figure 6.7 (voir la page 174).
3. Dresser la liste des sources précises de recrutement (par exemple, lorsque que vous mentionnez un journal, il faut indiquer lequel, quel jour, quelle section, etc.). Il faut que vos sources soient précises au point où une utilisation réelle en soit possible. Il vous est aussi demandé de justifier le choix de chacune des sources proposées.
4. Analyser les curriculum vitæ des candidats (CV de collègues de votre classe) ayant répondu à votre offre d'emploi. Vous pouvez vous confectionner une feuille d'analyse des demandes d'emploi et des curriculum vitæ semblable à celle proposée dans le document 6.1W.

Dans l'exercice de sa fonction, le technicien devra être polyvalent. La connaissance des systèmes informatisés, des nouvelles applications en technologie des communications et de l'information, des réseaux électroniques de données (Internet et EDI) et celles des bases de données financières et non financières seront des atouts importants pour lui.

Il participera à la production des états financiers mensuels et annuels et effectuera les écritures de fin de mois (régularisations, amortissements, immobilisations, frais courus, frais payés d'avance, etc.). De plus, il interviendra dans l'analyse des écarts dans les postes des états financiers (bilan et états des résultats). Il devra produire le dossier de fin d'année aux fins de vérification, ainsi qu'équilibrer les comptes et enregistrer les livres comptables.

5. Faire une analyse critique de chacune des lettres de présentation et des curriculum vitæ : présentation,

contenu, précision, établissement des liens avec le poste, pertinence des renseignements, etc.

### Jeu de rôles

Des étudiants remplissent le rôle de chacun des candidats dans une séance d'entrevues.

Un groupe d'étudiants remplit les rôles d'observateurs des intervieweurs et fait rapport de leur performance à la suite des entrevues.

Un comité est constitué pour effectuer les entrevues et préparer leur rapport définitif à partir d'une fiche d'évaluation, telle qu'elle est présentée dans le document 6.5W.

Un autre groupe d'étudiants remplit les rôles d'observateurs des candidats et fait rapport de leurs comportements et de leurs performances à la suite des entrevues.

### CAS 6.3 « Les critères de sélection »

Jean D. travaille au Service des commandes de la compagnie Électromatique depuis quatre ans à titre de conseiller à la clientèle, poste s'apparentant à celui de vendeur. Il a terminé sa 5<sup>e</sup> secondaire et une année de cégep en technologie du génie électrique. Il est marié depuis six mois, et sa femme lui a annoncé récemment qu'elle était enceinte. Il y a deux mois, le couple s'est acheté une jolie maison. Jean, qui a de nouvelles responsabilités, veut améliorer son sort. Il vient de trouver un nouvel emploi comportant un salaire un peu plus élevé que celui qu'il reçoit chez Électromatique.

qui fait le nécessaire pour assurer la livraison de la marchandise au client une fois la commande passée.

Malheureusement, des modifications de structure chez le nouvel employeur rendent son poste précaire, l'entreprise ne pouvant lui garantir que d'autres modifications n'entraîneront pas l'abolition du poste que l'on vient de lui offrir. Jean rencontre alors André R., directeur des ressources humaines d'Électromatique. Il lui explique qu'il désire retirer sa démission et récupérer ses fonctions. André lui répond qu'il a déjà rencontré des candidats pour pourvoir son poste, mais qu'il réfléchira à la situation pendant quelques jours.

Le travail comportant une large part de routine, André considère que le niveau de 5<sup>e</sup> secondaire convient. De plus, il lui semble que les femmes n'aiment pas ce genre de travail, à cause du climat stressant qui prévaut et des heures supplémentaires qui sont monnaie courante. Six personnes ont été embauchées depuis quatre ans, mais une seule est demeurée en fonction. André est convaincu que le poste de conseiller à la clientèle ne présente pas de grands défis et que les possibilités de promotion sont fort limitées.

André considère que les employés du Service des commandes accomplissent un travail stressant qui demande beaucoup de discipline de leur part. Ils exécutent souvent des tâches routinières, comprenant la prise de commandes par téléphone et leur transmission au Service de la production. Ils y ajoutent quelques notes concernant les exigences du client qui, bien qu'elles ne soient généralement pas mentionnées au cours de l'appel, sont déjà compilées dans le dossier du client. C'est aussi le conseiller à la clientèle

Par contre, afin de se préparer pour les entrevues avec les candidats ayant sollicité le poste de conseiller à la clientèle, libéré par le départ présumé de Jean, André a effectué une analyse informelle de ce poste. Il a alors constaté que Jean avait ses clients. En effet, lorsqu'ils téléphonaient pour passer une commande, plusieurs d'entre eux ne demandaient pas le Service des commandes, mais Jean. Ils s'assuraient ainsi de recevoir exactement ce qu'ils commandaient et de profiter d'un service irréprochable.

Jacques L., directeur du Service des commandes, confirme même qu'en l'absence de Jean les responsables de l'expédition communiquent directement avec lui pour vérifier les particularités de la livraison des commandes. Toujours selon lui, Jean est le meilleur employé de son service, qui comprend neuf personnes. Il tient absolument à le garder et ne voit aucun inconvénient à ce qu'il retire sa démission.

Tout semble rentrer dans l'ordre. Cependant, Myriam F. téléphone à André pour lui faire part de son désir

d'accueillir Jean dans son service. Myriam, qui est directrice des ventes, dirige une équipe de 10 vendeurs chevronnés, tous diplômés du cégep en technologie du génie électrique. Deux vendeurs sont même des bacheliers en génie électrique de l'École de technologie supérieure. Bien que Jean n'ait pas obtenu son diplôme d'études collégiales, son rendement

prouve son potentiel, et Myriam est convaincue qu'elle pourra en faire un excellent représentant.

La réaction de Jean est très enthousiaste lorsque André l'informe que non seulement il peut demeurer au sein de l'entreprise, mais qu'une promotion lui sera peut-être offerte.

## Questions

1. La compagnie Électromatique doit-elle permettre à Jean de retirer sa démission ? Justifiez votre réponse.
2. Est-ce que le poste de représentant doit être offert formellement à Jean ?
3. Si Jean obtient du succès dans le poste de représentant, devra-t-on, dans ces conditions, redéfinir les exigences du poste ? Pourquoi ?
4. L'expérience représente-t-elle un substitut valable des exigences de formation ?
5. Commentez la démarche adoptée par Électromatique en ce qui a trait à l'ouverture des postes, à l'établissement des exigences des emplois et au processus de sélection.
6. Quelles suggestions feriez-vous en vue d'améliorer le processus d'analyse des postes, le processus d'établissement des exigences de l'emploi et le processus de sélection ?

## FICHE TECHNIQUE 6

Rédigez un curriculum vitæ par compétences<sup>32</sup> en suivant les étapes suivantes :

- Faites l'inventaire des connaissances et des savoir-faire acquis au fil des emplois occupés.
- Établissez entre eux des points communs qui serviront à brosser le portrait de vos compétences. Il s'agit ensuite de « projeter ces compétences dans ce que vous voulez faire ».
- Classez les parcours professionnels par domaine d'expérience ou par secteur d'activité : « représentation et communication », « rédaction », « administration », « organisation de projets », etc.
- Énoncez vos compétences par un nom d'action : « rédaction », « mise en place et coordination de différents comités », « conception et fabrication assistées par ordinateur », « évaluation des procédés administratifs et recommandations », « calcul des prix de revient et préparation des états financiers », etc.
- Inscrivez ensuite vos principales réalisations.
- Complétez par votre cheminement professionnel et les emplois occupés, votre formation, votre engagement social, vos loisirs et champs d'intérêt, etc.
- Rédigez le tout de manière à ce qu'il tienne sur un maximum de deux pages et demie. Il peut débuter par un sommaire qui permet de saisir votre portrait professionnel en moins de quatre lignes<sup>33</sup>.



Votre matériel complémentaire du chapitre 6 vous attend !

32. Voir Boudriau, Stéphane. (2002). *Le CV par compétences : Votre portefeuille pour l'emploi*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Transcontinental.

33. Pour plus de renseignements, vous pouvez lire à ce sujet Cégep de Sainte-Foy. Service d'emploi. *Le curriculum vitæ*, [En ligne], [www.cegep-ste-foy.qc.ca](http://www.cegep-ste-foy.qc.ca) ; Université de Sherbrooke. « Le curriculum vitæ », [En ligne], [www.usherbrooke.ca](http://www.usherbrooke.ca) ; Université de Montréal. Services aux étudiants. Centre de soutien aux études et de développement de carrière. (2009). *Élaboration du curriculum vitæ*, [En ligne], [www.cesar.umontreal.ca](http://www.cesar.umontreal.ca) ; Jouard, Homère. (2011, 13 avril). « CV par compétences : les erreurs à ne pas faire », Keljob, [En ligne], [www.keljob.com](http://www.keljob.com)

# CHAPITRE 7

## Le développement des compétences des ressources humaines dans l'entreprise



### PLAN DU CHAPITRE

- 7.1 Le développement des compétences des ressources humaines aujourd'hui
- 7.2 Le processus du développement des compétences
- 7.3 Les avantages du développement des compétences
- Résumé du chapitre

Évaluation de la compétence – Questions de révision et application  
Cas 7.1 : « Et hop cascade ! »  
Cas 7.2 : « Le cœur de notre entreprise, c'est l'employé ! »  
Fiche technique 7

## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de définir le développement des compétences ;
2. de préciser les éléments de l'environnement qui ont une incidence sur les programmes de développement des compétences ;
3. de décrire les avantages du développement des compétences pour l'entreprise et les employés ;
4. de distinguer les principales étapes du processus de développement des compétences ;
5. de décrire les analyses nécessaires à la détermination des besoins des programmes de développement des compétences ;
6. de définir les caractéristiques de l'employé de l'entreprise ;
7. de décrire le processus du développement des compétences ;
8. d'appliquer les principes du processus d'apprentissage ;
9. d'analyser les facteurs qui influent sur le choix des méthodes de développement des compétences ;
10. de décrire les différentes méthodes de développement des compétences ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients ;
11. de comparer les différentes catégories d'évaluation d'un programme de développement des compétences.

### COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir appliquer le processus de gestion du programme de développement des compétences des ressources humaines.



## PARLONS GRH

### La gestion d'un programme de développement des compétences

Le Service de l'emballage de l'entreprise Outilpro inc., spécialisée dans la distribution d'outils de bricolage, éprouve de très graves problèmes. Cinq des 11 employés du Service de l'emballage doivent faire fonctionner des machines à emballer ultrarapides et faire sporadiquement des mises au point en fonction du dérèglement des machines. Le travail est simple et facile, mais la productivité est faible et les machines fonctionnent à peine à 50 % de leur capacité. Souvent, les employés ne réagissent pas aux signaux avertisseurs des machines et négligent d'effectuer les mises au point nécessaires.

Dans certains cas, après l'avertissement sonore, de 10 à 15 boîtes peuvent être collées incorrectement avant que l'employé n'intervienne. Qui plus est, les mises au point ne correspondent pas toujours aux normes prescrites, si bien qu'une dizaine de boîtes supplémentaires subissent le même sort. Ces boîtes doivent être retirées de la chaîne de fabrication, décollées et réinsérées dans la machine à emballer.

La direction a presque tout essayé pour résoudre le problème: elle a appliqué des mesures disciplinaires aux employés, qui, comme de raison, s'y sont opposés féroce-ment; elle a offert une formation supplémentaire aux surveillants et elle a instauré un système de primes. Après tous ces efforts infructueux, la direction a décidé d'expé-ri-menter un nouveau programme de développement des compétences, car il est possible que certains employés aient oublié leur formation initiale ou que cette formation ait été incomplète. De toute façon, certains employés →

accomplissent des gestes inutiles et fatigants, ce qui diminue leur efficacité: le nouveau programme leur permettra sûrement d'améliorer leur rendement.

La direction souhaite par la même occasion se débarrasser des employés qui ne pourront réussir la formation: elle estime qu'il faut donner à ces derniers toutes les chances de se remettre dans le droit chemin avant de passer à des gestes radicaux. La nouvelle formation systématique répondra aussi aux objections du syndicat quant à la négligence de l'entreprise à l'égard du développement des compétences de ses employés.

Le superviseur du Service de l'emballage et les techniciens d'Outilpro préparent donc un manuel de formation qui décrit, étape par étape, tous les gestes à faire quant à ce travail précis. Un superviseur a été délégué à titre de formateur pour enseigner en cours d'emploi le nouveau programme sur une base individuelle, et ce, étape par étape, comme le décrit le manuel de formation.

Quelques mois plus tard, les résultats sont catastrophiques! Aucune augmentation de la productivité ne pointe à l'horizon. Les opérateurs de machines à emballer voient dans leur formateur un intrus qui est venu les surveiller, qui cherche des preuves de mauvaise volonté de leur part au lieu de les former adéquatement. Ils sont convaincus que ce formateur possède moins d'expérience qu'eux et que c'est lui qui devrait recevoir la formation.

### Questions

Répondez individuellement aux trois questions ci-dessous, puis discutez en groupe de vos réponses.

1. A-t-on commis des erreurs dans la préparation de ce programme de formation?
2. Comment aurait-on pu définir les besoins de développement des compétences de ces employés?
3. La réaction des employés est-elle justifiée?

## 7.1 LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES RESSOURCES HUMAINES AUJOURD'HUI

Les nouvelles règles du marché dont nous avons souvent fait mention dans les premiers chapitres obligent les entreprises à ne conserver que des ressources humaines extrêmement performantes<sup>1</sup>.

La concurrence internationale a obligé la plupart des entreprises à aplanir la pyramide hiérarchique. L'élimination de postes de cadres intermédiaires a transféré aux employés la responsabilité de la planification de leurs tâches, la gestion de leur équipe et le contrôle des résultats de leur travail. Il est maintenant convenu que la performance organisationnelle et l'innovation passent par des ressources compétentes dont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être sont constamment enrichis et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Les employés ayant un grand potentiel et offrant un excellent rendement doivent être gardés au service de l'entreprise. Le développement des compétences représente sans aucun doute la meilleure approche pour garantir la fidélité des employés.

Le gouvernement remplit une partie de la mission de formation. Les travailleurs, individuellement, prennent en main leur avenir et consacrent beaucoup d'énergie à leur perfectionnement, mais cela ne comble pas nécessairement les attentes et aspirations de l'entreprise. L'entreprise doit chercher à ce que le perfectionnement des employés s'aligne sur ses objectifs et ses attentes. D'ailleurs, au Québec, la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

1. Voir Where Great Workplaces Start. (2009, 27 octobre). « Determining Employees' Value to Your Organization », [En ligne], <http://greatworkplace.wordpress.com>

(Loi sur les compétences) oblige les employeurs dont la masse salariale annuelle est de plus d'un million de dollars à investir 1 % de cette masse salariale dans la réalisation d'activités de formation qui visent le développement des compétences de leur personnel. Si une entreprise ne se conforme pas à cette obligation, elle doit remettre la portion non investie au ministère du Revenu du Québec, qui versera cet argent au Fonds national de formation de la main-d'œuvre.

Dans un monde idéal, le processus d'embauche devrait permettre à l'entreprise de recruter des candidats répondant exactement à ses attentes et pouvant pourvoir les postes libres avec compétence et **efficience** dès les premières journées de travail. Ce but est réaliste dans plusieurs cas, mais les meilleurs employés sont probablement déjà au service d'autres entreprises ou disponibles moyennant des offres salariales qui dépassent les échelles de rémunération établies par l'entreprise.

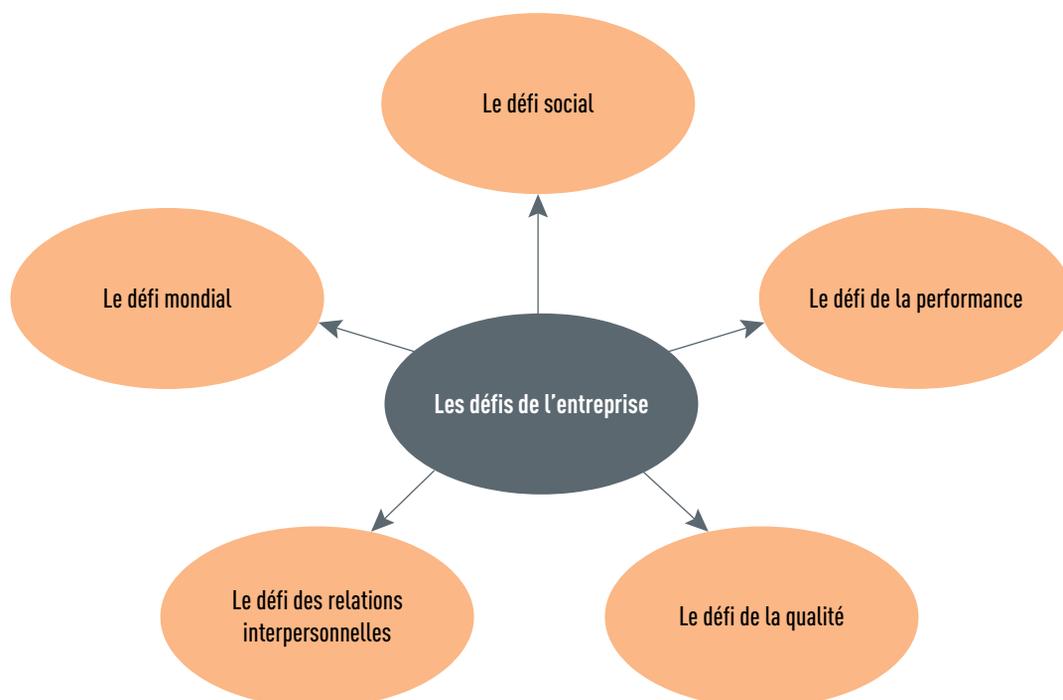
Cela incitera les organisations à consacrer plus de ressources au développement des compétences et à affronter les nouveaux défis, dont voici une brève description (voir la figure 7.1):

- Le défi social consiste à réinsérer sur le marché du travail les jeunes peu scolarisés ainsi que certains groupes d'immigrants nouvellement arrivés au pays et sans formation. Il faut s'assurer que cette main-d'œuvre possède des connaissances et des habiletés de base qui sont à jour.
- Le défi de la performance concerne les organisations qui doivent constamment mettre à jour les compétences de leurs employés pour affronter la pression exercée par l'évolution rapide des systèmes technologiques de pointe et les changements de structure attribuables aux réorganisations administratives.
- Le défi de la qualité découle des exigences sans cesse croissantes des consommateurs et des clients institutionnels des organisations.

### Efficience (Efficiency)

Rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre.

FIGURE 7.1 ■ Les défis de l'entreprise



- Le défi des relations interpersonnelles émane des nouvelles tendances observées dans la philosophie de gestion des organisations qui laissent de la place à la participation des employés et au travail en équipe.
- Le défi mondial résulte de la mondialisation des marchés qui force les organisations à développer les compétences des employés à l'étranger en tenant compte de leurs caractéristiques propres, et à préparer les employés du pays d'origine à travailler dans d'autres contextes culturels et sociaux.

Une des raisons maintes fois invoquées pour justifier l'absence de programme de formation dans une entreprise repose sur le risque de perdre, aux mains des concurrents, les employés nouvellement formés à l'interne. Cependant, l'accroissement de l'employabilité d'un employé augmente aussi sa valeur dans l'organisation même, si l'employeur valorise la compétence et la motivation de ses travailleurs. Un environnement intéressant et enrichissant, permettant de satisfaire les besoins de croissance et de réalisation de soi, demeure le principal outil de conservation des employés les plus performants.

Bref, plus un employé améliore son niveau d'employabilité, plus il rehaussera sa sécurité d'emploi et son désir de poursuivre sa carrière au sein de l'organisation.

### 7.1.1 La définition du développement des compétences

Le **développement des compétences**<sup>2</sup> est un ensemble de programmes comprenant diverses activités d'apprentissage visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront à un employé de s'adapter à son environnement de travail et de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Afin d'être efficace, le développement doit être planifié et permettre à l'employé de combler leurs besoins.

Alors que les **compétences** relèvent du savoir-faire (par exemple, l'élaboration de stratégies de communication en période de crise), les **connaissances** consistent en un savoir acquis par le développement des compétences, qui est jugé nécessaire pour obtenir un rendement satisfaisant au travail.

#### Développement des compétences

Ensemble de programmes comprenant diverses activités d'apprentissage visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront à un employé de s'adapter à son environnement de travail et de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

#### Compétences

Savoir et savoir-faire opérationnels liés à l'exercice d'une tâche ou d'un ensemble de tâches d'une profession ou d'un métier.

#### Connaissances

Savoir acquis par le développement des compétences, qui est jugé nécessaire pour obtenir un rendement satisfaisant au travail.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Formation et changement de carrière

À entendre presque la moitié des répondants canadiens, la tendance d'une carrière à vie est en voie de disparition puisque ceux-ci s'attendent à changer de carrière dans les cinq ans à venir. C'est ce que révèlent les derniers résultats d'une enquête menée par Les Services Kelly<sup>MD</sup>, chef de file mondial en matière de solutions de main-d'œuvre<sup>a</sup>.

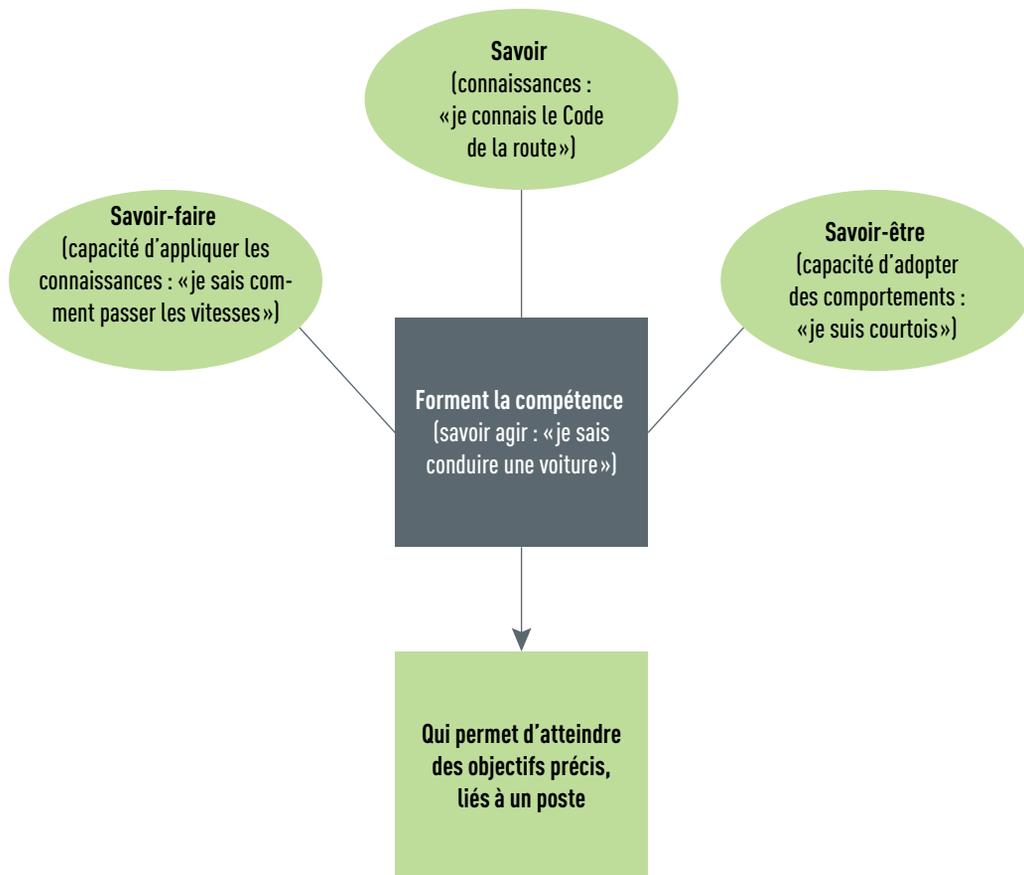
<sup>a</sup> Kelly. (2011, 3 août). « Changement / cheminement de carrière ». [En ligne], [www.kellyservices.ca](http://www.kellyservices.ca)

2. L'expression que nous avons retenue découle de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, les connaissances font référence à la maîtrise du contenu (par exemple, la connaissance des normes ISO 9000). Il est maintenant admis que les acquis scolaires permettent de développer une compétence sans qu'il y ait nécessairement une expérience de travail. Ainsi, selon la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, «les compétences sont définies comme un savoir et un savoir-faire opérationnels liés à l'exercice d'une tâche ou d'un ensemble de tâches d'une profession ou d'un métier<sup>3</sup>».

La compétence renvoie donc à la fois aux connaissances, à la capacité de les appliquer à des techniques et à la capacité d'adopter des comportements permettant d'atteindre des objectifs précis liés à un poste (voir la figure 7.2).

**FIGURE 7.2** ■ Les composantes d'une compétence



Le développement des compétences comprend plusieurs activités qu'on peut regrouper en cinq programmes (voir le tableau 7.1 à la page suivante) : l'accueil, l'intégration de l'employé, la formation, le développement individuel (aussi nommé perfectionnement) et le développement organisationnel.

3. Lafleur, Lorraine. *Guide de recherche d'emploi*, Longueuil, Collège Édouard-Montpetit, p. 60.

TABLEAU 7.1 ■ Les programmes de développement des compétences des ressources humaines

Programmes	Descriptions	Commentaires
1. L'accueil	Programme qui consiste à familiariser le nouvel employé avec l'organisation ainsi qu'avec sa mission, ses objectifs, ses produits, sa structure, les personnes-ressources, les avantages sociaux, etc.	Il constitue la dernière étape du processus de sélection et la première étape du processus de développement.
2. L'intégration de l'employé	Correspond à la période où l'employé s'initie aux exigences et aux pratiques de son nouveau poste.	Ce programme le familiarise avec les procédés en vigueur et les comportements attendus dans son nouveau poste. Dans les entreprises où ce programme est inexistant, l'intégration se fait d'une façon informelle, mais cela prend beaucoup plus de temps et engendre très souvent des malentendus et des erreurs dont les coûts dépassent nettement celui de la mise sur pied d'un programme formel.
3. La formation de l'employé ( <i>training</i> )	Est un ensemble d'activités qui ont pour but la transmission ou l'actualisation des connaissances, des habiletés et des attitudes professionnelles liées directement au travail.	Les activités de la formation préparent les employés aux changements technologiques, telle l'apparition de machines-outils numériques, et aux modifications des structures de travail, comme la mise sur pied de groupes semi-autonomes de travail <sup>a</sup> . L'amélioration du rendement de l'employé représente un autre but de la formation. Il s'agit de rendre l'employé plus efficace dans son poste de travail grâce à l'amélioration de ses techniques.
4. Le développement individuel ou le perfectionnement d'un employé	Vise l'amélioration de ses compétences dans une démarche orientée vers l'avenir.	Certaines activités de formation que nous présenterons plus loin ont pour seul objectif de doter l'employé des compétences nécessaires pour pourvoir un emploi qui lui sera offert au moment d'une éventuelle promotion. Un des objectifs de la rotation des postes, par exemple, consiste à élargir l'expérience de l'employé sur le plan de la gestion et, ainsi, à accélérer l'ascension des personnes les plus compétentes dans la hiérarchie de l'entreprise.
5. Le développement organisationnel	Représente l'outil par excellence permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à long terme. Le développement organisationnel est un effort planifié, touchant généralement l'ensemble de l'organisation. Il est géré par les cadres supérieurs, dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation au moyen d'interventions planifiées dans les processus administratifs, lesquelles s'appuient sur les connaissances des sciences du comportement.	Il s'agit habituellement d'une approche proactive permettant d'effectuer des changements majeurs. Des entreprises telles que General Motors, Navistar International (auparavant International Harvester) ou Chrysler ont pu traverser des périodes de crise impliquant des changements majeurs de leur environnement et modifier complètement leur culture d'entreprise en appliquant des programmes de développement organisationnel.

<sup>a</sup> Un groupe semi-autonome de travail (*semi-autonomous team*) est une équipe de travail sans leader formel nommé par l'entreprise, qui assume la majorité des décisions généralement déléguées à un superviseur. Le groupe reçoit un minimum de directives et doit respecter les politiques de l'entreprise, d'où l'expression « semi-autonome ».

## 7.1.2 L'appariement entre les objectifs du développement des compétences des ressources humaines et les objectifs de l'organisation

Les objectifs de chacun des programmes de gestion des ressources humaines consistent à appuyer les objectifs de l'organisation. Le rôle du Service des ressources humaines consiste à bien comprendre ces objectifs et à concevoir une stratégie de développement des compétences qui représentera une valeur ajoutée pour le service ou les employés qui en bénéficieront.

Par exemple, si le Service des ventes a défini comme objectif d'accroître les ventes en s'attaquant à de nouveaux marchés, le rôle du Service des ressources humaines consistera à mettre sur pied des programmes de formation concernant les marchés

verticaux, les modèles de prise de décision sur ces marchés, les concurrents y opérant ainsi que la stratégie de marketing de ces derniers. Si, toutefois, l'organisation s'est fixé comme objectif d'augmenter sa rentabilité, et donc d'augmenter les revenus et de réduire les coûts, le Service des ressources humaines doit proposer des programmes de formation qui amélioreront l'efficacité des représentants, ainsi que des programmes pour les employés de l'usine, afin de réduire notamment les heures supplémentaires, les coûts des stocks et les rejets.

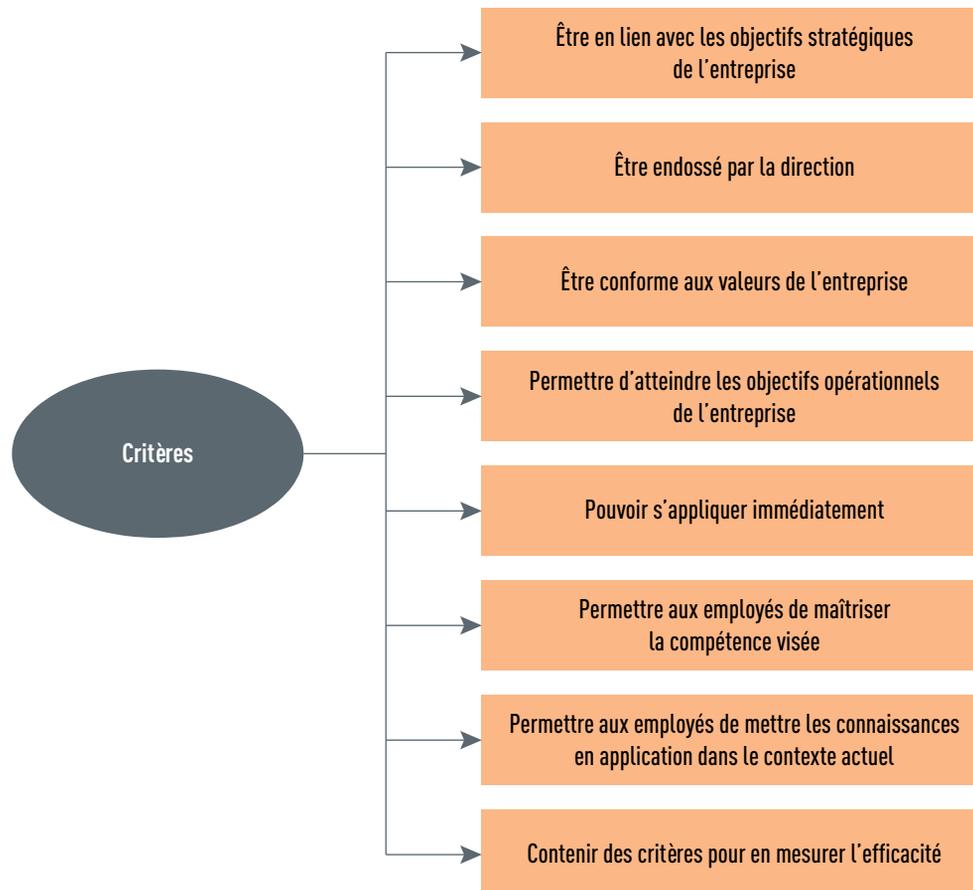
Bref, tous les programmes de développement des compétences doivent permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs en offrant des solutions qui répondent aux besoins de chaque unité. Il faut aussi appliquer ces programmes selon des méthodes qui conviennent aux employés et qui tiennent compte de leur disponibilité, puisqu'ils sont, en fait, des clients à l'interne. Enfin, il est important de comprendre que le développement des compétences est une partie de la solution à un problème, mais que très rarement la formation seule suffira. Par exemple, un programme visant à améliorer le travail en équipe aura peu de succès si le problème constaté découle de l'incompétence et du style de gestion du superviseur.

La figure 7.3 représente les critères auxquels devrait répondre tout programme de développement des compétences avant d'être proposé.



La formation de l'employé est un ensemble d'activités qui ont pour but la transmission ou l'actualisation des connaissances, des habiletés et des attitudes professionnelles liées directement au travail.

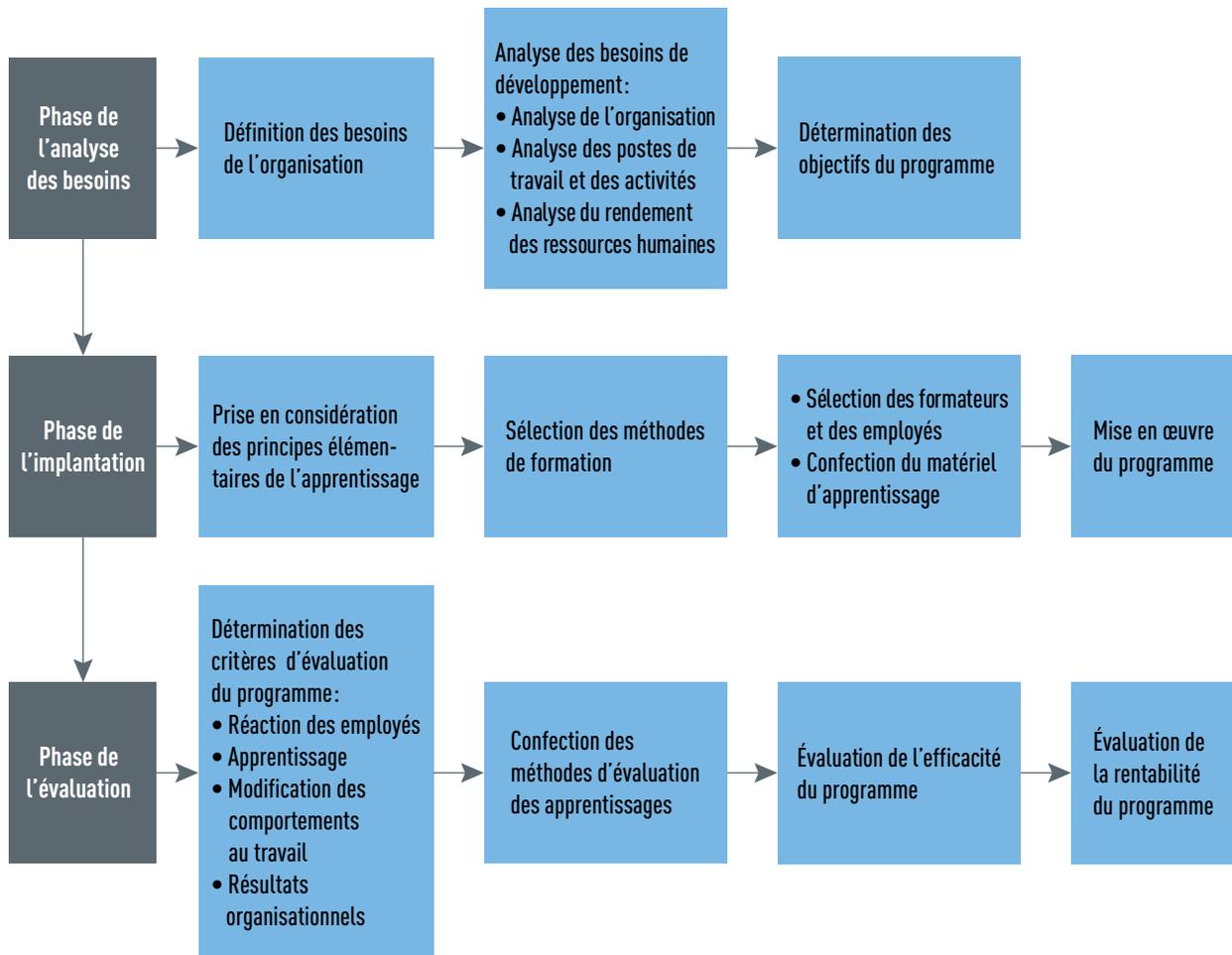
**FIGURE 7.3** ■ Les critères auxquels devrait répondre tout programme de développement des compétences



## 7.2 LE PROCESSUS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Il est primordial de respecter certaines étapes dans l'établissement d'un programme de développement des compétences. Il importe tout d'abord que l'analyse des besoins, qui est la base du programme, soit exécutée avec soin et que les objectifs du développement des compétences soient définis avec précision. Ensuite, conformément à ces objectifs et aux principes élémentaires de l'apprentissage, les méthodes, les formateurs et les employés sont sélectionnés. Le programme de développement des compétences peut alors être offert. Enfin, une fois établis les moyens spécifiques de mesure des résultats qui découleront du programme, il faut passer à l'étape de l'évaluation des résultats, qui permet de mesurer le succès de la formation à l'aide de critères pertinents (voir la figure 7.4).

FIGURE 7.4 ■ Les étapes d'un programme de développement des compétences



Source : Adapté de Bernardin, H. John. (2007). *Human Resource Management : An Experiential Approach*, New York, McGraw-Hill, p. 196.

## 7.2.1 La détermination des besoins

Afin de retirer le maximum de l'investissement dans le développement des compétences, les entreprises doivent absolument concentrer leurs efforts dans les domaines et auprès des employés qui auront un impact sur les bénéfices de l'entreprise. L'établissement des besoins en formation exige une analyse à trois niveaux :

1. l'analyse de l'organisation ;
2. l'analyse des postes de travail et des activités ;
3. l'analyse du rendement des ressources humaines.

Les besoins en formation doivent être analysés en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, préalablement définis, sans négliger leur impact sur les profits.

### L'analyse de l'organisation

Au cours de l'analyse de l'organisation, on cherche surtout à déterminer précisément les unités administratives qui ont des besoins en formation. L'analyse de l'environnement externe et celle du climat interne sont également essentielles. Les tendances de l'industrie, les nouvelles obligations légales, le développement des droits de la personne, les activités syndicales, la productivité, le taux d'accidents, le taux de roulement, le taux d'absentéisme et le comportement général des employés, les entrevues de départ et les commentaires de la clientèle sont autant d'éléments d'information dont il faut tenir compte.

Il s'agit de savoir si le développement des compétences produira des changements dans le comportement des employés qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Y a-t-il un lien entre les besoins en formation et la réalisation des objectifs stratégiques ? La présence de ce lien donne au développement des compétences des ressources humaines sa raison d'être.

### L'analyse des postes et des activités

L'analyse des postes, les profils d'exigences des postes, l'évaluation du rendement, les rencontres et les discussions avec les employés en cause et l'analyse des activités à l'aide d'outils tels que le contrôle de la qualité et les budgets sont autant de sources de renseignements concernant les besoins en formation.

Au moment de l'analyse des activités, on tente d'établir le contenu de la formation, c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les comportements qui amèneront l'employé à accomplir adéquatement, et de façon à respecter les objectifs organisationnels, les tâches liées à son emploi.

L'analyse des activités requiert un examen minutieux des tâches qui devront être accomplies lorsque la formation sera achevée :

- collecter systématiquement des renseignements quant à la manière d'exécuter les tâches liées à l'emploi ;
- analyser les standards correspondant à un rendement adéquat ;
- établir comment l'employé doit accomplir les tâches de façon à se conformer aux standards ;
- déterminer les connaissances, les habiletés, les compétences et les autres caractéristiques nécessaires pour atteindre ce niveau de rendement.

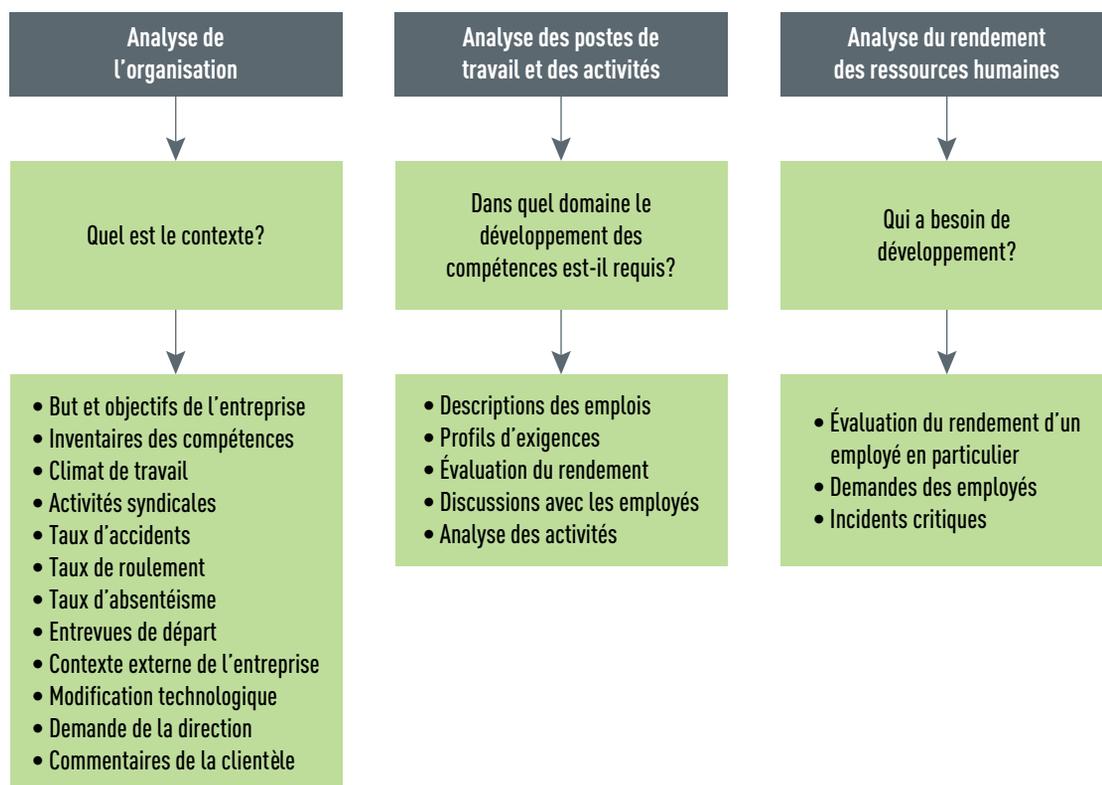
Par exemple, un recruteur auprès des établissements scolaires doit développer ses compétences en entrevue et en création de réseautage, mais les exigences découlant des chartes des droits imposent maintenant qu'il reçoive une formation poussée concernant les lois et les obligations qui en découlent dans l'exercice de ses fonctions.

### L'analyse du rendement des ressources humaines

L'analyse du rendement des ressources humaines détermine le niveau de rendement d'une personne dans son emploi. Cette analyse permet d'établir les besoins en formation propres à un employé. La formation nécessaire correspond à l'écart observé entre le rendement attendu selon la description de poste et le rendement de l'employé mesuré à l'aide d'observations, d'une évaluation du rendement, du journal de bord de l'employé et des enquêtes sur le niveau de satisfaction des employés.

La détermination des besoins en formation exige aussi que chaque membre de l'entreprise participe à cette analyse. Les cadres supérieurs doivent, au moment de l'établissement des objectifs stratégiques de l'entreprise, définir les besoins en formation qui en découlent. De leur côté, les cadres intermédiaires doivent, au moment de la détermination des méthodes qui permettront d'atteindre ces objectifs, analyser les besoins en formation rattachés à ces méthodes. Enfin, chacun des employés, au moment de l'exécution de ses tâches, doit préciser les besoins en formation nécessaires pour atteindre un niveau de rendement adéquat (voir la figure 7.5).

**FIGURE 7.5** ■ L'analyse des besoins de développement



Source : Adapté de Moore, Michael L. et Philip Dutton. (1978). « Training Needs Analysis : Review and Critique », *The Academy of Management Review*, vol. 3 (3), juillet, p. 534-538.

## La détermination des objectifs de développement des compétences

Lorsque les besoins de développement des compétences sont établis, il faut définir des objectifs qui permettront de satisfaire ces besoins. Aussi ces objectifs seront-ils des objectifs SMART : spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et temporels (fixés dans le temps). Les analyses qui viennent d'être décrites doivent servir de fondement à la fixation des résultats attendus pour l'organisation, pour le service et pour l'employé, une fois la formation terminée. Les principaux objectifs du développement des compétences sont présentés dans le tableau 7.2.

La définition explicite des objectifs du programme de développement des compétences permettra d'approfondir avec plus de justesse les critères et les normes d'évaluation du programme et de choisir les méthodes de formation, le contenu du cours ainsi que le matériel utilisé. À titre d'exemple, nous vous proposons dans le tableau 7.3 une liste des habiletés nécessaires pour intégrer le marché de la main-d'œuvre canadienne, puis y demeurer en progressant.

**TABLEAU 7.2** ■ Les principaux objectifs du développement des compétences

Objectifs	Exemples
Les objectifs du programme de développement en termes d'apprentissage	Quels sont les principes, les connaissances et les concepts à transmettre ? Il s'agit de définir le contenu des programmes de développement des compétences, de la sélection des employés à inscrire dans le programme et de l'établissement du calendrier du programme.
Les objectifs du service et de l'ensemble de l'entreprise	Quel impact attend-on du programme dans un service en particulier et dans l'ensemble de l'entreprise ? Il peut s'agir de la réduction du taux de roulement, de la réduction du taux d'absentéisme, de la réduction des coûts, de l'amélioration de la productivité ou de la réduction du taux d'accidents.
Les objectifs pour les employés	Quel impact attend-on du programme chez chacun des employés ? Il s'agit des modifications des comportements et de l'attitude chez un employé, ainsi que des effets sur sa croissance personnelle.

Source : Adapté de Byars, Lloyd L. et Leslie W. Rue. (2008). *Human Resource Management*, 9<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill, p. 162.

**TABLEAU 7.3** ■ Les habiletés nécessaires pour intégrer le marché de la main-d'œuvre canadienne, puis y demeurer en progressant

Catégories d'habiletés	Habiletés
Habiletés fondamentales : les habiletés nécessaires à un développement futur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité de communiquer ;</li> <li>• capacité de gérer l'information ;</li> <li>• capacité d'utiliser les données chiffrées ;</li> <li>• capacité d'évaluer les situations et de résoudre les problèmes.</li> </ul>
Habiletés personnelles : les habiletés, les attitudes et les comportements qui permettent de développer le potentiel d'un employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité de démontrer une attitude et un comportement positifs ;</li> <li>• responsabilité et capacité d'établir des objectifs ;</li> <li>• flexibilité, innovation et ouverture ;</li> <li>• capacité de se développer de manière continue ;</li> <li>• conscience de l'importance de la sécurité au travail.</li> </ul>
Habiletés pour travailler en équipe : les habiletés et les attitudes nécessaires pour contribuer à la croissance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité de travailler en équipe ;</li> <li>• capacité de participer à des projets de groupe.</li> </ul>

Source : The Conference Board of Canada. (2000). « Compétences relatives à l'employabilité 2000+ », [En ligne], [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)

## 7.2.2 L'implantation du programme

Lorsque les besoins ont été clairement définis, on peut passer à l'étape suivante, qui consiste en la mise en application du programme de développement des compétences des ressources humaines. Au cours de la planification et de l'implantation du programme, il faut tenir compte des principes de l'apprentissage, respecter les étapes du processus d'apprentissage, analyser et choisir les méthodes de développement des compétences les plus pertinentes au vu des objectifs établis, de même que sélectionner les formateurs et les employés qui participeront au programme.

### Les principes et le processus d'apprentissage

**La prise en considération des principes de l'apprentissage** Pendant l'élaboration du programme de formation, il faut intégrer les principes de l'apprentissage reconnus afin de maximiser les retombées de l'exercice. Le tableau 7.4 présente les principes essentiels de l'apprentissage.

**TABLEAU 7.4** ■ Les principes essentiels de l'apprentissage

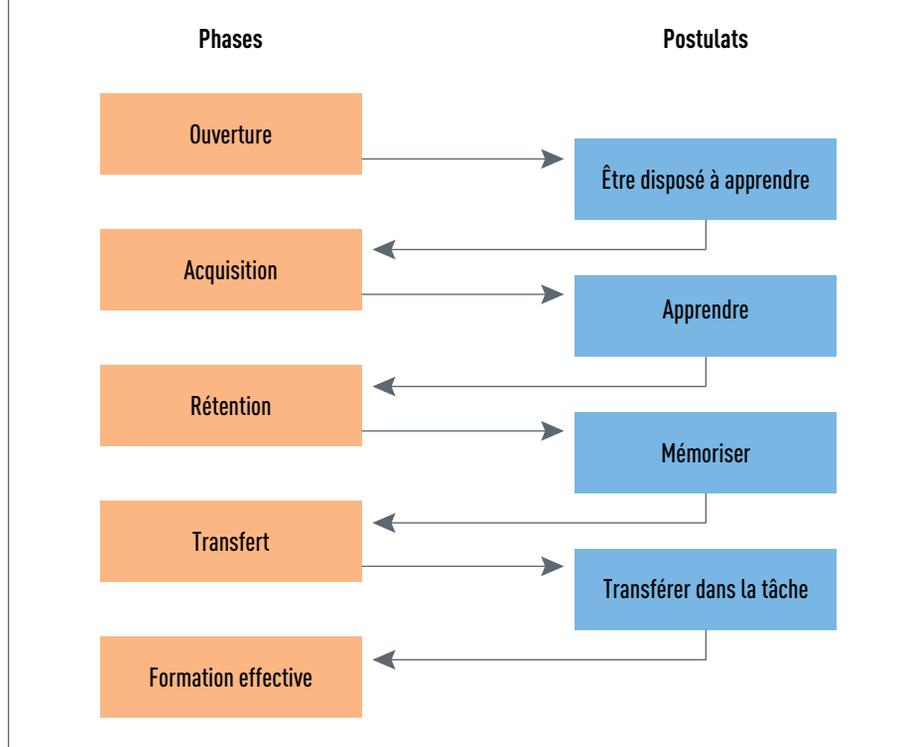
Principes	Explications
Motivation des employés en formation par l'établissement d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondement même de l'apprentissage. N'apprend que celui qui veut apprendre.</li> <li>L'objectif principal du programme de formation doit être subdivisé en sous-objectifs et en étapes.</li> </ul>
Participation du stagiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprentissage sera plus rapide et la rétention plus longue si le stagiaire y participe activement.</li> </ul>
Répétition du contenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>La répétition et la mémorisation d'un contenu de cours ou de ses points importants améliorent la compréhension et la rétention.</li> </ul>
Présentation de modèles de comportements	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprentissage se fait en grande partie par l'observation des autres.</li> <li>Pour s'assurer que les comportements sont clairement perçus, il est préférable de présenter plusieurs modèles ayant des comportements semblables.</li> </ul>
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilisation d'un contenu familier facilite l'apprentissage.</li> <li>À cet effet, la dynamique de la première rencontre avec un groupe d'employés revêt une importance particulière. Au moment de cette rencontre, il faut présenter les objectifs généraux du cours de même que l'ensemble de la matière et des sujets qui seront abordés dans l'activité de formation.</li> </ul>
Mise en pratique des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est important de vérifier le plus tôt possible leur capacité de mettre en pratique leur apprentissage.</li> </ul>
Rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rétroaction est essentielle à l'apprentissage et au maintien de la motivation de l'employé en formation. Elle lui transmet un message d'approbation concernant son comportement, ce qui l'incitera à intégrer ce comportement pour le répéter dans des situations similaires à l'avenir.</li> </ul>
Prise en considération des différences individuelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés ne sont pas tous égaux, les uns par rapport aux autres. Certains ont déjà un bon bagage de connaissances avant le début du programme de formation, alors que d'autres ne possèdent que des notions rudimentaires.</li> </ul>

**Le respect du processus d'apprentissage** L'objectif fondamental d'un programme de formation est le transfert des connaissances, des habiletés et des comportements acquis dans l'exécution de la tâche. Il y a donc une hiérarchisation des phases dans le processus d'apprentissage (voir la figure 7.6), qui repose sur les postulats suivants<sup>4</sup> :

4. Ces postulats ont été mis au point par Langlois, Diane. (1980). *Modèle opérationnel de formation individuelle à des tâches techniques en milieu industriel*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Canada. La présentation des phases du processus de formation a été proposée par Savoie, André. (1984). *Le perfectionnement des ressources humaines en organisation*, Montréal, Agence d'Arc, p. 65-76.

1. l'employé doit être disposé à apprendre ;
2. il doit apprendre pour pouvoir retenir l'information ;
3. il doit retenir l'information pour transférer les acquis dans sa tâche ;
4. il doit transférer les apprentissages dans sa tâche pour que le développement des compétences soit effectif.

**FIGURE 7.6** ■ Les phases du processus d'apprentissage



L'ouverture consiste en un état de réceptivité de l'employé à l'égard du programme de formation. Cette réceptivité découle de la motivation de l'employé, issue de son désir de combler certains besoins. Le maintien de cette motivation repose sur la pertinence du programme et sur la capacité du formateur d'adapter son enseignement aux besoins et aux désirs de l'employé. L'acquisition est la phase où l'employé acquiert de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements. Le formateur fera la démonstration du rendement attendu et, par la suite, l'employé appliquera les connaissances et les capacités qu'il a acquises.

La rétention s'effectue lorsqu'il y a une application efficace des connaissances et des habiletés dans les exercices de mise en pratique des acquis. Cette phase cruciale se situe entre l'acquisition et le transfert. En effet, nul ne peut transmettre ce qu'il n'a pas retenu. Le transfert représente la raison d'être du développement des compétences. Plus l'employé pourra transférer dans sa tâche les connaissances et les habiletés acquises, plus le programme de formation sera efficace.



Le transfert représente la raison d'être du développement des compétences. Plus l'employé pourra transférer les connaissances et les habiletés acquises dans sa tâche, plus le programme de formation sera efficace.

## Les méthodes de développement des compétences

Elles sont fort nombreuses et, en raison de l'évolution de la technologie, de nouvelles apparaissent régulièrement. Lors de l'élaboration d'un programme, plusieurs méthodes seront retenues et utilisées conjointement. Le choix d'une méthode de développement des compétences découle de compromis entre différents éléments, dont les principaux sont :

- le coût du programme ;
- le contenu ;
- la disponibilité de locaux appropriés ;
- les capacités et les préférences des stagiaires ;
- les capacités et les préférences du formateur ;
- le respect des principes d'apprentissage ;
- le contexte ;
- le temps disponible.

Afin de faire un tour d'horizon, il nous paraît plus pratique de regrouper ces méthodes en catégories. Il y a plusieurs modes de catégorisation des méthodes de développement des compétences, et nous avons retenu celle de Wayne F. Cascio<sup>5</sup>. Cet auteur propose trois catégories de méthodes : les méthodes axées sur la fonction cognitive, les méthodes par simulation et les méthodes utilisées en cours d'emploi (voir les tableaux 7.5, 7.6 et 7.7).

**Les méthodes de développement des compétences axées sur la fonction cognitive** Cette première catégorie comprend des méthodes telles que la présentation à l'aide d'un exposé ou d'une conférence, le laboratoire de sensibilisation aux phénomènes de groupe, le cours programmé. Elle inclut aussi les cours par correspondance, les films et les vidéos, les groupes de lecture ainsi que l'observation ou l'utilisation de disques compacts interactifs sur ordinateur (voir le tableau 7.5).

**TABLEAU 7.5** ■ Les méthodes de développement des compétences axées sur la fonction cognitive

La présentation		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposé ou conférence à sens unique.</li> <li>• Si auditoire restreint, possibilité de discussions et de périodes de questions rendant l'exercice plus interactif.</li> </ul>		
Utilisations	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmission de connaissances</li> <li>• Présentation de nouveaux concepts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu coûteuse</li> <li>• Utile pour grand auditoire</li> <li>• Communication d'un contenu dans une période relativement courte</li> <li>• Probablement la méthode la plus utilisée (écoles, cégeps, universités incluses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passivité des stagiaires</li> <li>• Transfert de connaissances peu efficace (rétention faible)</li> <li>• Efficacité dépend des qualités de communication du formateur</li> <li>• Exige une grande concentration des participants</li> <li>• Apprentissage qui repose sur la motivation des participants</li> <li>• Inutile pour la formation individuelle</li> </ul>

5. Cascio, Wayne F. (2012). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill.

**TABLEAU 7.5 ■ Les méthodes de développement des compétences axées sur la fonction cognitive (suite)**

<b>L'apprentissage au moyen de supports audiovisuels, classes virtuelles</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques qui fournissent aux employés l'information, les conseils nécessaires pour qu'ils atteignent aussi rapidement que possible, et avec le minimum d'appui d'autres collègues, le niveau de rendement requis dans leur fonction.</li> <li>• Vidéoconférence (auditoire réparti en plusieurs lieux).</li> </ul>		
<b>Utilisations</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largement utilisées pour montrer les différentes étapes d'une tâche</li> <li>• Mise à jour des connaissances et formation continue</li> <li>• Présentation de nouveaux concepts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utile lorsque l'auditoire est grand</li> <li>• Révision facile des leçons</li> <li>• Très flexible</li> <li>• Coûts de déplacements réduits pour le formateur et les stagiaires</li> <li>• Respect du rythme d'apprentissage du stagiaire</li> <li>• Réduction des besoins de formateurs</li> <li>• Processus d'apprentissage indépendant de l'heure et du lieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matériel écrit qui doit convenir aux différents niveaux de lecture des stagiaires</li> <li>• Apprentissage qui repose sur la motivation du stagiaire</li> <li>• Coûts de développement peuvent être très élevés</li> </ul>
<b>Le système électronique de soutien du rendement (SESR, en anglais EPSS pour <i>Electronic Performance Support Systems</i>), E-Learning</b>		
Systèmes autonomes qui fournissent aux employés l'information nécessaire à l'exécution d'une tâche précise. Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• système qui aide le technicien à détecter le problème et à réparer une machine (le mécanicien chez un concessionnaire d'automobiles) ;</li> <li>• module « Aide sur Microsoft Office Word », directement intégré dans le logiciel ;</li> <li>• instructions fournies à l'écran du photocopieur du bureau.</li> </ul>		
<b>Utilisation</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage du fonctionnement d'un équipement ou d'un logiciel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu coûteuse à l'utilisation</li> <li>• Réduction des besoins de formateur</li> <li>• Rétroaction fournie</li> <li>• Disponible au besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de développement possiblement très élevés</li> <li>• Contexte d'apprentissage peu stimulant dans certains cas</li> </ul>
<b>Le laboratoire de sensibilisation aux phénomènes de groupe</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode qui vise à modifier les comportements et les attitudes des employés dans l'exercice de leurs fonctions, en petits groupes de discussion libre, où il n'y a ni déroulement précis ni règles préétablies.</li> <li>• Apprentissage qui s'effectue au moyen de l'analyse des émotions ressenties (autoformation).</li> <li>• Le formateur, qui a un rôle de facilitateur, n'intervient que lorsque le groupe s'éloigne de son objectif.</li> </ul>		
<b>Utilisations</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de prise de conscience de notre image chez les autres</li> <li>• Enseignement des habiletés interpersonnelles</li> <li>• Recherche d'une plus grande sensibilité à l'égard des autres</li> <li>• Enrichissement de ses techniques de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétroaction fournie</li> <li>• Amélioration des comportements interpersonnels des employés</li> <li>• Amélioration de l'efficacité des équipes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige beaucoup de temps</li> <li>• Coûts de développement possiblement très élevés</li> <li>• Requiert l'engagement total de l'employé</li> <li>• Difficile de transférer les apprentissages dans le contexte du travail</li> </ul>

TABLEAU 7.5 ■ Les méthodes de développement des compétences axées sur la fonction cognitive (*suite*)

Le cours interactif		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu découpé en segments ou modules selon une séquence logique.</li> <li>• À la fin de chaque module, vérification par l'employé de son niveau d'apprentissage en effectuant des exercices ou des tests d'autoévaluation.</li> <li>• L'ordinateur se révèle un outil merveilleux pour l'apprentissage programmé, mais il existe aussi de nombreux manuels qui utilisent cette méthode.</li> <li>• Comprend toujours trois fonctions : présentation du problème – réponse du participant – rétroaction.</li> </ul>		
Utilisations	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation de nouvelles connaissances</li> <li>• Apprentissage d'habiletés techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect du rythme d'apprentissage du stagiaire</li> <li>• Réduction des besoins de formateur</li> <li>• Offre une forme de rétroaction sur l'évolution de son apprentissage</li> <li>• Amélioration de la mémorisation de la matière étudiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de développement possiblement très élevés</li> <li>• Ne permet pas de développer les compétences interpersonnelles de l'employé</li> </ul>

**Les méthodes de développement des compétences utilisant la simulation** Lorsque l'employé doit acquérir de nouvelles habiletés techniques et que l'exécution des tâches comporte des risques quant à sa sécurité ou à celle de ses collègues, quant à la machinerie et aux outils utilisés ou quant aux relations avec la clientèle, il est préférable de recourir à des méthodes de formation exigeant les mêmes habiletés que celles qui sont requises par la tâche, tout en situant cet apprentissage dans un milieu contrôlé. Cette deuxième catégorie de méthodes de formation comprend l'étude de cas, le jeu de rôles, la corbeille du gestionnaire, la discussion en groupe de même que la simulation et le jeu informatisés (*voir le tableau 7.6*).

TABLEAU 7.6 ■ Les méthodes de développement des compétences par simulation

L'étude de cas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation d'une situation problématique durant laquelle les employés ont à analyser les différents éléments en tenant compte de l'environnement et des contraintes de l'entreprise.</li> <li>• Chaque groupe qui prend part à l'étude du cas élabore une solution et en justifie le choix : il se prépare à confronter son point de vue avec ceux des autres équipes.</li> </ul>		
Utilisations	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la prise de décision</li> <li>• Développement des habiletés d'analyse</li> <li>• Développement des habiletés de communication</li> <li>• Ouverture aux perceptions des autres</li> <li>• Illustration de la diversité des solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu coûteuse</li> <li>• Mise en application de la prise de décision</li> <li>• Apprentissage dynamique</li> <li>• Aide au développement des habiletés de résolution de problèmes</li> <li>• Amélioration de l'ouverture d'esprit</li> <li>• Exige les mêmes habiletés que celles qui sont requises par la tâche tout en situant cet apprentissage dans un milieu contrôlé</li> <li>• Permet de développer la capacité d'analyse des employés, leurs habiletés à prendre des décisions, à présenter et à défendre leur point de vue et à s'ouvrir aux perceptions des autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour continuelle</li> <li>• Exige beaucoup de temps</li> <li>• Rédaction qui exige à l'occasion temps et participation d'autres cadres</li> <li>• Un problème présenté dans un cas suscite difficilement une décharge d'adrénaline chez l'employé, car les risques que peut prendre ce dernier sont sans conséquence</li> </ul>

**TABLEAU 7.6 ■ Les méthodes de développement des compétences par simulation (suite)**

<b>Le jeu de rôles</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode en tous points semblable à l'étude de cas, où l'on donne à l'employé la description d'une situation mais, cette fois, on lui demande de jouer le rôle d'un des personnages.</li> <li>• Mise en cause directe de l'employé qui n'est plus détaché du problème et doit réagir selon sa personnalité.</li> </ul>		
<b>Utilisations</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la prise de décision</li> <li>• Développement des habiletés d'analyse</li> <li>• Développement des habiletés de communication</li> <li>• Ouverture aux perceptions des autres</li> <li>• Illustration de la diversité des solutions</li> <li>• Analyse des problèmes interpersonnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu coûteuse</li> <li>• Mise en application de la prise de décision</li> <li>• Apprentissage dynamique</li> <li>• Aide au développement des habiletés de résolution de problèmes</li> <li>• Très réaliste</li> <li>• Rétroaction disponible</li> <li>• Permet le plus de se rapprocher des situations vécues dans les différentes fonctions au sein de l'organisation</li> <li>• Encourage les membres à une participation plus complète</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à jour continue</li> <li>• Exige beaucoup de temps</li> <li>• Résistance des participants à s'impliquer</li> <li>• Coûts de développement possiblement très élevés</li> <li>• Certains sentiments ou tensions contenus dans les situations réelles ne peuvent être éprouvés dans un jeu de rôles</li> <li>• Personnes timides auront énormément de difficulté à jouer adéquatement un rôle devant un public</li> </ul>
<b>La corbeille du gestionnaire (InBasket)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble de documents semblables à ceux que l'employé trouve dans son poste de travail (lettres, notes de service, etc.).</li> <li>• L'employé doit fixer des priorités et résoudre les problèmes rattachés à ce poste.</li> <li>• Évaluation par les formateurs du choix des priorités, des liens établis entre les divers problèmes, de la qualité des décisions et du temps pris pour les prendre.</li> </ul>		
<b>Utilisations</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la prise de décision</li> <li>• Développement des habiletés d'analyse</li> <li>• Développement des habiletés de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application de la prise de décision</li> <li>• Apprentissage dynamique</li> <li>• Aide au développement des habiletés de résolution de problèmes</li> <li>• Très réaliste</li> <li>• Rétroaction disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige beaucoup de temps</li> <li>• Coûts de développement possiblement très élevés</li> <li>• Efficace seulement si l'employé reçoit une rétroaction à la suite de l'exercice et si le formateur propose une séance de discussion et de comparaison des décisions de chacun des employés</li> </ul>
<b>La discussion en groupe</b>		
Utile lorsque l'information à acquérir et à maîtriser est complexe et contient des aspects positifs et négatifs.		
<b>Utilisation</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des habiletés d'analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application de la prise de décision</li> <li>• Amélioration de l'ouverture d'esprit</li> <li>• Apprentissage dynamique</li> <li>• Aide au développement des habiletés de résolution de problèmes</li> <li>• Rétroaction disponible</li> <li>• Présentation d'un défi réaliste</li> <li>• Participation directe des employés au processus de discussion et la stimulation qui en résulte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de déborder du sujet, ce qui rendra l'exercice peu productif</li> </ul>

**TABLEAU 7.6 ■ Les méthodes de développement des compétences par simulation (suite)**

La simulation et le jeu informatisés		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Division d'un groupe d'employés en équipes, lesquelles seront appelées, dans un contexte de compétition, à prendre des décisions en fonction de certains éléments connus et à construire des hypothèses en fonction d'autres éléments.</li> <li>• En général, chaque équipe représente une société sur un marché où elle est en concurrence avec les autres équipes ou sociétés.</li> <li>• Les décisions et les résultats d'une équipe influent sur les résultats des autres équipes.</li> </ul>		
Utilisations	Avantage	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la prise de décision</li> <li>• Développement des habiletés d'analyse</li> <li>• Mise en pratique des habiletés acquises</li> <li>• Développement des habiletés interpersonnelles</li> <li>• Particulièrement utilisée pour le développement des compétences des gestionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les situations présentées sont ordinairement semblables aux situations de travail de l'employé : les exercices sont donc très réalistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige beaucoup de temps</li> <li>• Coûts de développement possiblement très élevés</li> </ul>
Le simulateur		
Technique par laquelle les stagiaires se familiarisent avec l'équipement réel ou simulé qu'ils utiliseront au travail.		
Utilisations	Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiquement une nécessité quand c'est trop coûteux ou dangereux de former des employés directement sur les lieux de travail</li> <li>• Reproduction des conditions réelles de travail</li> <li>• Développement d'habiletés physiques et intellectuelles</li> </ul> <p><b>Exemples concrets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• simulateur de conduite de camions</li> <li>• simulateur de vol<sup>a</sup></li> <li>• simulateur d'excavatrice, de niveleuse automotrice de chargeur à roues, etc.<sup>b</sup></li> <li>• simulateur de conduite de véhicules d'urgence<sup>c</sup></li> <li>• simulateur de conduite de véhicules militaires<sup>d</sup></li> <li>• simulateurs de la NASA, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité</li> <li>• Économies sur les dépenses d'entretien</li> <li>• Économies sur coût d'exploitation</li> <li>• Économies sur coût de l'appareil (simulateur moins coûteux que l'appareil réel)</li> <li>• Apprentissage dynamique</li> <li>• Aide au développement des habiletés de résolution de problèmes</li> <li>• Très réaliste</li> <li>• Rétroaction disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de développement très élevés</li> <li>• Coût des simulateurs très élevé</li> <li>• Installation et équipement non rentables</li> <li>• Simulations doivent être très près de la réalité si l'on veut obtenir la participation entière des employés</li> </ul>

<sup>a</sup> Voir le site de CAE, à l'adresse : [www.cae.com](http://www.cae.com)

<sup>b</sup> Voir le site de John Deere, à l'adresse : <http://fr.deere.ca>

<sup>c</sup> Voir Service de protection contre l'incendie de la Ville de Québec. (2012, 17 octobre). « Formation sur simulateur de conduite de véhicule d'urgence », [En ligne], [www.spiq.ca](http://www.spiq.ca)

<sup>d</sup> Voir le site de FAAC Incorporated, à l'adresse : [www.faac.com](http://www.faac.com)

**Les méthodes de développement des compétences en cours d'emploi** Lorsque l'employé doit accroître sa capacité à résoudre des problèmes et à prendre des décisions, à travailler en équipe et à analyser l'environnement, il est préférable de le placer devant la réalité et ses contraintes. La troisième catégorie comprend l'intégration, la formation en atelier-école, le système de l'apprenti et la rotation des postes (voir le tableau 7.7).

**TABLEAU 7.7 ■ Les méthodes de développement des compétences en cours d'emploi**

La période d'intégration de l'employé		
Méthode de formation en cinq étapes : la préparation des objectifs de la formation, la préparation de l'employé, les explications de la tâche par le formateur, l'expérimentation par l'employé des étapes du travail et le suivi du développement des compétences.		
Utilisation	Avantages	Inconvénients
Apprentissage de nouvelles habiletés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu coûteuse</li> <li>• Transfert de connaissances, d'habiletés et de comportement d'un employé expérimenté à une recrue</li> <li>• Aucun équipement particulier</li> <li>• Réduction des dépenses liées au formateur</li> <li>• Motivation du stagiaire favorisée, puisque la formation est liée à l'emploi</li> <li>• Probablement la méthode la plus utilisée pour la formation en cours d'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repose sur la motivation et l'habileté du formateur (collègue ou supérieur immédiat)</li> <li>• Augmentation des coûts liés aux erreurs et à la perte de production</li> <li>• Possibilité de manque de structure</li> <li>• Possibilité pour le stagiaire d'apprendre de mauvaises habitudes</li> <li>• Des éléments essentiels risquent d'être escamotés</li> </ul>
La formation en atelier-école		
Les ateliers-écoles ouverts au public sont très répandus. Ce sont des centres connus du public où la qualité des services est assurée, mais où le « client » doit être patient, car il est plongé au cœur d'un atelier de formation. Le client étant conscient de ce contexte de formation, la lenteur du service ou une erreur de parcours n'auront pas de conséquence sur le lien entre lui et l'entreprise.		
Exemples :		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• clinique dentaire de l'Université de Montréal ;</li> <li>• cliniques de prothèses dentaires, d'hygiène dentaire ou d'orthèses visuelles du cégep Édouard-Montpetit ;</li> <li>• salle à manger de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec ;</li> <li>• entreprises, supermarchés, chaînes de restaurants, pour le développement des compétences des caissiers ou des serveurs.</li> </ul>		
Utilisation	Avantages	Inconvénients
Apprentissage de nouvelles habiletés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation réaliste et concrète, loin de la pression exercée par les activités quotidiennes</li> <li>• Transfert de connaissances, d'habiletés et de comportement</li> <li>• Réduction des dépenses liées au formateur</li> <li>• Motivation du stagiaire favorisée puisque la formation est liée à l'emploi</li> <li>• Inconvénients de la période d'intégration de l'employé évités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation et habiletés du formateur essentielles</li> <li>• Augmentation des coûts liés aux erreurs et à la perte de production</li> <li>• Manque de structure possible</li> <li>• Possibilité pour le stagiaire d'apprendre de mauvaises habitudes</li> </ul>
Le système de l'apprenti ( <i>coaching</i> )		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation où l'employé apprend son travail avec un employé.</li> <li>• Méthode qui s'inspire des pratiques de compagnonnage, adoptées pour le développement des compétences des maîtres, dans certains métiers au Moyen Âge.</li> <li>• Encore utilisée dans certains métiers (électricien, plombier, menuisier, soudeur, tuyauteur, ferblantier, machiniste, etc.), ainsi que dans certaines professions (avocat, notaire, médecin, comptable, etc.), cette méthode consiste à faire travailler un apprenti pendant une période préalable avec un maître, qui sera le formateur.</li> </ul>		
Utilisation	Avantages	Inconvénients
Apprentissage de nouvelles habiletés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert de connaissances, d'habiletés et de comportement</li> <li>• Motivation du stagiaire favorisée puisque la formation est liée à l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation et habiletés du formateur essentielles</li> <li>• Nombre d'apprentis limité par le nombre de centres de stage<sup>9</sup> et par le nombre de personnes ayant atteint la qualité de maître</li> <li>• Système de l'apprenti qui peut être apparenté à la création d'une classe d'employés sous-payés. Ces derniers n'ont d'autre choix que d'achever leur période d'essai, qui peut s'étendre sur 10 ans dans certains cas, comme dans celui des graveurs sur acier aux États-Unis.</li> </ul>

**TABLEAU 7.7 ■ Les méthodes de développement des compétences en cours d'emploi (suite)**

La rotation des postes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthode surtout utilisée pour les gestionnaires qui présentent un certain potentiel.</li> <li>• En assumant des fonctions dans différents secteurs de l'entreprise (ou dans différents postes d'un même service), les employés touchés ont une meilleure vue d'ensemble des exigences et des responsabilités liées à ces secteurs.</li> </ul>		
Utilisation	Avantages	Inconvénients
Apprentissage de nouvelles habiletés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation du stagiaire favorisée, puisque la formation est liée à l'emploi</li> <li>• Meilleure polyvalence des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des coûts liés aux erreurs et à la perte de production</li> <li>• Grande variété de tâches offertes aux employés</li> <li>• Un employé peut être appelé à occuper un nouveau poste dans une autre ville ou dans un autre pays. Cette situation implique des frais très élevés pour l'entreprise ainsi que des sacrifices et un effort d'adaptation énormes pour l'employé et sa famille.</li> </ul>

<sup>a</sup> Voir à ce sujet Desbiens, Jean-François, Cécilia Borges et Carlo Spallanzani (dir.). (2012). *J'ai mal à mon stage. Problèmes et enjeux de la formation pratique en enseignement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

**Les facteurs influant sur le choix des méthodes de développement des compétences** Le choix d'une méthode de formation ou d'un ensemble de méthodes de formation est une étape extrêmement importante dans le processus de formation. Ce choix est sous-jacent aux objectifs du développement des compétences.

Il n'existe pas un choix idéal. Il s'agit de trouver une solution qui tienne compte des objectifs du développement des compétences, des coûts des méthodes de formation et du matériel, des coûts des ressources humaines et financières disponibles, des formateurs disponibles, du temps qui peut être alloué pour le développement des compétences, de même que des préférences et des habiletés des formateurs.

En outre, il faut maintenir le respect des principes d'apprentissage mentionnés précédemment.

### D'autres programmes

**Le développement organisationnel** Le développement organisationnel consiste en un effort concerté de changement, qui utilise les connaissances des sciences du comportement et qui fait appel à la totalité ou à une partie importante de l'organisation, sous l'impulsion et la supervision de la haute direction. Il a pour objectif l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et se fonde sur des interventions planifiées dans ses divers processus.

Le processus du développement organisationnel commence généralement par un diagnostic de la situation présente. Il s'agit d'analyser les croyances, les valeurs et les normes des membres de l'organisation qui pourraient jouer un rôle négatif dans la recherche de l'efficacité maximale. À la suite d'une première analyse, les renseignements sont communiqués aux personnes qui participent au changement. Un plan d'action est conçu en collaboration avec tous les membres, puis il est mis en œuvre et évalué. L'exercice est répété jusqu'à la satisfaction complète des membres et de la haute direction.

Ce processus est un programme de formation, mais il dépasse les limites du développement des compétences tel qu'il est défini dans ce chapitre. Le rôle du formateur consiste à intervenir pour accroître la réceptivité à l'apprentissage, pour aider

à l'acquisition des comportements et pour faciliter leur maintien par le choix des méthodes d'apprentissage. Cependant, au cours de la phase primordiale du développement des compétences, c'est-à-dire du transfert des nouveaux comportements dans la tâche, le formateur est généralement absent. Dans le développement organisationnel, l'agent de changement<sup>6</sup>, le formateur, est partie intégrante de l'équipe de travail.

Lorsque le diagnostic est clairement posé, les interventions quant au développement organisationnel sont définies et mises en application. Ces stratégies sont développées par les membres de l'organisation et l'agent de changement. Les principales stratégies utilisées sont présentées dans la figure 7.7.

La promotion du travail en équipe implique l'utilisation de techniques visant à améliorer la cohésion au sein d'un groupe et à accroître l'efficacité de ce dernier. L'analyse des relations interpersonnelles est une stratégie axée sur le processus utilisé dans les groupes pour communiquer, gérer les conflits et prendre des décisions. L'objectif de cette analyse consiste à rendre le groupe apte à gérer sa propre dynamique. L'intervention d'un tiers a pour but d'aider les individus et les groupes à résoudre leurs conflits majeurs sur le plan de la tâche ou sur celui des relations interpersonnelles. L'approche sociotechnique tente de concilier les contraintes organisationnelles et les exigences des employés. Il s'agit en fait d'améliorer parallèlement la productivité et la qualité de vie au travail. Le changement de la culture d'entreprise entraîne le développement d'une culture de l'organisation qui sera conforme à ses stratégies et à sa structure.



Avec la formation en atelier-école, il s'agit d'offrir une formation réaliste et concrète, mais loin de la pression exercée par les activités quotidiennes. Le client étant conscient du contexte de la formation, la lenteur du service ou une erreur de parcours n'auront pas de conséquence sur le lien entre lui et l'entreprise.

**FIGURE 7.7** ■ Les stratégies de développement organisationnel



6. Il s'agit de la personne responsable de la mise en œuvre du changement, habituellement un gestionnaire de l'entreprise.

Enfin, les activités de formation ont pour objectif de fournir à chaque personne les compétences et les connaissances requises pour apporter sa contribution à l'organisation. Les stratégies de développement organisationnel tentent de résoudre les problèmes immédiats, mais elles visent surtout à offrir aux membres de l'organisation la possibilité d'acquérir les habiletés, les compétences et les attitudes nécessaires pour résoudre les futurs problèmes. De cette manière, les employés pourront s'adapter aux nouvelles situations de l'organisation.

**Le développement des compétences en ligne** Il ne s'agit pas d'une méthode de développement des compétences en soi, mais plutôt d'un outil auquel plusieurs méthodes peuvent avoir recours. Le développement des compétences par l'apprentissage électronique est une méthode qui s'appuie sur des contenus pédagogiques présentés sur un support électronique, comme un cédérom, le réseau Internet, intranet ou extranet, ou encore la télévision interactive. La formation électronique comprend aussi bien des outils et des applications que des contenus pédagogiques. L'apprentissage en ligne, qui constitue une des facettes de la formation électronique, se différencie par l'utilisation de la technologie du Web.

L'apprentissage en ligne offre des possibilités de collaboration et d'interactivité (forum ou clavardage). Ce mode d'apprentissage émergent tente de s'imposer dans les entreprises au détriment des modes de formation traditionnels (en salle de classe).

Depuis l'automne 2002, le Massachusetts Institute of Technology (MIT) propose dans Internet l'ensemble du matériel des cours offerts par l'établissement. Il ne s'agit pas à proprement parler de formation en ligne, car il n'y a pas d'interactivité. Tout de même, qu'un établissement aussi prestigieux que le MIT ait décidé de rendre disponible gratuitement l'ensemble de ses cours représente une révolution en ce qui a trait à la philosophie de l'éducation. Seule l'expansion d'Internet pouvait rendre ce projet réalisable.

La formation en ligne est en train de bouleverser l'accessibilité au développement des compétences, de même que ses principes fondamentaux, à tel point qu'on passe maintenant de la « formation » à l'« apprentissage ». Ainsi, ce qui est intégré se révèle plus important que ce qui est transmis, d'où l'utilisation de l'expression « développement des compétences ».

L'approche classique de la formation peut de moins en moins répondre aux besoins actuels. Le temps requis pour développer le « maître » (celui qui a acquis l'expertise nécessaire), pour le « cloner », pour communiquer un contenu et pour rédiger les manuels et les guides de formation, tout cela rendra caduque la formation selon l'approche classique. En effet, il est fort probable que les problèmes qui se présenteront

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Pour chacune des situations suivantes, déterminez la méthode la plus appropriée dans les circonstances et expliquez votre choix :

1. Vous avez l'intention d'exporter vos produits vers le Japon et, de ce fait, il faut que vos représentants soient familiarisés avec la culture japonaise.
2. Vous désirez augmenter l'habileté de vos employés à prendre des décisions et à défendre leur point de vue.
3. Le directeur d'un supermarché devra former prochainement cinq nouvelles caissières.

dans l'organisation, de même que les possibilités et les menaces du marché auront le temps d'être remplacés par d'autres avant même la fin de la formation.

L'utilisation de l'approche du développement en ligne place le formateur dans un rôle de redistributeur de connaissances plutôt que dans un rôle de fournisseur de connaissances. Devant un problème donné, le formateur doit parvenir à trouver une solution en utilisant les ressources disponibles, ici les participants à la formation qui, très souvent, se révéleront à la hauteur.

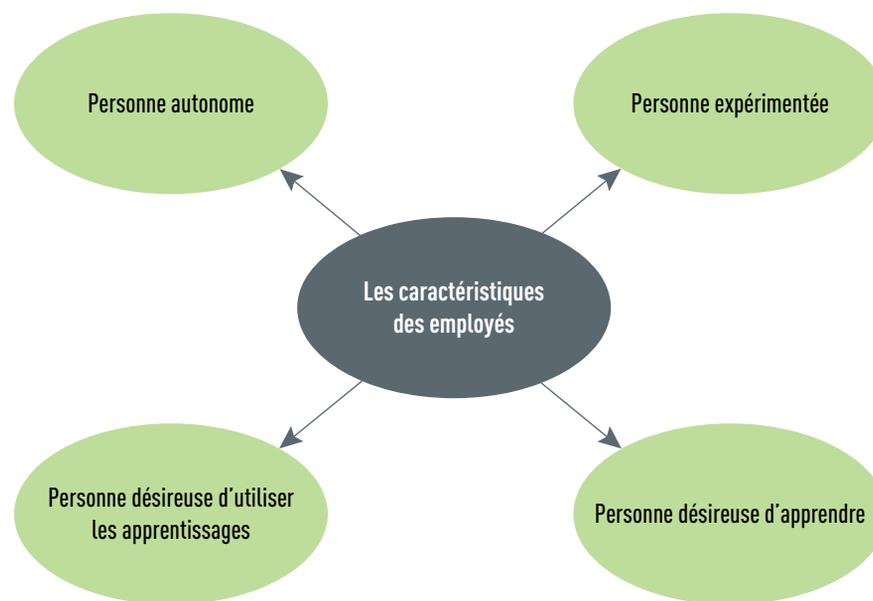
## Les formateurs et les employés

Les participants à un programme de développement des compétences, soit les employés, sont le cœur même du programme. Afin d'assurer l'efficacité d'une telle activité, il est essentiel de comprendre le fonctionnement d'un adulte dans une situation d'apprentissage. Ensuite, il faut sélectionner les personnes qui répondront le mieux aux attentes de l'entreprise à la suite de l'activité de formation.

**Les caractéristiques des employés participant à un programme de développement des compétences** Des études ont montré que le mode d'apprentissage est différent selon que l'employé est un étudiant ordinaire ou un étudiant adulte. Les différences de comportement entre ces deux catégories de participants ont une incidence sur la conception d'un programme. Knowles<sup>7</sup> suggère de tenir compte de quatre caractéristiques pour distinguer l'étudiant adulte d'un étudiant de l'enseignement ordinaire (voir la figure 7.8).

Tout d'abord, l'adulte se voit comme une personne autonome, capable de prendre en main son développement. L'adulte ne se sent pas dépendant du formateur, il n'aime pas être traité comme un enfant. Dans ce contexte, le formateur devient un facilitateur qui permet à l'adulte de participer à sa formation.

**FIGURE 7.8** ■ Les caractéristiques des employés participant à un programme de développement des compétences



7. Knowles, Malcolm S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy*, Cambridge, The Adult Education Company.

De plus, l'employé possède de l'expérience. Pour lui, l'expérience ne se réduit pas à l'ensemble des événements qui lui sont arrivés : elle définit ce qu'il est. Cette expérience lui permet de faire des choix quant au contenu et aux méthodes de formation. La formation des adultes exige une communication bidirectionnelle, des discussions en groupe et la mise en application des apprentissages. Pour cette raison, le formateur devra préparer beaucoup de matière, afin de permettre à l'employé de choisir celle dont il a besoin. Il en est de même pour les outils ou les médias de formation utilisés.

Ensuite, l'adulte désire apprendre. Il voit dans le formateur une personne-ressource qui l'aidera à établir ses besoins et à découvrir les moyens d'y répondre. Il faut donc amener l'employé à prendre la responsabilité de sa formation. Cela implique que les présentations du formateur doivent aller à l'essentiel. Le formateur n'est pas la personne qui indique ce qu'il faut faire et comment il faut le faire. Il est celui qui offre son aide. Plus particulièrement, le formateur doit éviter de préciser ses attentes à l'égard de l'employé. C'est ce dernier qui déterminera lui-même ses attentes.

Enfin, l'employé ne désire pas emmagasiner des connaissances qu'il utilisera seulement plus tard. Il cherche avant tout des solutions qu'il pourra appliquer rapidement et qui l'aideront à résoudre les problèmes auxquels il est exposé.

Lorsqu'on s'adresse à des adultes qui reçoivent une formation, il faut leur laisser choisir le rythme du développement des compétences, la séquence de l'apprentissage, le matériel du cours, les objectifs du développement des compétences et le mode d'évaluation. Il s'agit d'une formation contrôlée par l'employé.

**Le choix des employés qui participeront au programme de développement** Les coûts du développement des compétences exigent que l'entreprise destine ses programmes aux employés qui peuvent en profiter le plus, à ceux qui cherchent à s'améliorer dans un domaine correspondant à leurs intérêts. De cette façon, ceux-ci pourront rentabiliser les ressources financières qui y auront été consacrées. Pour choisir ces employés, on recourra à des critères déjà utilisés en matière de sélection : les critères de compétences (*will do factors*) et les critères de qualification (*can do factors*).

Au sein de l'entreprise, on trouve simultanément trois approches<sup>8</sup> pour déterminer quels employés sont en mesure de participer à un programme de développement. D'abord, il y a les employés qui, à la suite d'une démarche personnelle, font eux-mêmes une demande de développement, laquelle est généralement offerte à l'extérieur de l'entreprise. Selon la deuxième approche, le superviseur propose lui-même à l'employé un programme qui répond surtout aux besoins du plan de carrière de l'employé. La dernière approche est plutôt institutionnelle. Elle suggère une solution à une situation précise, comme l'arrivée de nouveaux employés, les changements dans les méthodes de travail, les mutations, le faible rendement de certains employés, les problèmes de qualité du travail, l'intégration d'employés spéciaux (les immigrants, les chômeurs chroniques, etc.) n'ayant aucune expérience du milieu de travail ou ayant des problèmes d'adaptation sociale.

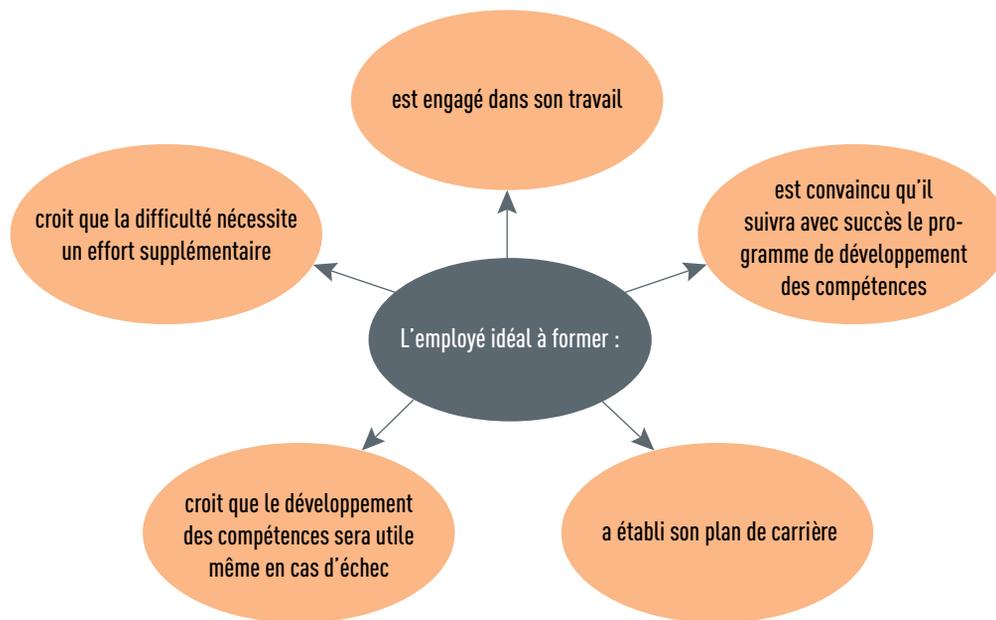
Étant donné que les coûts d'un programme de développement des compétences comprennent pour une bonne part les salaires des employés qui ne sont pas productifs pendant un certain temps, la durée de ce programme doit être réduite au minimum. Afin de respecter cet objectif de transmettre tout le contenu et de maintenir un rythme soutenu durant le développement des compétences, il importe de sélectionner les employés en fonction de leur capacité de réussir le programme. Il

8. Voir Srinivas, Kalburgi M. (1984). *Human Resource Management in Canada : Contemporary Perspectives*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, p. 204-205.

est aussi possible d'échelonner les cours dans le temps, afin de réaliser des petites sessions entre lesquelles il y aura des parties « mise en pratique ». Cela permettra l'ancrage des notions. C'est la démarche utilisée par les Forces armées canadiennes, dont tous les programmes de formation sont axés sur des « objectifs de rendement »<sup>9</sup>.

L'employé idéal est très engagé dans son travail, il a déjà établi son plan de carrière et il a lui-même choisi de participer à ce programme. Il est convaincu qu'il peut, mieux que tout autre, réussir ce programme, que celui-ci l'aidera dans sa carrière, qu'en cas d'échec, le développement des compétences lui sera quand même utile et qu'en cas de difficulté, il devra fournir un effort supplémentaire (voir la figure 7.9).

**FIGURE 7.9** ■ L'employé idéal à former



### 7.2.3 L'évaluation des programmes de développement des compétences

L'efficacité des programmes ne peut vraiment être mesurée qu'à travers l'effet du comportement des employés, une fois de retour dans leur emploi, sur les résultats de l'entreprise. En fait, il faut poser les quatre questions suivantes au moment de l'évaluation du programme<sup>10</sup> :

1. Y a-t-il eu des changements dans les comportements des employés ?
2. Ces changements sont-ils causés par le programme de développement des compétences ?
3. Ces changements influent-ils positivement sur la réalisation des objectifs de l'entreprise ?
4. Les changements de comportements seront-ils les mêmes avec un nouveau groupe d'employés ?

9. Voir Défense nationale et les Forces armées canadiennes. (2014, 30 avril). « Préparez-vous pour l'entraînement de base », [En ligne], [www.forces.gc.ca](http://www.forces.gc.ca)

10. Questions suggérées par Goldstein, Irwin L. (1986). *Training in Organizations : Needs Assessment, Development, and Evaluations*, 2<sup>e</sup> éd., Monterey, Californie, Brooks et Cole.

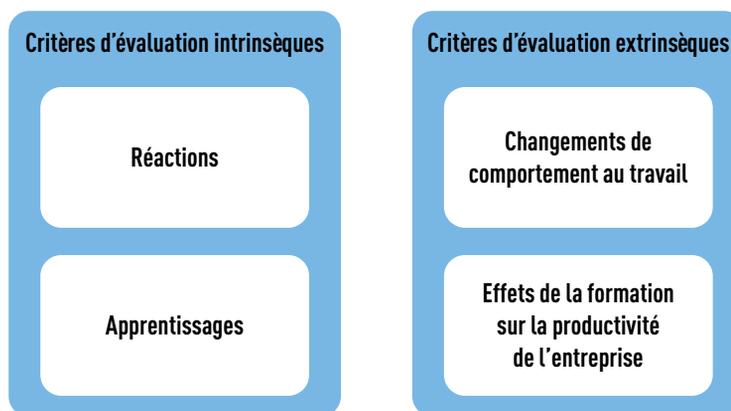
L'évaluation d'un programme de développement mesure les changements, mais il faut être conscient du type des changements mesurés. Par exemple, si une personne va au restaurant et qu'une fois le repas terminé, on lui demande si elle est satisfaite, une réponse positive ne sera pas suffisante. Elle pourrait être satisfaite parce qu'elle n'a plus faim. Elle pourrait aussi l'être parce que l'ambiance et le service sont excellents. Sa satisfaction pourrait aussi provenir du plaisir ressenti d'avoir passé des moments agréables avec une personne charmante. Peut-être est-ce la qualité des mets qui est la source de sa satisfaction? Ainsi, la satisfaction d'une personne peut être attribuable à différents éléments.

Il en est de même pour un programme de développement<sup>11</sup>. On peut utiliser des critères d'évaluation intrinsèques, tels que la réaction des participants et la valeur des apprentissages. On peut aussi utiliser des critères d'évaluation extrinsèques, tels que les changements de comportements et les effets de la formation sur certains éléments de l'emploi (*voir la figure 7.10*). Selon les apprentissages, on pourrait effectuer l'évaluation de deux manières et en deux temps:

- Assez rapidement, s'il s'agit de compétences techniques qui concernent le travail directement. Les employés évaluent la mise en pratique des apprentissages effectués lors de la formation.
- À la mise en pratique lorsqu'il s'agit de changements dans les comportements organisationnels, et plus tard (3 à 6 mois) lorsqu'il s'agit de l'impact de ces changements suscités par la formation.

Afin de connaître la satisfaction des employés, on peut mesurer leur réaction ou leurs sentiments à la fin du programme. Généralement, la perception du formateur joue un rôle important dans cette perception. Ainsi, on se trouve à mesurer les impressions des employés au sujet du formateur d'abord, ensuite de la forme et du contenu du programme. Les résultats de cette évaluation peuvent être utilisés pour sélectionner les formateurs, modifier la présentation du programme de développement, son rythme ou sa durée, de même que certains éléments du contenu.

**FIGURE 7.10** ■ Les types de critères d'évaluation d'un programme de formation



11. Ces critères sont suggérés par Kirkpatrick, Donald L. (1983). « Four Steps to Measuring Training Effectiveness », *Personnel Administrator*, vol. 28 (11), p. 19-25.

On doit aussi évaluer l'apprentissage, grâce aux examens à la fin d'un cours, aux travaux pratiques ou aux projets que doivent réaliser les employés.

Les changements de comportements des employés dans leur travail peuvent aussi être mesurés. Compte tenu de la difficulté d'isoler l'incidence de la formation sur les changements de comportements, il est nécessaire de mesurer les comportements du groupe avant et après le programme ou encore de mesurer le comportement de deux groupes, soit un groupe ayant suivi le programme de développement des compétences et un groupe contrôle ne l'ayant pas fait.

Enfin, on peut évaluer un programme en mesurant ses effets sur le rendement, la productivité, l'amélioration de la qualité, la baisse du taux de roulement, la baisse du taux d'accidents, et ainsi de suite. Les bénéfices économiques d'un programme de formation peuvent être mesurés à l'aide de l'indice économique des valeurs attendues (*economics of expected utility*).

Afin d'évaluer les effets du programme de développement des compétences, Ivancevich<sup>12</sup> nous suggère une approche qui nous guide dans le choix des méthodes d'évaluation du développement des compétences. Nous vous présentons au tableau 7.8 une version synthétique de son modèle.

**TABLEAU 7.8 ■ Un guide dans le choix des méthodes d'évaluation du développement des compétences**

Domaines nécessitant une évaluation	Éléments à mesurer	Objets d'analyse	Modes de collecte de l'information
Intégration des nouvelles notions et des comportements par les participants	Les savoir-être et savoir-faire des participants avant et après le programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commentaires des participants</li> <li>• Mode de participation dans leur environnement de travail</li> <li>• Commentaires des collègues de travail</li> <li>• Commentaires des superviseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues</li> <li>• Questionnaires</li> <li>• Dossiers</li> <li>• Observations</li> </ul>
Transfert des éléments du programme dans le travail quotidien de l'employé	La performance, le comportement et les attitudes de l'employé dans son travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes, comportements et habiletés des subordonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues</li> <li>• Questionnaires</li> <li>• Dossiers</li> <li>• Observations</li> <li>• Incidents critiques</li> </ul>
Coût du programme de développement des compétences	Les coûts variables et les coûts fixes du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût du formateur</li> <li>• Salaire du participant</li> <li>• Dépenses de déplacement</li> <li>• Honoraires des consultants</li> <li>• Location des locaux, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgets</li> </ul>
Durée des effets du programme sur le participant	La persistance des nouvelles attitudes et des nouveaux comportements des participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes, comportements et habiletés des subordonnés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues</li> <li>• Questionnaires</li> <li>• Incidents critiques</li> <li>• Observations (effectuées et notées à différents moments après la formation)</li> </ul>

Source : Adapté de Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill, p. 431.

12. Voir Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill, p. 431.

## 7.3 LES AVANTAGES DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'investissement dans les programmes de développement des compétences procure aux entreprises et aux employés de nombreux avantages, comme on peut le voir dans le tableau 7.9.

La division du travail fondée sur la hiérarchie dans l'entreprise sera remplacée dans un avenir rapproché par une division basée sur les compétences des individus.

**TABLEAU 7.9** ■ Les avantages du développement des compétences

Effets positifs sur les profits de l'entreprise	Effets positifs sur l'employé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmente les compétences et les connaissances des employés</li> <li>• Favorise la création d'un bon climat organisationnel</li> <li>• Améliore les relations du travail</li> <li>• Accroît l'efficacité de la prise de décision et la gestion des changements</li> <li>• Accroît la qualité du travail et la productivité</li> <li>• Facilite l'implantation d'un réseau de communication efficace et permet une meilleure gestion des conflits</li> <li>• Améliore l'image de l'entreprise</li> <li>• Réduit les coûts de production</li> <li>• Améliore le sentiment d'appartenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe sa confiance en lui et fait diminuer ses frustrations</li> <li>• Améliore sa capacité à prendre des décisions et à communiquer</li> <li>• L'aide à atteindre ses buts personnels en lui permettant de mieux orienter sa vie professionnelle</li> <li>• Améliore sa gestion du stress</li> <li>• Améliore sa gestion des conflits</li> </ul>

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Les nouvelles règles du marché exercent une pression importante sur les entreprises qui doivent former leurs employés. Ces dernières peuvent utiliser différents programmes pour assurer le développement des compétences, soit l'accueil, la période d'intégration dans le poste, la formation, le développement individuel et le développement organisationnel. La formation représente un investissement qui augmentera les profits des entreprises et assurera la satisfaction des employés. Le processus de développement des compétences comprend trois phases : l'analyse des besoins, l'implantation du programme et la mise en place d'un système d'évaluation du processus.

Au moment de l'analyse des programmes, un grand nombre de facteurs doivent être pris en considération, à commencer par l'analyse de l'organisation, l'analyse des postes de travail et des activités et l'analyse du rendement des ressources humaines. Diverses méthodes de formation sont à la disposition des superviseurs,

comme les méthodes axées sur la fonction cognitive, les méthodes utilisant la simulation et les méthodes de formation en cours d'emploi. Le choix de celle-ci devrait se fonder sur les objectifs du programme de formation et sur ses coûts relatifs.

Indépendamment des méthodes retenues, le contenu du développement des compétences devrait être construit de manière à optimiser l'apprentissage. La sélection des employés à former doit donc tenir compte de leurs caractéristiques. Pour être efficace, le programme de formation doit aussi respecter les principes de l'apprentissage, lesquels exigent que des objectifs précis de formation soient établis au départ, que le développement des compétences permette aux employés d'observer les comportements d'un modèle, que le matériel soit familier pour l'employé, qu'une place importante soit accordée à la pratique, que la rétroaction concernant l'évolution de l'employé soit fréquente et que soient considérées les différences individuelles des employés.

Une méthode de développement des compétences correctement utilisée doit aussi suivre les différentes phases du processus d'apprentissage de l'employé. En effet, celui-ci doit être bien disposé face au développement des compétences, apprendre un contenu, le retenir et le transférer dans son milieu de travail afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Par contre, la venue de la formation en ligne est susceptible de révolutionner les pratiques actuelles et de rendre la formation plus accessible dans le temps et dans l'espace.

Enfin, on peut vérifier l'efficacité des programmes de formation en mesurant différents éléments, comme les réactions des employés au programme et au formateur, l'apprentissage réalisé, les changements de comportement des employés dans leur travail et les effets de leurs comportements sur la productivité de l'entreprise.

Retenons toutefois que, pour être efficace, une méthode de formation doit susciter la motivation de l'employé et développer les habiletés recherchées. De plus, selon les principes d'apprentissage qui ont été énoncés, les méthodes retenues doivent donner l'occasion de mettre en pratique les notions apprises pendant le développement des compétences. Elles doivent proposer régulièrement une rétroaction à l'employé, accompagnée d'un renforcement positif. Enfin, les méthodes de formation doivent permettre une présentation des notions allant du simple au complexe et, surtout, offrir toutes les garanties de transfert dans la réalité du poste de l'employé.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Définissez le développement des compétences ainsi que les différents programmes qu'il regroupe.
2. Décrivez les avantages du développement des compétences pour une entreprise.
3. Décrivez, à l'aide d'un schéma, les trois phases du développement des compétences et les éléments qui les composent.
4. Expliquez comment l'entreprise peut déterminer ses besoins en développement des compétences.
5. Tracez le profil d'un adulte qui participe à un programme de développement des compétences et décrivez ses principales caractéristiques. Quels liens pouvez-vous établir avec un étudiant de l'enseignement de type scolaire?
6. Tracez le profil idéal de l'employé devant être intégré dans un programme de développement.
7. Quels sont les principes essentiels de l'apprentissage? Décrivez brièvement chacun d'eux.
8. De quels facteurs l'entreprise doit-elle tenir compte dans le choix d'une méthode de développement des compétences?
9. Définissez le développement organisationnel.
10. Quels sont les différents types de mesure de réussite d'un programme de développement des compétences? Expliquez brièvement chacun d'eux.
11. En vous reportant à la rubrique « Parlons GRH », présentée au début du chapitre, répondez aux quatre premières questions ci-dessous, puis discutez en groupe des questions suivantes.
  - a) A-t-on commis des erreurs dans la préparation de ce programme de formation?
  - b) Comment aurait-on pu définir les besoins de développement des compétences de ces employés?
  - c) La réaction des employés est-elle normale?
  - d) Expliquez comment vous traiteriez ces problèmes.
  - e) En vous remémorant votre première journée de travail dans votre emploi actuel ou votre première journée au collège, décrivez ce qu'on aurait dû faire pour faciliter votre intégration.
  - f) Afin d'être vraiment efficace, comment un programme de développement des compétences utilisant une méthode en cours d'emploi devrait-il être conduit?
  - g) Qui devrait être responsable du développement des compétences dans l'entreprise?
  - h) Quels devraient être les éléments d'un programme de sensibilisation au harcèlement sexuel dans l'entreprise? Quels employés choisiriez-vous pour suivre ce cours? Comment évalueriez-vous les résultats d'un tel programme?

## ANALYSE DE CAS

### CAS 7.1 « Et hop cascade ! »

Alain Dividu travaille pour la compagnie Turbibec depuis plus de cinq ans. Cette entreprise fabrique des turbines pour les barrages hydroélectriques. À la suite d'une réorganisation de l'usine et de l'installation d'un nouvel équipement, les turbines sont peintes en série sur une chaîne de fabrication, alors qu'auparavant il fallait effectuer le travail à l'unité dans un atelier de peinture. Ainsi, le nombre d'employés requis à l'atelier de peinture a sensiblement diminué. Le nouvel équipement fonctionne avec seulement deux employés, et sept des neuf postes de peintre ont été éliminés.

Heureusement, l'entreprise avait prévu cette situation au moment de l'achat de l'équipement. Un programme de planification de la main-d'œuvre avait été implanté et le recrutement avait été gelé au cours des derniers mois, tout cela afin que les personnes touchées soient réaffectées à l'intérieur de l'entreprise. Alain, une des victimes de la modernisation du Service de la peinture, a donc été muté au Service de la soudure.

Le lundi matin, Alonzo Repeau accueille Alain Dividu dans son bureau :

— Alain, on m'a dit que tu te rapporterais ici ce matin. Je suis heureux de t'accueillir, mais je ne sais trop ce que je vais te faire faire. J'ai à peine assez de travail pour mes employés... Je vais t'indiquer ton casier et tu pourras t'asseoir près d'un soudeur, afin d'apprendre comment il fait son travail.

Durant la première semaine d'intégration, tout ce qu'Alain fait, c'est d'observer un employé qui soude des palles. Il reçoit bien quelques explications, mais le travailleur qu'il observe n'est pas très bavard. Ce dernier craint peut-être de se voir offrir une retraite prématurée pour qu'Alain puisse prendre son poste.

Puis, le vendredi, juste avant le départ, Alonzo s'approche d'Alain.

— J'ai de bonnes nouvelles pour toi: nous avons reçu deux grosses commandes cette semaine. J'aurai donc besoin de toi à temps plein. Lundi matin, je vais t'installer devant une machine et te donner toute la formation nécessaire. Tu vas devenir soudeur. D'ailleurs, de peintre à soudeur, il n'y a qu'un pas.

— Super! À lundi, alors!

Le lundi suivant, Alonzo accompagne Alain, et tous deux s'installent devant une machine qui semble fort simple à opérer.

— Voici le travail, Alain. Tu prends les plaques dans la boîte, tu en mets deux dans le gabarit en les superposant, tu appuies sur le bouton vert et la machine fait le reste, c'est-à-dire une soudure parfaite chaque fois. Lorsque tu soulèves le levier à gauche, les plaques sont poussées sur le convoyeur devant, et tu n'as qu'à remettre deux autres plaques dans le gabarit.

— Ça paraît simple, commente Alain.

— Regarde-moi faire. En fait, le travail est si simple que je pourrais entraîner des singes à le faire, et tout le service fonctionnerait comme par enchantement. Sans compter qu'il n'y aurait jamais de plaintes, jamais d'absents, jamais de vacances... Bon, c'est interdit par la loi, je crois... Maintenant, prends les plaques et répète l'opération en m'expliquant ce que tu fais.

Alain s'exécute une cinquantaine de fois, sans faire une seule erreur.

— Bon, réagit Alonzo, je te l'avais dit, même un singe... Enfin, te voilà expert en soudure. Je te laisse. Si tu as des questions, ne te gêne pas, tu n'as qu'à hurler. Ben non... Ce sont les singes qui hurlent. Alors appelle-moi!

En fait, Alonzo est tellement occupé cette semaine-là qu'Alain ne peut le rencontrer avant le vendredi après-midi.

Voici comment s'est déroulée la semaine d'Alain.

Lundi après-midi, le mécanisme d'éjection des plaques s'est coincé à deux reprises. En désespoir de cause, Alain a fait appel à un collègue pour l'aider à libérer les plaques. Mardi matin, le gabarit s'est déplacé et Alain a dû le réajuster avec la collaboration d'un autre collègue. Mercredi matin, les plaques qu'on avait apportées à Alain n'étaient pas de la même couleur. Il a perdu une heure avant de trouver la personne responsable et faire remplacer les lots placés près de sa machine. Jeudi après-midi, les plaques qu'on lui a apportées étaient plus épaisses que les plaques habituelles. C'était une commande spéciale, mais il fallait régler la machine à souder, et Alain ne savait pas comment

le faire. Encore une fois, un collègue est venu le dépanner, mais de mauvaise grâce. Comble de malheur, vendredi après-midi, une des plaques a glissé sur le convoyeur et est revenue frapper la machine d'Alain, lui écrasant le bout du doigt. Cet accident sans gravité l'a quand même obligé à se rendre à l'infirmerie, où Alonzo l'a rejoint.

— Bon, c'est le métier qui rentre, dit Alonzo.

— La tâche n'est pas aussi simple qu'elle le paraît, réplique Alain.

— Il te manque quelques trucs, mais je ne pouvais pas tout t'enseigner la même journée.

### Questions :

1. Quelle est, selon vous, l'opinion d'Alain concernant son travail et son superviseur? Le croyez-vous motivé à poursuivre son apprentissage? Quels rôles pourraient remplir le superviseur? Inspirez-vous des éléments étudiés dans le chapitre 1.
2. Que pensez-vous de la formation qu'il a reçue?
3. Croyez-vous qu'il y ait un lien entre les incidents de la semaine et la formation?
4. Si vous aviez été à la place d'Alonzo, qu'auriez-vous fait différemment pour former Alain?

### CAS 7.2

#### « Le cœur de notre entreprise, c'est l'employé ! »

Je m'appelle Laure Dina Theur. En mai dernier, j'ai terminé mon cours en techniques informatiques au cégep régional de Lévis, et je suis actuellement à l'emploi de la compagnie Cumulus inc., à titre de conseillère à la clientèle. Le travail est très intéressant, mais les premiers mois ont été assez difficiles.

L'entreprise est très dynamique et j'ai l'intention, à moyen terme, de gravir quelques échelons avant de m'orienter vers une multinationale. Les postes de directeur de succursale et de directeur des comptes spéciaux m'intéressent beaucoup et c'est pourquoi je me suis inscrite à des cours d'administration à la Formation continue. En ce moment, je suis un cours de gestion des ressources humaines, et nous venons de terminer la section concernant le développement des compétences. Cela a été pour moi un véritable choc. Selon l'enseignant, les grandes entreprises valorisent leurs employés et consacrent énormément de ressources au développement des compétences de leur

personnel. Pourtant, mon expérience chez Cumulus ne correspond pas à cette description. Tout d'abord, je dois payer moi-même les cours que je prends le soir et, surtout, je ne peux prendre de cours le jeudi soir, car cette soirée est très occupée au magasin. Ensuite... Laissez-moi plutôt vous raconter mes débuts chez Cumulus.

Cumulus inc. est une chaîne canadienne de magasins d'équipement électronique, spécialisée dans la vente d'ordinateurs. L'entreprise emploie plus de 400 personnes au Canada, dont le quart au Québec. Le personnel de vente représente environ 60 % de la main-d'œuvre.

Le siège social de l'entreprise est situé sur le boulevard Charest, où travaillent une quarantaine de personnes. Je connaissais l'entreprise depuis plusieurs années et mon opinion en était très favorable, compte tenu de mes expériences à titre de cliente et des commentaires de quelques camarades de classe qui y travaillaient déjà les fins de semaine.

Pendant mes années de cégep, j'ai travaillé les fins de semaine et l'été pour deux autres boutiques d'ordinateurs. J'avais donc l'expérience de la vente-conseil et des ordinateurs. J'avais déjà vendu une douzaine de réseaux de plus de cinq ordinateurs et en avais supervisé l'installation. J'avais adoré l'expérience de conseillère auprès de la clientèle.

En mars dernier, je me suis présentée, débordante de confiance, au siège social de Cumulus. Une secrétaire m'a reçue, très chaleureusement, je dois dire. Elle m'a indiqué que l'entreprise n'acceptait pas les curriculum vitæ, mais que je pouvais remplir un formulaire, qu'elle m'a remis. Ensuite, j'ai attendu une dizaine de minutes, et M. Pierre-Louis m'a invitée à passer dans son bureau. Il avait l'air très préoccupé. Il faisait très sérieux, avec sa chemise et son nœud papillon. Pendant qu'il lisait mon curriculum vitæ, il s'est assis en marmonnant. J'ai pris l'initiative de m'asseoir aussi.

Après quelques minutes de silence, il m'a posé des questions sur mon expérience dans les autres boutiques, puis il a dit :

— Bon ! Pour le moment, nous n'avons besoin de personne mais d'ici quelques semaines, nous pourrions vous rappeler. Il faudrait juste que vous portiez une robe plus sobre pour venir travailler chez nous.

Trois semaines plus tard, j'ai reçu un appel de Gertrude, l'assistante de Pierre-Louis. Il y avait des ouvertures de postes et je devais me présenter à son bureau l'après-midi même. L'accueil a été charmant, Gertrude était très chaleureuse et souriante. L'entrevue a duré près de 45 minutes, et nous avons discuté de mes projets de carrière et des possibilités qu'offrait l'entreprise. Malgré la mauvaise impression que Pierre-Louis m'avait laissée, mon opinion sur Cumulus commençait à devenir favorable.

Le lendemain, je me suis présentée au siège social, où Gertrude nous a accueillies, moi et quatre autres personnes. Elle était aussi responsable de la formation. Elle nous a invitées dans la salle de conférences, et la formation a commencé aussitôt. Tout l'avant-midi a été consacré à l'historique de l'entreprise, à ses politiques et à ses projets. L'ambiance était superbe, les fauteuils étaient confortables et il y avait du café, des jus, des croissants et des brioches à volonté. Toute

la documentation nécessaire nous a été remise, et Gertrude nous a clairement expliqué le tout, y compris la politique salariale et les avantages sociaux.

L'après-midi était réservé aux règlements internes et aux techniques de vente. En fait, il s'agissait surtout des méthodes de prise de commandes, de vérification du crédit et de facturation. Au cours de la dernière heure, il y a eu une révision complète de la matière et une vérification de notre compréhension de l'ensemble des éléments abordés dans la journée. Avant de nous quitter, Gertrude nous a indiqué qu'elle serait toujours disponible pour répondre à nos questions. Le lendemain, chacun de nous devait se présenter dans un magasin différent, où le superviseur nous fournirait toute l'information concernant le poste qui nous avait été assigné.

Je me suis donc présentée au magasin de Lévis pour rencontrer Michelle, la directrice de la succursale. Elle était très occupée, et c'est plutôt Jérémy, le responsable de la vente de micro-ordinateurs, qui m'a accueillie. Il m'a présentée à Frédéric, un vendeur de son service. Je ne savais pas qui était mon supérieur immédiat : Michelle, Jérémy ou une autre personne ?

Le contact avec mes premiers clients a été assez sympathique, et mes conseils ont semblé répondre à leurs attentes. Malheureusement, j'ai eu beaucoup de mal à utiliser l'ordinateur du service, dont j'avais besoin pour préparer les factures, ainsi que le lecteur de cartes de crédit.

La recherche de certains produits dans l'entrepôt du magasin a aussi représenté un défi de taille. Toujours est-il que l'avant-midi a été plutôt agité. Vers 11 h, Frédéric m'a dit d'aller dîner, car lui mangeait à midi et il fallait qu'il reste un vendeur en service.

À mon retour, Jérémy m'a apostrophée, me demandant comment j'avais pu quitter mon poste sans autorisation pour aller dîner. De plus, il m'a fait remarquer que ma façon de présenter les produits n'était pas conforme aux politiques de l'entreprise, et il m'a indiqué ce que je devais dire. Pourtant, les autres vendeurs que j'avais observés utilisaient une tout autre approche. En conclusion, mes relations avec mon superviseur ont été gâchées dès le début.

Un mois plus tard, je ne savais toujours pas exactement ce qu'on attendait de moi, mais j'avais l'impression de m'en tirer tout de même assez bien. Mes ventes représentaient 75% des ventes du meilleur vendeur du service, et la satisfaction des clients semblait assez élevée. Un seul client a voulu retourner son matériel en invoquant le fait que je ne lui avais pas vendu l'ordinateur qui lui convenait. Cette transaction avait été conclue un samedi après-midi; il y avait foule au

magasin et le client avait été nébuleux quant à l'utilisation qu'il comptait faire de l'appareil.

Cinq semaines après mes débuts chez Cumulus, j'ai rencontré Michelle à son bureau. La rencontre n'a duré que 10 minutes. Elle m'a alors dit que mon rendement était moyen, qu'elle attendait davantage de moi, que je ne connaissais pas les méthodes de l'entreprise et qu'elle me reverrait dans quatre semaines pour réévaluer mon rendement.

### Questions :

1. Que pensez-vous des formations d'accueil et d'intégration de Cumulus inc. ?
2. Nommez deux ou trois pistes de solution qui permettraient de l'améliorer.

## FICHE TECHNIQUE 7

Considérant qu'entreprendre des études au niveau collégial peut se révéler aussi excitant que stressant, la direction du collège vous demande de préparer une session de 15 heures dont le but est de mieux préparer les nouveaux étudiants aux études et à la vie collégiale.

Vous devez donc présenter un programme de formation réparti sur 5 jours, à raison de 3 heures par jour. Vous pouvez vous inspirer des programmes d'accueil que la majorité des entreprises offrent à leurs nouveaux employés. Votre programme devra contenir l'ensemble des éléments qu'un formateur est supposé couvrir tout au long de ces 15 heures.

Vous devez présenter le tout sous la forme d'un horaire pour la semaine.

Afin de vous inspirer, vous pouvez réfléchir aux expériences que vous avez vécues à vos débuts, au collège, et ajouter les éléments dont vous auriez aimé être informé à votre arrivée.



Votre matériel complémentaire du chapitre 7  
vous attend !

# CHAPITRE 8

## L'évaluation du rendement



### PLAN DU CHAPITRE

- 8.1 L'évaluation du rendement
  - 8.2 Les objectifs de l'évaluation du rendement
  - 8.3 Les préalables d'un système d'évaluation du rendement efficace
  - 8.4 Les causes du faible rendement d'un employé
  - 8.5 Les normes de rendement
  - 8.6 Le choix de l'évaluateur
  - 8.7 Les méthodes d'évaluation du rendement
  - 8.8 Les problèmes et les solutions liés à l'évaluation du rendement
  - 8.9 Les avantages de l'évaluation du rendement
  - 8.10 L'entrevue d'évaluation du rendement
  - 8.11 L'évaluation continue
  - 8.12 L'évaluation du rendement et les aspects juridiques
- Résumé du chapitre  
Évaluation de la compétence – Questions de révision et application  
Cas 8.1 : « Bus Plus inc. »  
Cas 8.2 : « La nouvelle approche »  
Fiche technique 8



## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. d'expliquer l'importance de l'évaluation du rendement pour l'employé et pour l'entreprise ;
2. d'expliquer les objectifs de l'évaluation du rendement ;
3. de préciser les préalables d'un système d'évaluation du rendement ;
4. de décrire les étapes du processus d'évaluation du rendement ;
5. de détecter les principales erreurs commises dans un processus d'évaluation du rendement ;
6. de comparer les principales méthodes d'évaluation du rendement des employés ;
7. de décrire les avantages et les inconvénients des méthodes d'évaluation du rendement ;
8. d'effectuer le choix d'un évaluateur ;
9. de préparer une entrevue d'évaluation du rendement ;
10. d'expliquer comment les résultats de l'évaluation du rendement influent sur la gestion des ressources humaines.

## COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir appliquer les techniques d'évaluation d'un employé et utiliser les outils appropriés.

## PARLONS GRH

### La nécessité d'évaluer le rendement

Jean K. est directeur dans une agence de recrutement de personnel temporaire. Son service comprend quatre superviseurs ayant chacun trois ou quatre employés sous sa responsabilité, et leur mandat consiste à recruter du personnel de bureau et du personnel technique pouvant offrir un soutien aux usagers. Près de 300 clients recourent régulièrement au service de l'agence et une trentaine d'autres font sporadiquement affaire avec elle.

Il y a deux semaines, les trois plus importants clients de son service ont décidé de s'adresser à une autre entreprise sous prétexte qu'ils n'obtenaient pas le personnel demandé dans les délais requis ou que, dans le cas où les délais étaient respectés, les compétences des candidats qui se présentaient ne correspondaient pas à leurs critères.

Vendredi dernier, au cours d'une réunion tenue avec les superviseurs, Jean a fait part de sa déception ; il est même allé jusqu'à leur reprocher leur incompétence et celle de leurs employés. Marthe B., la plus jeune de ses superviseurs, a proposé que tous les membres du service de Jean, y compris les superviseurs, soient soumis à une évaluation du rendement.

Myriam C. a mentionné qu'elle avait déjà travaillé dans une entreprise où il y avait un système d'évaluation du rendement et que l'exercice n'était pas sérieux. Robert M. a suggéré que les employés évaluent les superviseurs et que ces derniers fassent de même avec le directeur. Il avait participé, au collège, à un exercice où les élèves →

évaluaient leurs professeurs et avait trouvé cela intéressant. Myriam a ajouté que les clients pourraient participer à l'évaluation du rendement, comme cela se fait dans les restaurants et les hôtels. Béatrice L., l'autre superviseuse, a souligné que ses employés faisaient du bon travail et qu'elle ne voyait pas le besoin de les évaluer. « De toute façon, a-t-elle dit, je n'aurais pas le temps, car je suis déjà débordée. »

Ce matin, Jean se pose de nombreuses questions. Il a bien l'intention d'implanter un système d'évaluation du rendement, mais il cherche des réponses : Quel usage peut-il faire des résultats de l'évaluation du rendement ? Comment peut-il préparer l'implantation d'un tel système ? Pourquoi ses employés ont-ils un rendement faible ? À quelles techniques d'évaluation peut-il faire appel ? Qui doit faire l'évaluation ? Comment se déroule une entrevue d'évaluation ?

## 8.1 L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'évaluation du rendement est un processus qui consiste d'abord à établir le rendement attendu pour chaque employé, puis à mesurer, à des périodes fixes ou non, le rendement réellement atteint de même que le comportement adopté pour l'atteindre. Enfin, il s'agit de déterminer les actions à entreprendre pour corriger, si nécessaire, l'écart entre le rendement observé et le rendement attendu.

### 8.1.1 La nature de l'évaluation du rendement

#### Rendement (*Job performance*)

Contribution de l'employé aux objectifs de l'entreprise, au cours de l'accomplissement de ses tâches.

En matière d'évaluation du **rendement**, le rôle du gestionnaire consiste à définir le rendement attendu en collaboration avec chaque employé, à le soutenir dans l'amélioration de sa contribution aux objectifs de l'organisation et à le récompenser lorsqu'il a atteint les objectifs établis. Il ne s'agit pas de mesurer uniquement l'effort de l'employé, mais aussi la pertinence de cet effort au regard de la réalisation des objectifs de l'organisation. L'évaluation du rendement permet d'indiquer clairement à un employé où il se situe quant à sa contribution aux objectifs de l'organisation et à le soutenir dans ses efforts pour atteindre de nouveaux objectifs.

Dans toute entreprise, l'atteinte des objectifs stratégiques exige un niveau de productivité très élevé de la part des employés, cela dans un contexte de réduction de la main-d'œuvre. D'où l'obligation d'établir un programme d'évaluation du rendement qui soit approprié<sup>1</sup>.

Du point de vue de l'employé, le rendement est fonction de ses habiletés, de ses efforts et des occasions qui lui permettront d'apporter une contribution.

L'évaluation du rendement constitue une activité en principe fort simple, mais dont l'application se révèle complexe, car elle contient beaucoup d'éléments émotionnels. En outre, malgré tous les efforts qui ont été déployés, elle demeure imprécise et elle comporte une part de subjectivité comme toutes les activités humaines. C'est un processus continu d'amélioration qui demande une participation quotidienne du superviseur et de l'employé.

L'entreprise qui désire mettre sur pied un processus d'évaluation du rendement doit donc respecter certains préalables tels qu'illustrés dans le tableau 8.1.

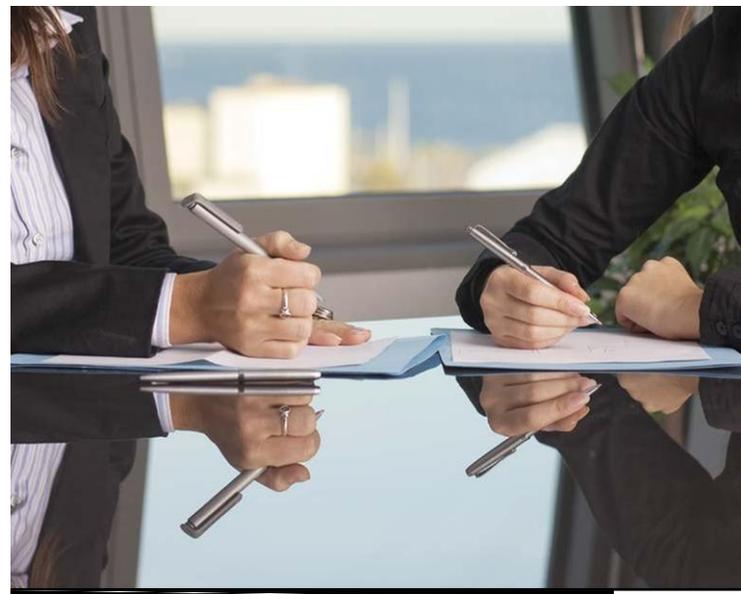
1. Voir Brown, D. (2004, 11 octobre). « Waterloo forced to fire top bureaucrat weeks after hiring », *Canadian HR Reporter*, vol. 17 (17), p. 3.

**TABLEAU 8.1 ■ Les préalables à l'établissement d'un processus d'évaluation du rendement**

Préalables	Précisions et exemples
La définition des critères d'évaluation et de la mesure du rendement exigent un maximum de précisions.	Par exemple : augmenter les ventes des accessoires électroniques de la région Est de 6 % pour le prochain trimestre.
Le rendement mesuré doit être directement lié aux objectifs de l'entreprise.	Si l'entreprise désire augmenter ses profits, un objectif d'augmentation des ventes deviendrait pertinent. Par exemple : pour le représentant (mais pas s'il s'agit d'un employé de production), les objectifs seront fixés en fonction d'une réduction de coûts (réduire les matières et les rebuts, économiser l'énergie, etc.).
Le rendement mesuré doit comprendre autant les facettes liées au quantitatif et au qualitatif qu'au respect des délais.	Par exemple : l'employé doit produire 225 unités (quantitatif) par jour (délai) avec un taux de rejet inférieur à 2 % (qualitatif).
Les différentes dimensions du rendement doivent répondre aux besoins de la clientèle de l'entreprise.	Les objectifs de l'entreprise et de chacune de ses composantes ne sont valables que s'ils répondent aux exigences des clients. Par exemple : les efforts pour réduire les délais de livraison ne seront pertinents que si le client considère la réduction de ces délais comme une valeur ajoutée.
L'évaluation doit tenir compte des contraintes de l'entreprise.	Les critères et les normes de rendement doivent être réalistes compte tenu des contraintes de l'organisation. Ils doivent aussi permettre d'enclencher un processus qui réduira ou éliminera ces contraintes. Par exemple : l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre repose souvent sur la performance et la capacité de l'équipement utilisé.

L'évaluation du rendement consiste donc à définir les attentes de l'entreprise face à un employé pour une période déterminée, à traduire ces attentes en objectifs précis, mesurables et d'une ambition réaliste, à offrir la supervision, les ressources et le soutien à l'employé dans l'accomplissement de ses tâches (voir la figure 7.5 au chapitre 7, page 202), à décrire systématiquement les forces et les faiblesses observées chez lui au cours de l'accomplissement de ses tâches, à lui communiquer les résultats de ces observations et à l'accompagner dans l'amélioration de sa contribution (voir la section « La détermination des objectifs de développement des compétences » au chapitre 7, page 203).

En même temps, on encourage ce dernier à évoluer dans la hiérarchie de l'entreprise. La détermination des objectifs oriente les efforts et suscite la persistance quant au rendement de l'employé. Le but principal est le changement, soit l'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'unité administrative et du rendement de l'employé, la réorientation des efforts des employés vers l'atteinte des objectifs organisationnels et la constitution de données qui permettront de définir un programme de formation et un programme de rémunération.



Lors de l'entrevue précédente, d'un commun accord, l'employé et l'évaluateur ont déterminé les objectifs à atteindre pour la période suivante. Ces objectifs sont la base de l'évaluation du rendement actuelle.

## 8.1.2 Le processus d'évaluation du rendement

À l'instar de la quasi-totalité des programmes de la gestion des ressources humaines, l'évaluation du rendement est liée à plusieurs autres programmes.

Ainsi, l'établissement des tâches et la définition des normes de rendement et des objectifs reposent sur les résultats de l'analyse de tâches tels qu'ils sont présentés dans la description du poste. Nous aborderons ce lien lors de la définition des préalables de l'évaluation du rendement, plus précisément dans la description de la validité (voir la section 8.3 à la page 232).

Partout dans le processus de gestion de l'évaluation du rendement, les gestionnaires et leurs rapports d'évaluation devraient viser l'amélioration du rendement. Il est important de maintenir les voies de communication afin de vérifier périodiquement que la démarche permet la progression vers les objectifs. Dans certaines entreprises, les stratégies et les objectifs changent rapidement. Dans de telles situations, les gestionnaires et les employés doivent pouvoir aligner leurs objectifs sur ceux de l'entreprise. Les employés sont les artisans de leur rendement, et ils ont l'obligation de demander de l'aide si la situation l'exige. Bref, l'employé est le porteur du processus et il doit en garder le contrôle (voir la figure 8.1).

**FIGURE 8.1 ■ Un exemple de plan d'amélioration du rendement**

À : Monsieur L'employé

De : Madame La gestionnaire

Date : 25 mai 2015

**Objet : Révision mensuelle du plan d'amélioration du rendement**

Ce mémo concernant la révision mensuelle de votre plan d'amélioration du rendement vise à vous rappeler les éléments de notre entente, lors de notre dernière rencontre.

Comme discuté le 1<sup>er</sup> mai 2015, la cote « besoin d'amélioration » qui vous a été accordée pour plusieurs facteurs importants exigeait que nous portions une attention soutenue à votre démarche.

Malheureusement, depuis notre rencontre, votre rendement demeure insatisfaisant à plusieurs égards.

Par exemple :

- 1.
- 2.
- 3.

Compte tenu de cette situation, je vous propose le plan d'action suivant, dont les objectifs doivent être atteints pour retrouver un rendement minimal acceptable :

- 1.
- 2.
- 3.

Vous avez 30 jours pour atteindre ces objectifs. Je vous propose des rencontres hebdomadaires pour évaluer les progrès réalisés. La prochaine aura lieu le 1<sup>er</sup> juin.

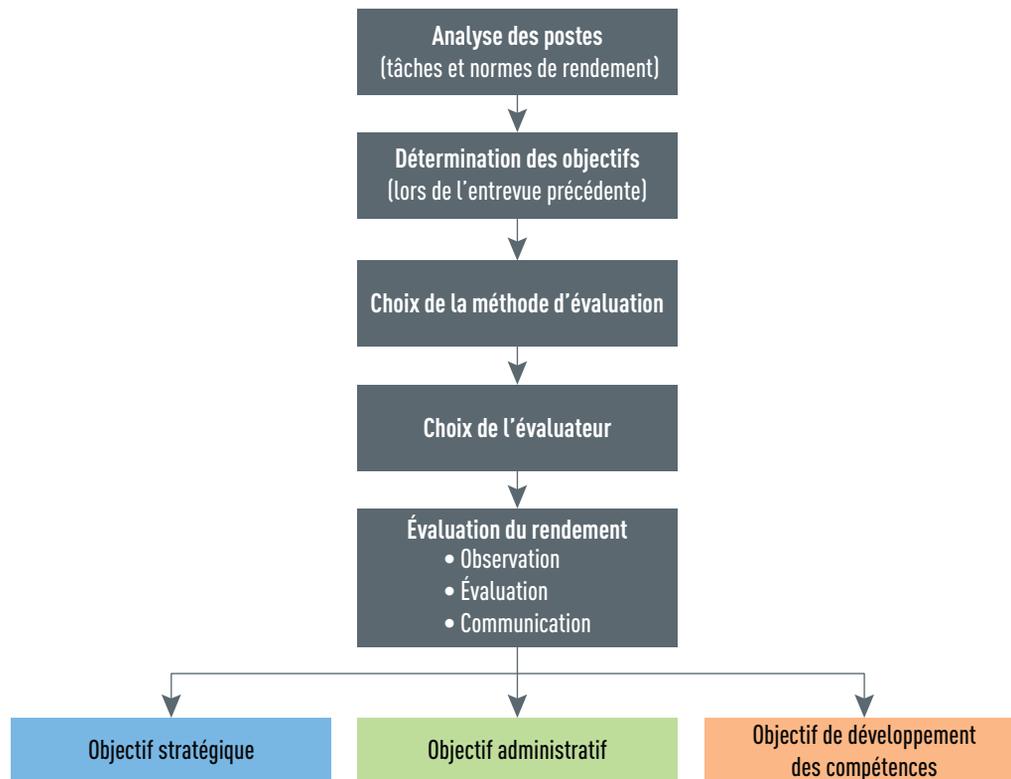
Il est de votre responsabilité de me rencontrer entretemps, si besoin est, pour que je puisse vous offrir mon soutien dans l'élimination des embûches qui pourraient nuire à votre progrès.

Lors de l'entrevue précédente, d'un commun accord, l'employé et l'évaluateur ont déterminé les objectifs à atteindre pour la période suivante. Ces objectifs sont la base de l'évaluation du rendement actuelle.

Selon la situation de l'entreprise, ses ressources, la catégorie d'employés, le genre d'emploi et les objectifs, une méthode d'évaluation du rendement sera retenue plutôt qu'une autre. De plus, il faudra effectuer le choix de l'évaluateur, sujet que nous aborderons plus loin.

Enfin, il faut réaliser l'évaluation du rendement en ayant en tête les objectifs stratégique, administratif et de développement des compétences des employés (voir la figure 8.2).

**FIGURE 8.2 ■ Le processus d'évaluation du rendement**



## 8.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

La mise en place d'un système d'évaluation du rendement dans les entreprises vise trois objectifs principaux<sup>2</sup> : un objectif stratégique, un objectif administratif et un objectif de développement des compétences.

### 8.2.1 L'objectif stratégique

L'atteinte des objectifs organisationnels est soutenue par le système d'évaluation des employés en liant le comportement des employés à ces objectifs. L'évaluation du rendement repose sur la définition des attentes de l'entreprise à l'égard de chacun

2. Adapté de Noe, Raymond A. et collab. (2007). *Human Resource Management*, 2<sup>e</sup> éd., Boston, McGraw-Hill, chap. 8, p. 248-284.

de ses employés et, à la fin de la période, sur la mesure du respect de ces attentes. Des décisions sont alors prises (récompenses, formation, etc.) afin de maintenir un lien positif entre ce qu'accomplit l'employé et les résultats organisationnels.

### 8.2.2 L'objectif administratif

La collecte de renseignements découlant du processus d'évaluation du rendement facilite les décisions concernant les mouvements de personnel selon les besoins des personnes et de l'entreprise<sup>3</sup> et l'adoption de mesures administratives<sup>4</sup> s'appliquant à certains individus. L'évaluation du rendement permet l'application du système de récompenses et de punitions de l'entreprise en fournissant les éléments nécessaires en vue d'offrir une promotion aux employés les plus performants et des augmentations de salaire au mérite. Elle permet la vérification de la qualité de la planification de la main-d'œuvre de l'entreprise. Elle aide également à mesurer la qualité du processus de sélection des candidats. L'évaluation assure la validité des décisions administratives en fournissant les arguments qui permettront de fonder ces décisions et de démontrer le respect de la législation. Enfin, elle oblige le superviseur à suivre continuellement l'évolution du contenu des postes de ses employés.

### 8.2.3 L'objectif de développement des compétences

L'objectif de développement des compétences est l'amélioration du rendement de l'employé, que l'on aidera à réaliser son plein potentiel. Plus précisément, l'évaluation du rendement permet aussi d'élaborer des programmes de développement des compétences en fonction des besoins des employés et ceux de l'entreprise. Même les employés hautement performants peuvent atteindre des niveaux supérieurs à la suite d'une rencontre d'évaluation pendant laquelle leurs problèmes et leurs attentes seront discutés. En fait, l'exercice d'évaluation du rendement n'est pas une tâche sporadique, mais une activité quotidienne qui favorise la collaboration entre l'employé et son superviseur.

Il faut aussi reconnaître le rendement de l'employé dans son ensemble: sa performance dans sa tâche, mais aussi son comportement social et psychologique. Par exemple, une attitude positive et des efforts pour aider des collègues sont des objectifs moins bien définis, mais dont l'impact est important pour le rendement de l'ensemble de l'entreprise.

## 8.3 LES PRÉALABLES D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION DU RENDEMENT EFFICACE

L'utilisation adéquate de l'évaluation du rendement consiste simplement à bien gérer les ressources humaines. Cependant, il faut procéder à cette gestion dans le respect des droits fondamentaux des employés, de l'éthique et de la législation qui s'y rattache. Afin d'assurer ce respect, il faut implanter un système d'évaluation dont les outils présentent des caractéristiques garantissant la valeur du processus tant du

3. Par exemple, les plans de succession présentés au chapitre 4 sont fondés en partie sur les résultats de l'évaluation du rendement.

4. Nous faisons allusion aux mesures non disciplinaires qui sont appliquées dans les situations où un employé ne peut satisfaire aux exigences de sa tâche. Ce sujet sera étudié lorsque nous aborderons la discipline au chapitre 10.

côté légal et scientifique que pratique. Les exigences fondamentales<sup>5</sup> de tout système d'évaluation du rendement qui offre ces garanties sont la validité, la sensibilité, la fidélité, l'acceptabilité et l'applicabilité de ce système (voir le tableau 8.2).

**TABLEAU 8.2 ■ Les exigences fondamentales d'un système d'évaluation du rendement**

Exigences	Descriptions
<b>La validité</b>	La validité se rapporte à l'existence d'un lien entre la norme de rendement pour une tâche particulière et les objectifs de l'entreprise, ainsi qu'à l'existence d'un lien entre les éléments importants de la tâche déterminés, au moment de l'analyse du poste, et les dimensions de l'emploi qui doivent être évaluées dans le formulaire d'évaluation du rendement.
<b>La sensibilité</b>	La sensibilité renvoie aux résultats du système d'évaluation du rendement de l'entreprise qui permet de repérer les employés ayant un rendement élevé.
<b>La fidélité</b>	La fidélité du système d'évaluation du rendement traduit la capacité de ce système de fournir des résultats équivalents, quels que soient l'évaluateur et le moment de l'évaluation.
<b>L'acceptabilité</b>	L'acceptabilité du système d'évaluation du rendement représente le préalable le plus important. Même si tous les autres préalables sont présents, les acteurs, soit les employés évalués et les évaluateurs, doivent réellement participer à cet exercice et croire à son utilité.
<b>L'applicabilité</b>	L'applicabilité consiste dans la facilité de compréhension et d'utilisation du système. Les difficultés d'interprétation des critères, l'ambiguïté de certaines normes de rendement et la lourdeur du système feront naître de la réticence chez les employés et les superviseurs. Cela les amènera à escamoter les étapes prescrites et à réduire les efforts nécessaires à la réussite du système d'évaluation du rendement.

## 8.4 LES CAUSES DU FAIBLE RENDEMENT D'UN EMPLOYÉ

Le piètre rendement d'un employé peut provenir de trois sources, soit l'employé lui-même, les politiques et les programmes de l'entreprise, ainsi que l'environnement interne ou externe de l'entreprise (voir la figure 8.3 à la page suivante).

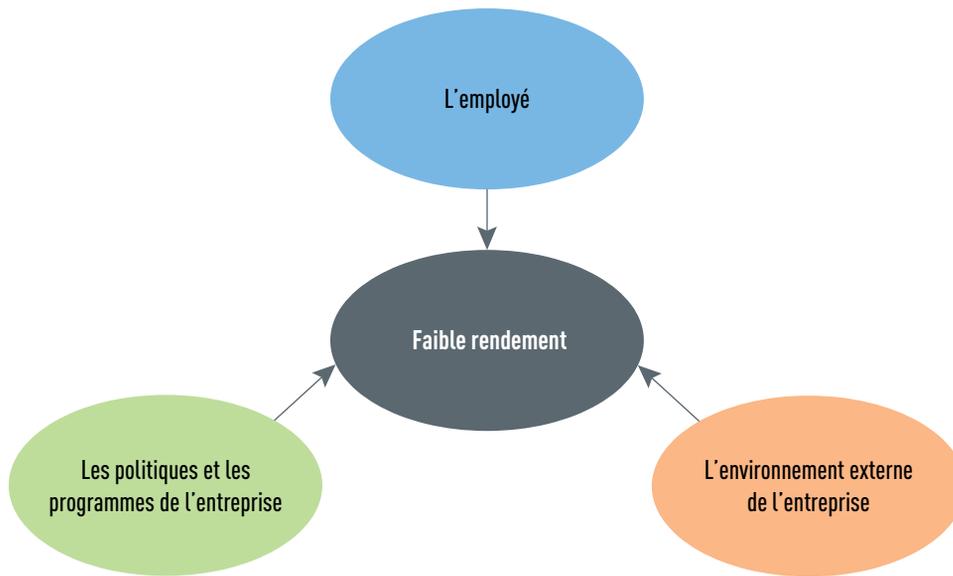
L'employé peut avoir été affecté à des fonctions pour lesquelles il n'a pas la qualification requise. Le superviseur se trouvera alors devant un problème de formation et il devra utiliser les approches mentionnées au chapitre 7. Le problème de l'employé peut aussi être lié à la motivation. Il faudra alors analyser ses besoins et adopter la méthode appropriée. L'employé peut également être aux prises avec des ennuis personnels qui nuisent à son travail, qu'il s'agisse de problèmes familiaux, de comportement, d'alcoolisme, de toxicomanie, etc. Nous aborderons ce sujet au moment de l'étude de la discipline au chapitre 10.

Les politiques et programmes de l'entreprise peuvent aussi être la cause d'un faible rendement de la part de l'employé. Les politiques et les procédures de l'entreprise peuvent annihiler les efforts de l'employé, ou il est possible que le système de récompenses ne corresponde pas aux objectifs du poste. Ce serait le



Le problème de l'employé peut aussi être lié à la motivation. Il faudra alors analyser les besoins de l'employé et adopter l'approche appropriée.

5. Ces exigences sont suggérées dans Cascio, Wayne F. (2012). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill.

**FIGURE 8.3** ■ Les causes d'un faible rendement

cas d'un système de rémunération qui récompense les efforts individuels d'employés auxquels on demande, par ailleurs, de travailler dans un esprit de collaboration.

Enfin, un faible rendement, tout comme un rendement remarquable, peut être le résultat de circonstances échappant à la maîtrise de l'employé. Par exemple, pour un vendeur, ses piètres résultats peuvent découler de la faiblesse de l'économie, du taux de chômage, d'une grève chez les principaux clients de l'entreprise ou des conditions climatiques. Il faut alors adapter l'évaluation en fonction de ces facteurs afin de ne pas pénaliser ou récompenser un employé pour des résultats sur lesquels il n'a eu que peu d'influence.

## 8.5 LES NORMES DE RENDEMENT

Les normes de rendement (*performance standards*) sont des mesures qui permettent de comparer le rendement du titulaire d'un poste aux attentes à l'endroit de ce titulaire. Une définition précise des normes de rendement se traduit par une évaluation du rendement plus pertinente. Ainsi, le fondement du processus d'évaluation se situe dans la définition de normes de rendement qui portent sur des critères pertinents et qui sont mises à jour périodiquement afin de refléter la réalité.

### LA GRH EN PRATIQUE



#### Description d'une norme

Un représentant de commerce doit vendre (les ventes sont le critère) pour un montant (le montant des ventes est la norme) de 150 000 \$ par mois, s'il veut obtenir une cote de rendement excellente. Un montant de 120 000 \$ lui vaudrait une cote moyenne, et un montant inférieur à 100 000 \$, une cote faible.

Quoique l'évaluation du rendement d'un employé soit extrêmement importante, il est difficile de définir clairement ce qui doit être évalué. Le rendement, qui dépend des habiletés, des efforts et des circonstances, représente le résultat des activités de l'employé pendant une certaine période. Pour un technicien-comptable, cela peut être la synthèse de la précision de son travail, de sa rapidité d'exécution, de ses relations avec le personnel du bureau et de ses relations avec la clientèle. Le rendement est donc la somme (ou la moyenne) de sa performance dans chacun de ces domaines qui constituent son travail.

Il s'agit d'évaluer le rendement – les domaines évalués doivent donc être reliés à la tâche – et non les traits de personnalité, les caractéristiques ou les compétences de l'employé.

La compétence est un élément important qui doit être évalué et qui peut être utile lors de décisions administratives telles qu'une promotion. Cependant, la compétence et le rendement, bien que liés, ne doivent pas être confondus.

Les principaux critères pour évaluer la performance sont la qualité, la quantité, le respect des délais, l'utilisation économique des ressources, l'autonomie et les relations personnelles. Notons cependant que ces critères ne sont pas nécessairement pertinents pour tous les emplois.

De plus, il n'appartient pas aux employés d'interpréter ou même de découvrir les exigences de la direction quant à ce qui doit être fait et à la manière dont cela doit être fait. L'employé peut avoir ses propres normes de rendement, et celles-ci risquent de ne pas être conformes aux objectifs de l'entreprise.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Des normes de rendement en adéquation avec les objectifs de l'entreprise

#### La connaissance des normes

Le commis d'un supermarché peut se dévouer corps et âme pour répondre aux questions des clients et leur indiquer les endroits où se trouvent les produits, mais cela sera peine perdue si le superviseur considère que sa tâche la plus importante consiste à remplir les tablettes afin d'inciter les consommateurs à acheter.

#### Les priorités

L'augmentation des ventes peut être une priorité pour un représentant, quitte à accorder des rabais qui

influencent sur la rentabilité. Cependant, si l'entreprise vise à maximiser ses profits, il faudra que le représentant soit évalué en fonction d'objectifs de rentabilité.

#### L'établissement des normes

Un nouveau diplômé peut désirer maintenir au travail le niveau de précision qu'il a toujours atteint dans ses études en y consacrant 60 heures par semaine. Cependant, si l'entreprise vise un niveau déterminé de profits, il faudra inclure la rapidité d'exécution dans les normes de rendement.

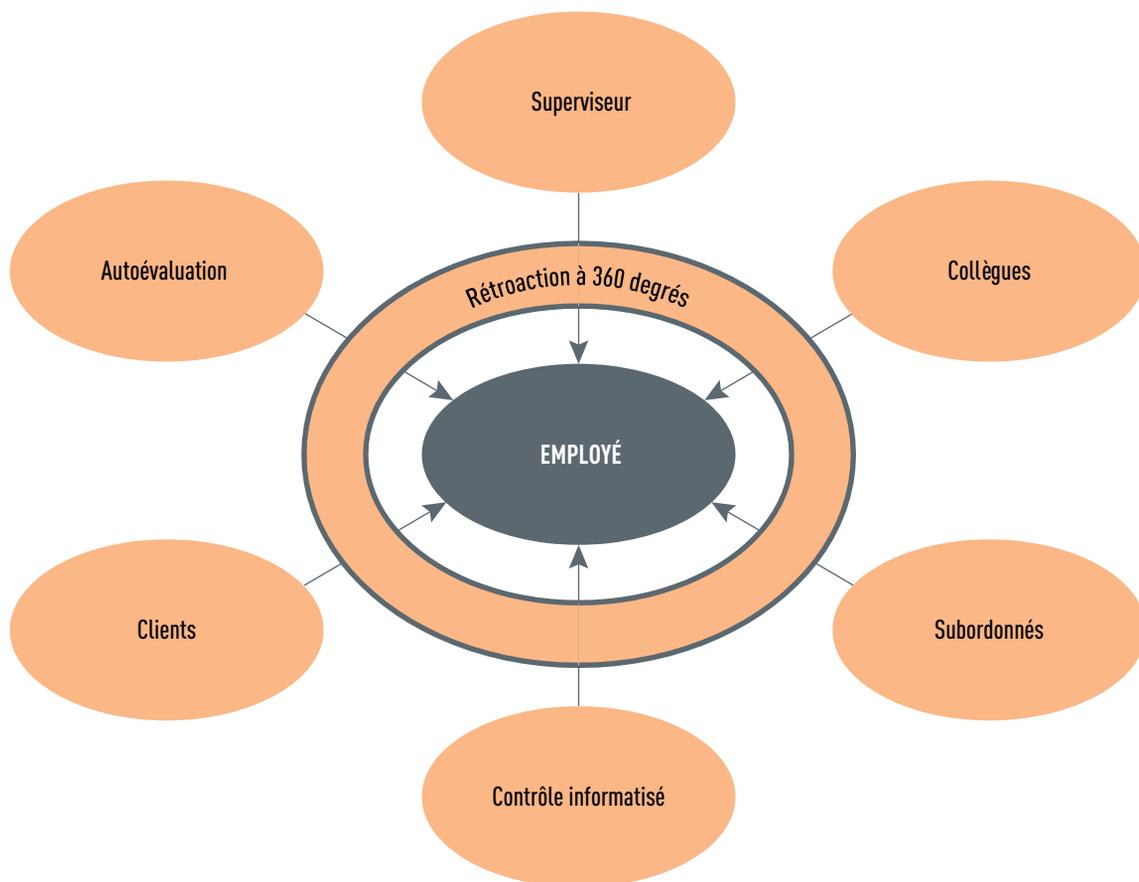
L'analyse des postes permet de décrire clairement ce que doit accomplir le titulaire du poste ainsi que le rendement attendu de lui sur les plans quantitatif et qualitatif. Plus encore, une norme de rendement doit être établie pour chacune des tâches ou des responsabilités liées au poste. À titre d'exemple, il faut indiquer le nombre de dossiers traités et le nombre maximal d'erreurs acceptable pour 100 dossiers étudiés.

En ce qui a trait aux postes de supervision, le titulaire d'un poste peut très souvent ajouter aux normes établies, au moment de l'analyse du poste, ses propres objectifs de rendement avec l'accord de son supérieur immédiat. L'employé s'attardera aux comportements rentables et il favorisera tout comportement menant à une récompense. C'est le fondement de la théorie du renforcement en psychologie<sup>6</sup>. Il faut donc s'assurer de récompenser les comportements désirés.

## 8.6 LE CHOIX DE L'ÉVALUATEUR

Le choix d'une méthode d'évaluation du rendement n'a qu'une importance relative, car d'autres facteurs peuvent avoir une incidence sur les résultats de la gestion, dont le choix de l'évaluateur. De façon à bien remplir son rôle, l'évaluateur doit pouvoir, pendant une période relativement longue, observer l'employé dans l'exécution de son travail. Conséquemment, l'évaluateur doit être un superviseur, un collègue de travail, un subordonné, un client ou, évidemment, l'employé évalué lui-même. En fait, le choix de l'évaluateur représente le choix de la source de renseignements concernant le rendement d'un employé (voir la figure 8.4).

FIGURE 8.4 ■ Les sources de renseignements concernant le rendement d'un employé



6. Voir Papalia, Diane E., Ruth D. Feldman et collab. Adaptation française dirigée par Annick Bève. (2014). *Psychologie du développement humain*, 8<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, McGraw-Hill, p. 18. Selon l'adage anglais, « *The thing that gets rewarded get done* ». Traduction des auteurs : « Mieux vaut se consacrer à ce qui rapporte ».

### 8.6.1 Le superviseur

Le superviseur est sans aucun doute la personne la mieux placée pour évaluer le rendement d'un employé<sup>7</sup>. Il connaît très bien les attentes de l'entreprise et peut élaborer des objectifs spécifiques à l'égard du titulaire du poste. Il bénéficie généralement d'un point d'observation stratégique et il est aussi apte à mesurer le rendement de l'employé et à apprécier son apport aux objectifs de l'unité administrative. C'est aussi son rôle de définir des plans de développement pour ses employés. En outre, le superviseur est habituellement responsable de la gestion du système de récompenses (augmentations de salaire, mutations, louanges, promotions, etc.), ce qui l'incite, de toute manière, à effectuer une évaluation du rendement de l'employé.

De toute évidence, un certain nombre de superviseurs n'ont pas l'aptitude nécessaire pour évaluer correctement leurs employés et, surtout, pour leur communiquer la rétroaction essentielle dans le processus d'évaluation du rendement. D'autres encore sont très réticents à l'idée d'endosser la fonction de juge et acceptent difficilement le rôle que les conduisent à jouer certaines méthodes d'évaluation.

Les nouvelles tendances de gestion dans lesquelles les postes sont organisés selon des équipes de travail et non selon la hiérarchie ainsi que l'implantation de projets d'équipe et les affectations spéciales ont pour effet de compliquer l'intervention du superviseur dans l'évaluation de l'employé.

### 8.6.2 Les collègues de travail

Certains emplois amènent leur titulaire à exercer ses fonctions dans un contexte qui ne se prête pas à l'observation de la part du superviseur. Dans ces situations, les collègues de travail, ou pairs, peuvent mieux que quiconque offrir un éclairage sur le rendement d'un employé.

Cependant, afin d'éliminer les biais d'évaluation issus des relations amicales ou, au contraire, conflictuelles entre les pairs, il est extrêmement important de décrire les éléments qui devront être évalués. En outre, il ne faut pas que le système de rémunération et de plan de carrière entre en conflit avec le processus d'évaluation du rendement. L'existence d'un climat de concurrence entre les employés réduit l'objectivité nécessaire à l'évaluation. Généralement, l'évaluation du rendement par les pairs constitue une évaluation parmi plusieurs que l'on compilera pour obtenir une opinion globale sur le rendement d'un employé.

### 8.6.3 Les subordonnés

Les subordonnés sont les personnes les mieux placées pour évaluer les compétences et le comportement du gestionnaire. La capacité de déléguer de ce dernier, son leadership, son habileté de communicateur ainsi que ses compétences de planificateur et d'organisateur sont évalués constamment par ses subordonnés, du moins sur une base informelle. Cette forme d'évaluation exige toutefois la présence d'un climat d'ouverture et de confiance au sein du groupe de travail. À l'instar de l'évaluation par les pairs, l'évaluation par les subordonnés ne représente d'ordinaire qu'un des éléments de l'évaluation globale d'un cadre<sup>8</sup>.

7. Lire à ce sujet De Smet, Michel. (2003, 8 novembre). « Bien évaluer ses employés leur permet de progresser », *Les Affaires*, cahier C, p. 5.

8. Voir Fischer, L. (2005). « Gatekeeper », *Workplace News*, août, p. 10-11.

Au regard de l'évaluation, il faut cependant préciser les critères afin d'éviter que les subordonnés ne fondent leur évaluation que sur leurs besoins personnels et sur la relation qu'ils entretiennent avec leur supérieur<sup>9</sup>. L'évaluation doit absolument mesurer la contribution du gestionnaire aux objectifs de l'entreprise dans l'accomplissement de ses tâches.

### 8.6.4 Les clients

Dans certaines entreprises, les clients sont appelés à participer à l'évaluation d'un employé, comme un représentant, un caissier ou une téléphoniste. La plupart des entreprises du secteur de l'automobile utilisent cette méthode pour évaluer les conseillers à la clientèle (les vendeurs).

Chrysler Canada fait parvenir à chacun de ses nouveaux clients un questionnaire détaillé portant sur le comportement du vendeur, son approche, les explications qu'il leur a fournies à propos du produit ou du service. On leur demande même si le vendeur leur a bien expliqué les modes de financement, s'il leur a présenté les principaux membres de l'équipe du concessionnaire, s'il leur a fourni toutes les explications concernant le fonctionnement de la voiture au moment de la livraison et s'il a communiqué avec eux une semaine après la livraison du véhicule. Ces évaluations sont compilées et les résultats sont remis à chacun des représentants. Libre à vous d'utiliser les sites Web, Facebook, Twitter ou LinkedIn, dans lesquels les entreprises sont présentes, pour diffuser vos commentaires concernant le service et les produits d'une entreprise.

La fonction d'enseignant est un exemple facile à trouver... À titre de « client »<sup>10</sup>, l'étudiant évalue toujours, du moins de manière informelle, ses enseignants. Par contre, aucune circonstance ne permet au directeur de secteur ou au directeur des études d'observer un enseignant lorsque celui-ci est en contact avec ses élèves, en classe ou dans des ateliers, et encore moins dans un stage. L'étudiant est donc dans une excellente position d'observation pour participer à l'évaluation de ses enseignants.

Les hôtels distribuent dans les chambres des formulaires d'évaluation des services. En remplissant ces formulaires, les clients participent à l'évaluation du personnel, sinon individuellement, du moins par unité de service. Plusieurs restaurants placent à la disposition des clients des formulaires semblables.

### 8.6.5 L'autoévaluation

L'autoévaluation fait partie intégrante de l'évaluation du rendement. Dans le cas de la méthode de gestion par objectifs, elle représente même l'élément essentiel de l'évaluation. Il est évident que l'employé aura tendance à présenter son rendement sous un jour favorable, mais son engagement dans sa propre évaluation aura un effet bénéfique sur sa motivation et réduira ses réticences face au processus d'évaluation.

Étant donné que le résultat de l'autoévaluation sera plus favorable que celui d'une évaluation faite par le supérieur immédiat, il est préférable d'utiliser cette méthode pour conseiller l'employé ou préparer à son intention un programme de formation plutôt que de l'utiliser pour prendre des décisions administratives telles que des

9. Voir Atwater, Leanne E. et collab. (2000), « An Upward Feedback Field Experiment : Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates », *Personnel Psychology*, vol. 53 (2), juin, p. 297.

10. L'étudiant peut être considéré comme un client mais, selon le point de vue, il peut aussi revêtir d'autres rôles, notamment celui du subordonné.

promotions ou des augmentations de salaire. Bien entendu, il arrive que certaines personnes soient plus critiques envers elles-mêmes que ne l'est leur superviseur.

Retenons que l'autoévaluation concrétise la politique d'ouverture de la direction et, surtout, rééquilibre le pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. La responsabilisation (*empowerment*) des employés, qui consiste à leur accorder plus de pouvoir, d'autonomie et de responsabilités, favorise d'ailleurs l'autoévaluation. Dans ce contexte, l'autoévaluation apparaît comme la seule formule qui s'intègre dans ce nouveau phénomène.

### 8.6.6 L'utilisation de la technologie dans l'évaluation du rendement

Les ordinateurs ont envahi toutes les sphères de la gestion des entreprises. Plusieurs employés travaillent continuellement avec un ordinateur, comme les comptables, les stagiaires dans les bureaux d'avocats, les conseillers du Service à la clientèle des établissements financiers, les agents du Service à la clientèle des agences de location d'autos et presque tous les services de soutien à la clientèle et de dépannage, particulièrement dans le domaine de l'informatique. Il est donc relativement facile de contrôler le travail accompli par ces employés, le temps consacré à chaque activité ou à chaque dossier.

Des logiciels offrent la possibilité de cumuler des informations sur le rendement des employés. Ils proposent aux gestionnaires la possibilité de suivre à la trace les initiatives des employés. Cela permet de lier les initiatives d'amélioration du rendement aux objectifs de l'entreprise. Ils peuvent même évaluer certains facteurs de rendement et produire des rapports pour compléter l'évaluation de l'employé. Dans de telles circonstances, l'employé doit être au courant de l'existence d'une telle évaluation.

Ces outils facilitent la constitution de plans de succession en créant un bassin de talents qui permettra de répondre aux besoins de l'entreprise et de faire face à l'attrition normale en toute sérénité.

L'ordinateur devient donc une autre source d'information qui permet d'obtenir un tableau complet du rendement d'un employé. Les défenseurs de cette approche considèrent cette application de l'ordinateur comme une nouvelle utilisation de la technologie qui a pour effet d'améliorer la productivité. Par contre, les opposants y voient une autre intrusion dans la vie privée des employés.



L'ordinateur est aujourd'hui une autre source d'information qui permet d'obtenir un tableau complet du rendement d'un employé : certains considèrent que cette utilisation de la technologie a pour effet d'améliorer la productivité, d'autres y voient une nouvelle intrusion dans la vie privée des employés.

### 8.6.7 La rétroaction à 360 degrés

La combinaison des évaluations émanant de plusieurs sources, qui vise à pallier l'absence de contact continu entre l'employé et le superviseur, se nomme la rétroaction à 360 degrés<sup>11</sup> ou l'évaluation multisource. Chacun des évaluateurs insistera sur un aspect différent du rendement de l'évalué, soulignant ainsi la complexité des rôles

11. Lire à ce sujet Toegel, Ginka et Jay A. Conger. (2003). « 360-Degree Assessment : Time for Reinvention », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 2 (3), p. 297 ; Scullen, Steven E., Michael K. Mount et Maynard Goff. (2000). « Understanding the Latent Structure of Performance Ratings », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85 (6), p. 956-970 ; DeNisi, Angelo S. et Avraham N. Kluger. (2000). « Feedback effectiveness : Can 360-degree appraisals be improved ? », *Academy of Management Executive*, vol. 14 (1), p. 129-139 ; Ghorpade, Jai. (2000). « Managing Five Paradoxes of 360-degree Feedback », *Academy of Management Executive*, vol. 14 (1), p. 140-150.

qu'un employé ou un gestionnaire doit remplir. Le succès de cette approche repose sur le fait que chacune des catégories d'évaluateurs a un accès immédiat et unique à une facette du travail de l'employé<sup>12</sup>. C'est là une source de renseignements fiable et valide concernant certaines activités du travail de l'employé.

Dans tous les cas, quelle que soit l'approche retenue, il ne faut jamais perdre de vue le fait que l'évaluation n'a qu'un objectif, soit l'amélioration du rendement et de la contribution de l'employé. Lorsque le but de l'évaluation consiste à fournir des éléments pour justifier une décision administrative (promotion, augmentation de salaire, etc.), l'évalué et l'évaluateur doivent en être préalablement informés<sup>13</sup>.

## 8.7 LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Les résultats obtenus par les employés n'apparaissent pas toujours dans les conclusions de l'évaluation du rendement. En réalité, l'évaluation des employés traduit la perception de l'évaluateur, et nombreuses sont les erreurs qui peuvent s'y glisser. Par ailleurs, de nombreux facteurs influencent les résultats de l'évaluation du rendement. Il y a les facteurs environnementaux du travail, l'acceptabilité du système ainsi que le degré de confiance des évaluateurs et des employés évalués dans le processus, les buts poursuivis par l'évaluation, la fréquence des évaluations ou les sources de données utilisées pour l'évaluation et la formation.

Aussi, selon la catégorie d'employés, le genre d'emploi et les objectifs, il est préférable de choisir certaines méthodes d'évaluation plutôt que d'autres.

Les méthodes d'évaluation du rendement sont regroupées en deux catégories, soit les méthodes axées sur les comportements et celles axées sur les résultats. Les méthodes axées sur les comportements regroupent celles qui comparent le rendement des employés entre eux (évaluation relative) et celles qui comparent le rendement des employés aux normes de rendement préétablies (évaluation objective). Les méthodes axées sur les résultats s'attardent à l'apport de l'employé, à ses résultats (*voir la figure 8.5*).

### 8.7.1 Les méthodes d'évaluation relatives axées sur les comportements

Ces méthodes comparent le rendement des employés entre eux et comprennent :

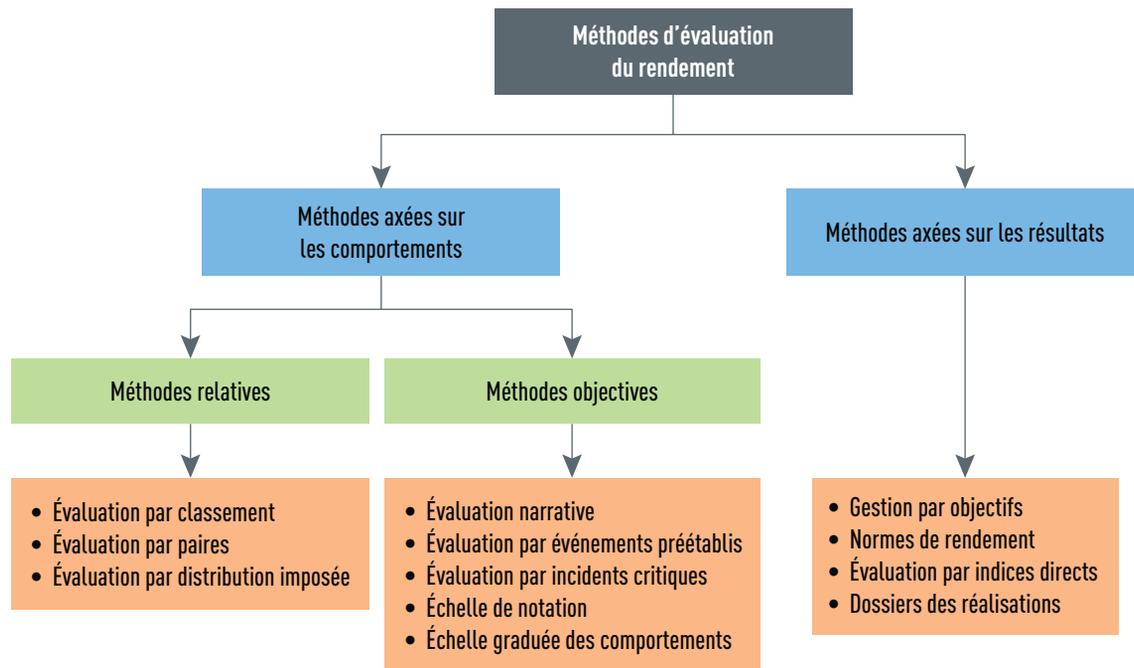
- l'évaluation par classement;
- l'évaluation par paires;
- l'évaluation par distribution imposée.

#### L'évaluation par classement

L'évaluation par classement (*job ranking*) est une méthode très simple de comparaison entre les employés. Il s'agit de dresser la liste des employés d'une unité administrative, du meilleur au plus faible, en ce qui concerne leur rendement au

12. Voir Taylor, Steve. (2011, 7 décembre). « Assess Pros and Cons of 360 Degree Performance Appraisal », SHRM (Society for Human Resource Management), [En ligne], [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

13. Voir Zupke, Rachel. (2008, 9 octobre). « Is Your Future Boss Researching You Online ? », CareerBuilder.ca, [En ligne], [www.careerbuilder.ca](http://www.careerbuilder.ca)

**FIGURE 8.5** ■ Les méthodes d'évaluation du rendement

travail. Dans le but de la rendre plus significative, la classification peut être effectuée selon l'alternance. L'évaluateur inscrit d'abord le nom de l'employé ayant le meilleur rendement en tête de liste, puis le nom de l'employé ayant le rendement le plus faible à la fin de la liste, ensuite le nom de l'employé ayant le deuxième meilleur rendement, et ainsi de suite (voir la figure 8.6 à la page suivante).

## L'évaluation par paires

L'évaluation par paires (*pair comparison*) est une méthode systématique de comparaison entre les employés. Chaque employé est comparé avec chacun des autres membres de l'unité administrative sur la base de celui dont l'apport à l'entreprise est le plus grand. Il s'agit tout simplement pour l'évaluateur de sélectionner le meilleur employé de chaque paire. Le rang final de l'employé correspond au nombre de fois où un employé a été choisi le meilleur de la paire. Dans la figure 8.7 (voir la page suivante), Pierre C. a un meilleur rendement que Nicole D., Marie P. et André T.; par contre, il a un rendement plus faible que Josée M.

Étant donné que l'employé est évalué globalement, il est difficile d'utiliser cette méthode à des fins administratives. De plus, comme dans toute méthode d'évaluation relative, le fait qu'un employé offre le meilleur rendement dans un groupe ne signifie pas qu'il ait un rendement adéquat. De même, le fait d'avoir le rendement le plus faible n'est pas incompatible avec le fait de présenter un rendement répondant nettement aux attentes. Par ailleurs, au-delà d'un certain nombre d'employés, il devient très complexe de faire des comparaisons de ce type.

Cette méthode permet aussi le classement des employés selon des critères très pointus. Elle pourrait comparer notamment la qualité du travail, la quantité de travail et le leadership.

**FIGURE 8.6** ■ La méthode d'évaluation par classement (en alternance)

Rapport des évaluations			
Service : _____		Évaluateur : _____	
Liste des employés (classés par ordre alphabétique)		Liste des employés (classés selon le rendement)	
		Bon rendement	Faible rendement
Bernard A.	Hubert M.	1. Doriane D.	10. Gisèle T.
Andrée B.	Serge P.	2. Bernard A.	9. Gilbert X.
Cristina C.	Marc Q.	3. Cristina C.	8. Jean H.
Doriane D.	Serge R.	4. Raymond J.	7. Marc Q.
Robert E.	Gilles S.	5. Pascale L.	6. Sébastien V.
Josée F.	Gisèle T.	6. Serge R.	5. Robert E.
Luc G.	Louis U.	7. Luc G.	4. Gilles S.
Jean H.	Sébastien V.	8. Serge P.	3. Josée F.
Raymond J.	Sébastien W.	9. Louis U.	2. Andrée B.
Pascale L.	Gilbert X.	10. Sébastien W.	1. Hubert M.

**Directives :**

1. Passez en revue la liste alphabétique et éliminez les personnes qui ne vous sont pas familières.
2. Passez en revue les noms restants et choisissez la meilleure personne ; inscrivez son nom au premier rang (Bon rendement).
3. Passez en revue les noms restants et choisissez la personne qui est moins bonne que les autres ; inscrivez son nom au premier rang (Faible rendement).
4. Choisissez la 2<sup>e</sup> meilleure personne et inscrivez son nom au 2<sup>e</sup> rang (Bon rendement).

Source : Guillaume, Jacques, Bernard Turgeon et Claudio Benedetti. (1993). *La dynamique de l'entreprise*, 3e éd., Laval, Éditions Études Vivantes, p. 337.

**FIGURE 8.7** ■ La méthode d'évaluation par paires

	Pierre C.	Nicole D.	Josée M.	Marie P.	André T.	Total
Pierre C.		+	-	+	+	3
Nicole D.	-		-	+	+	2
Josée M.	+	+		+	+	4
Marie P.	-	-	-		-	0
André T.	-	-	-	+		1

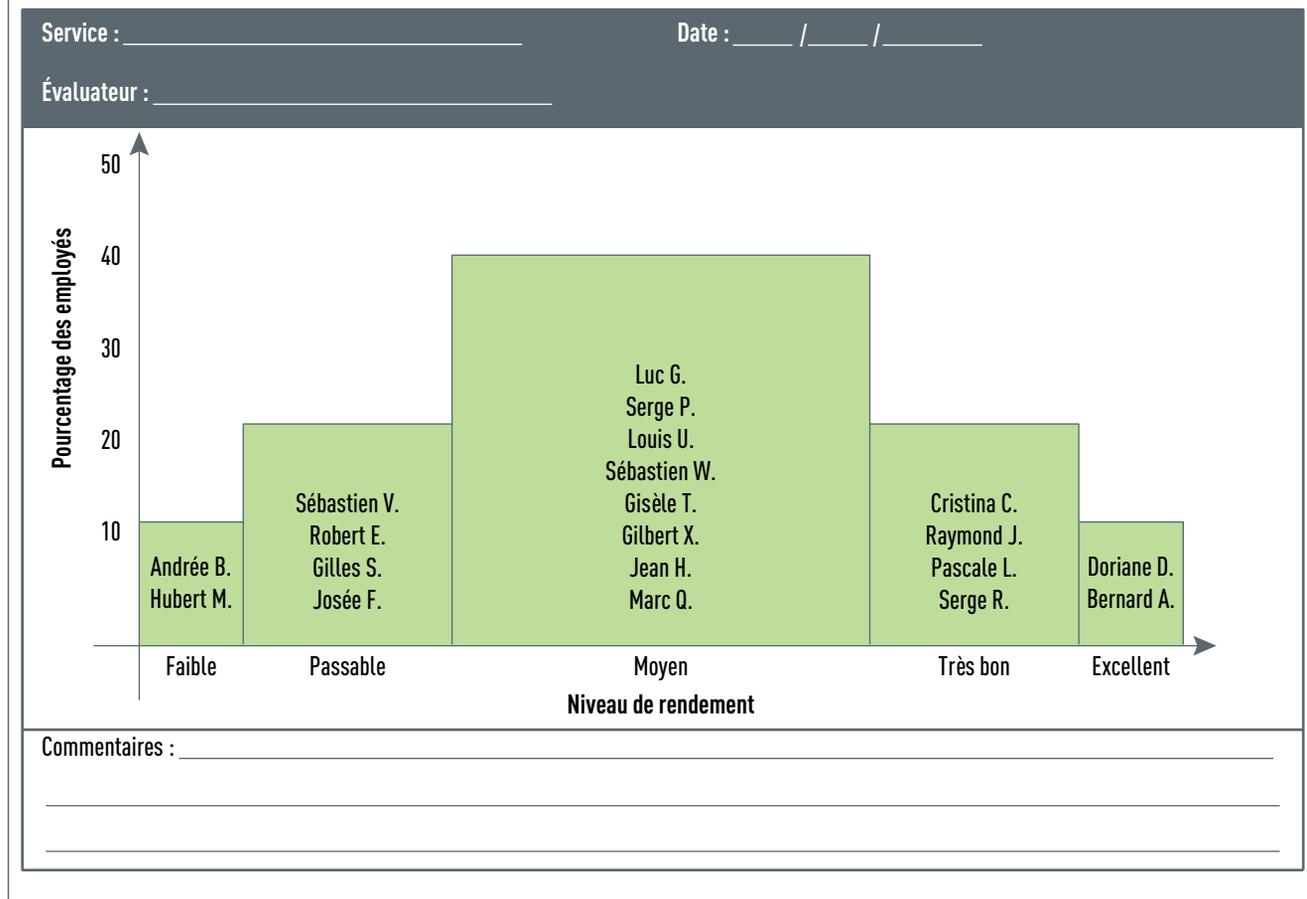
### L'évaluation par distribution imposée

L'évaluation par distribution imposée (*forced distribution*), une autre méthode permettant de comparer les employés entre eux, consiste à disposer les résultats des employés selon une courbe normale. La courbe normale de distribution implique qu'il existe un petit nombre d'employés ayant un rendement élevé et un petit nombre d'employés ayant un rendement faible; les autres employés, soit la majorité, se situent dans la moyenne entre ces deux groupes. Cette méthode élimine certains problèmes liés à l'évaluation du rendement, tels que l'erreur des extrêmes et l'erreur

de tendance centrale que nous aborderons plus loin. Par contre, cette méthode ne doit être utilisée que pour les groupes de 20 employés ou plus (voir la figure 8.8).

Le problème lié à cette méthode provient du fait que, dans un petit groupe, les employés peuvent percevoir de l'iniquité puisque, même si tous ont un rendement supérieur à la moyenne, certains se verront attribuer la cote « passable » ou « faible ». Et si tous les employés ont un rendement moyen, ceux qui présentent le rendement le moins faible auront une excellente évaluation. Il est donc facile d'obtenir une évaluation forte lorsqu'on se trouve dans un groupe faible. Cette méthode ne doit donc s'appliquer qu'à un grand groupe d'employés.

**FIGURE 8.8** ■ La méthode d'évaluation par distribution imposée



## 8.7.2 Les méthodes d'évaluation objectives axées sur les comportements

Ces méthodes comparent le rendement des employés avec les normes de rendement préétablies. Elles comprennent :

- l'évaluation narrative ;
- l'évaluation par événements préétablis ;
- l'évaluation par incidents critiques ;
- l'échelle de notation ;
- l'échelle graduée des comportements.

## L'évaluation narrative

L'évaluation narrative est une méthode très simple qui consiste à rédiger un texte sur l'employé dans lequel on souligne ses forces, ses faiblesses, son potentiel et dans lequel on fait des recommandations afin qu'il améliore son rendement. Cette méthode est à l'opposé des autres méthodes formelles et par critères. Il s'agit de l'opinion pure et simple de l'évaluateur concernant l'employé.

Il est difficile de mesurer le bien-fondé des affirmations contenues dans ce rapport et encore plus difficile d'utiliser ces évaluations à des fins administratives.

En effet, l'absence de comparaisons objectives entre les employés rend cette méthode inutile dans des décisions telles que les promotions ou les mutations. Cette méthode constitue cependant un excellent outil pour commenter le rendement d'un employé et entreprendre une démarche de formation.

## L'évaluation par événements préétablis

Selon la méthode d'évaluation par événements préétablis, l'évaluateur reçoit une liste d'affirmations décrivant des comportements ayant trait au travail. Le rôle de l'évaluateur consiste à désigner les affirmations qui correspondent aux comportements de l'employé. L'évaluateur voit son rôle se transformer en un rôle d'observateur impartial. Dans certains cas, il note simplement si le comportement s'applique à l'employé; dans d'autres cas, il doit indiquer jusqu'à quel point l'énoncé s'applique à lui. La réponse ne sera alors plus « oui ou non », mais un ensemble de choix tels que « tout à fait d'accord, d'accord, moyennement d'accord, en désaccord, tout à fait en désaccord ».

L'évaluateur remplit le formulaire, qui sera corrigé par le Service des ressources humaines. Il ne peut donc laisser ses impressions et sa subjectivité orienter l'évaluation. Toutefois, il pourrait ressentir de la frustration puisqu'il ne peut savoir si le résultat final de l'évaluation correspond à sa perception du rendement de l'employé. Habituellement, ce type de questionnaire offre la possibilité de laisser des « commentaires »; cette section peut alors permettre à l'évaluateur d'inscrire des éléments pertinents et le contexte sous-jacent à l'évaluation.

## L'évaluation par incidents critiques

L'évaluation par incidents critiques (*critical incident method*) consiste à colliger les événements observés relatifs au travail de l'employé (voir le tableau 8.3) qui ont eu une influence positive ou négative sur son rendement. Cet ensemble de faits concernant l'efficacité de la personne évaluée dans ses tâches peut se révéler très utile au moment de l'élaboration d'un programme de formation.

Puisqu'il s'agit d'évaluer le rendement et non la personnalité de l'employé, les incidents critiques relevés permettront à l'évaluateur, au moment de l'entrevue d'évaluation du rendement, d'appuyer ses opinions sur des comportements précis.

Toutefois, la collecte des incidents critiques peut représenter une tâche lourde et être assimilée à de l'espionnage. De plus, il devient très difficile d'établir des comparaisons entre les employés lorsqu'on utilise des incidents particuliers à chacun d'eux. Cette méthode peut servir de complément à une autre méthode.

## L'échelle de notation

La conception de l'échelle de notation (*graphic rating scale*) exige peu d'investissements, et son application demande très peu de temps, d'où sa grande popularité.

**TABLEAU 8.3 ■ Quelques exemples d'évaluation par incidents critiques**

Responsabilités	Objectifs	Incidents critiques
Planifier la production de l'atelier	Obtenir le rendement maximum de ses employés Utiliser les équipements au maximum Respecter les délais de production	A mis en place un nouveau système de planification A augmenté de 4 % l'utilisation des équipements A réduit de 7 % les livraisons en retard
Superviser les achats de matières premières	Réduire les coûts d'entreposage	Les coûts d'entreposage ont augmenté de 9 % le dernier trimestre
Gérer les stocks	Réduire les ruptures de stock	La quantité de tuyères d'échappement excède de 11 % les besoins La quantité de tuyères d'échappement est de 4 % inférieure aux besoins
Superviser l'entretien des équipements	Éviter les arrêts de production causés par les bris de machinerie	Les bris d'équipement ont été réduits de 6 % pour le trimestre

Une liste de facteurs, comme la connaissance du poste, les capacités, la qualité du travail, l'initiative, le leadership, le jugement ou l'esprit de collaboration, est présentée à l'évaluateur. Celui-ci doit noter l'employé pour chaque critère à l'aide d'une échelle qui comporte généralement un nombre d'échelons pair<sup>14</sup>.

C'est une des méthodes les plus utilisées et les plus acceptées, malgré ses faiblesses. En effet, la plupart des erreurs et des problèmes liés à l'évaluation du rendement se retrouvent dans cette méthode (voir la figure 8.9 à la page suivante).

### L'échelle graduée des comportements

L'échelle graduée des comportements (*behaviourally anchored rating scales*) présente – et c'est sa principale qualité – les facteurs à évaluer en fonction des comportements et utilise des incidents critiques pour décrire les différents niveaux de rendement. Cette approche permet de définir clairement les attentes de l'entreprise à l'égard de l'employé. Elle est non seulement facile à utiliser, mais elle est aussi très utile, étant donné qu'elle fournit une rétroaction à l'employé et qu'elle aide à préparer un programme de formation qui lui convient. Il faut s'assurer que l'échelle ainsi que les facteurs utilisés sont clairement définis. Une dernière restriction quant à l'utilisation de cette méthode réside dans le fait que les comportements d'une échelle sont considérés comme mutuellement exclusifs. Ainsi, dans l'exemple de la figure 8.10 (voir la page 247), il semble impossible qu'un gestionnaire puisse « former rapidement les nouveaux employés et les transformer en vendeurs efficaces » et en même temps « ne pas respecter sa parole ou les promesses faites à ses employés », ce qui, dans la réalité, est évidemment plausible.

14. Lorsque le nombre d'échelons est impair, par exemple une échelle de 1 à 5, l'évaluateur peut accorder 3 à un facteur et opter pour la neutralité. Par contre, lorsqu'il y a un nombre d'échelons pair, l'évaluateur doit choisir le côté positif ou négatif. À titre d'exemple, une échelle de 1 à 10 ne laisse pas la possibilité de faire preuve de neutralité, 5 étant négatif et 6, positif.

**FIGURE 8.9** ■ La méthode d'évaluation par échelle de notation

Nom : <u>Doriane B.</u>		Poste : <u>analyste</u>		Date de l'évaluation : <u>18 mars</u>				
Date de l'embauche : <u>le 15 déc. 2007</u>		Expérience : <u>15 année(s)</u>						
Facteurs	Échelle de notation	Insatisfaisant	Passable	Moyen	Bon	Très bon	Excellent	Autre
		<b>Connaissance de la tâche</b> Sur les plans théorique et pratique	1	2	3	4	5	6
<b>Jugement</b> Capacité à recueillir les données et à les évaluer	1	2	3	4	5	6		
<b>Organisation de son travail</b> Efficacité à planifier son travail	1	2	3	4	5	6		
<b>Attitude</b> Enthousiasme au travail, loyauté, esprit sportif	1	2	3	4	5	6	s.o.	
<b>Sens des responsabilités</b> Capacité à assumer ses responsabilités	1	2	3	4	5	6	s.o.	
<b>Contact avec les autres</b> Tact, diplomatie	1	2	3	4	5	6	s.o.	
<b>Leadership</b> Aptitude à stimuler les employés	1	2	3	4	5	6	s.o.	
<b>Efficacité personnelle</b> Rapidité et efficacité d'exécution du travail personnel	1	2	3	4	5	6	s.o.	
<b>A. Par ordre d'importance, donnez trois caractéristiques liées à la performance qui exigent une amélioration :</b>								
1. <u>Respect des délais</u>								
2. <u>Organisation du calendrier des échéances</u>								
3. <u>Établissement des priorités</u>								
<b>B. Quels sont les facteurs extérieurs au travail qui auraient pu influencer sur le rendement ?</b>								
1. <u>Surcharge de travail</u>								
2. <u>Modifications fréquentes des priorités</u>								
3. <u>Ressources limitées</u>								
<b>C. Quels sont les points faibles de l'employé ?</b>								
1. <u>Esprit d'équipe à développer, afin de transmettre ses compétences</u>								
2. <u>Faible au niveau des relations humaines</u>								
3. <u>Trop introvertie, créant ainsi un climat de méfiance</u>								
<b>D. Quels sont les points forts de l'employé ?</b>								
1. <u>Très compétente et à l'affût des nouvelles technologies</u>								
2. <u>Respect des délais</u>								
3. <u>Très efficace et très bien structurée</u>								
<b>Nom de l'évaluateur : <u>Dominique L.</u></b>								

Source : Guillaume, Jacques, Bernard Turgeon et Claudio Benedetti. (1993). *La dynamique de l'entreprise*, 3<sup>e</sup> éd., Laval, Éditions Études Vivantes, p. 339.

**FIGURE 8.10** ■ Un exemple d'une dimension de l'échelle graduée des comportements

Directeur de service dans un grand magasin : la supervision des vendeurs		
Rendement élevé	10	Communique clairement ses attentes à son personnel, fait preuve de tact et de considération dans ses relations avec les subordonnés, gère bien les horaires de travail, se tient informé des activités de ses subordonnés, respecte les politiques de l'entreprise
	9	Peut former rapidement les nouveaux employés et les transformer en vendeurs efficaces
	8	Peut développer la confiance de son personnel en utilisant adéquatement la délégation de responsabilités
Rendement moyen	7	Dirige hebdomadairement des réunions de formation pour ses employés et leur communique exactement ce qu'il attend d'eux dans leur travail
	6	Témoigne de la courtoisie et du respect à l'égard de son personnel
	5	Rappelle régulièrement à ses employés d'être disponibles pour les clients et d'éviter de discuter entre eux
Rendement faible	4	Peut critiquer la gestion du magasin devant les employés, ce qui risque de susciter chez eux une attitude négative
	3	Peut exiger qu'un employé se présente au travail même si ce dernier s'est déclaré malade
	2	Peut ne pas respecter sa parole ou les promesses faites à ses employés
	1	Peut faire des promesses qui vont à l'encontre des politiques de l'entreprise

Source : Inspiré de Heneman, G. et collab. (1980). *Personnel/Human Resource Management*, Homewood (Ill.), Richard D. Irwin, p. 129.

### 8.7.3 Les méthodes d'évaluation axées sur les résultats

Les méthodes d'évaluation du rendement axées sur les résultats s'attardent à l'apport de l'employé et à ses résultats. Font partie de celles-ci :

- la gestion par objectifs ;
- les normes de rendement ;
- l'évaluation par indices directs ;
- le dossier des réalisations.

#### La gestion par objectifs

La **gestion par objectifs** (GPO), qui est à la base de l'évaluation par objectifs, est une approche de gestion très répandue qui consiste à fixer des objectifs pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chacun des services et, enfin, pour chacune des personnes. La GPO mesure la contribution de chaque employé au succès de l'entreprise.

Le processus de gestion par objectifs se déroule en quatre étapes :

1. L'employé et son superviseur discutent de la définition des objectifs pour une période donnée.
2. Ils élaborent le plan d'action et le calendrier qui préciseront quand et comment les objectifs seront atteints.
3. Ils s'entendent sur les critères à utiliser pour mesurer la réalisation des objectifs.
4. Ils se rencontrent de nouveau, à la fin de la période, pour évaluer les résultats et définir les nouveaux objectifs. Cependant, des rencontres périodiques peuvent être nécessaires afin de corriger le tir, au besoin.

#### Gestion par objectifs (Management by objectives)

Approche de gestion qui consiste à fixer des objectifs pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chacun des services et, enfin, pour chacune des personnes, et ce, afin de mesurer la contribution de chaque employé au succès de l'entreprise.

Ce processus se déroule à tous les niveaux de la hiérarchie, des cadres supérieurs jusqu'aux employés de la base. Les liens établis entre les objectifs des différents niveaux assurent le succès de la GPO et influent positivement sur la productivité. Cependant, il faut noter que chacun des employés est évalué selon une grille d'objectifs différents. Par conséquent, les comparaisons sont difficiles, ce qui restreint l'usage de cette méthode à des fins administratives telles que les promotions, les mutations ou les augmentations de salaire au mérite.

## Les normes de rendement

### Norme de rendement

Approche qui représente une version de la GPO destinée aux employés qui n'ont pas à superviser de subalternes et qui a pour objectif de mesurer la contribution de chaque employé au succès de l'entreprise.

L'évaluation par les **normes de rendement** est une version de la GPO destinée aux employés qui n'ont pas à superviser de subalternes. Les normes de rendement découlent de l'analyse des postes et s'alignent sur les objectifs de l'entreprise. Chacune des normes – qui sont généralement nombreuses – est pondérée par rapport à l'ensemble. La cote obtenue pour une norme est multipliée par le facteur de pondération, et les résultats pour chaque norme sont additionnés. Ainsi, les comparaisons entre les employés deviennent faciles. Le rendement désiré et le rendement obtenu sont alors présentés au titulaire du poste, ce qui est de nature à accroître sa motivation.

## L'évaluation par indices directs

### Évaluation par indices directs

Méthode permettant de mesurer le rendement d'un employé ou d'un gestionnaire à l'aide de critères objectifs.

L'**évaluation par indices directs** mesure le rendement d'un employé ou d'un gestionnaire à l'aide de critères objectifs. Dans le cas d'un gestionnaire, les critères utilisés sont, par exemple, le taux de roulement des employés, le taux d'absentéisme et la productivité des subalternes. Dans le cas d'un employé, le niveau de productivité, le taux de rejets et le taux de plaintes des clients sont des indices couramment utilisés.

## Le dossier des réalisations

### Dossier des réalisations (*Portfolio*)

Sorte de portfolio dans lequel le titulaire du poste dresse un bilan de ses réalisations et les compare avec ses objectifs.

À la manière du portfolio des artistes, des graphistes ou des photographes, le **dossier des réalisations** est monté par le titulaire du poste, et il représente une véritable autoévaluation. Le titulaire dresse un bilan de ses réalisations et les compare avec ses objectifs. À la seconde étape de l'évaluation, un évaluateur ou un comité d'évaluation révisé le bilan du titulaire et rencontre ce dernier pour lui permettre de justifier le contenu de son dossier.

## 8.7.4 Quelle est la meilleure méthode ?

La meilleure méthode d'évaluation est celle qui permet d'atteindre les objectifs de l'évaluation du rendement que l'entreprise a établis. Cette méthode doit permettre l'utilisation des résultats pour assurer l'évolution professionnelle de l'employé et l'amélioration de son rendement.

Au chapitre 7, au moment de l'étude du processus de formation des ressources humaines, nous avons noté que la détermination des besoins de formation relevait en partie de l'analyse du rendement des ressources humaines.

De plus, l'utilisation des résultats de l'évaluation à des fins administratives, comme les promotions, les mutations, les congédiements ou les augmentations de salaire, exige que la méthode employée permette la comparaison entre les membres d'une unité administrative.

Ensuite, la possibilité d'informatiser les résultats de l'évaluation du rendement représente un atout et le développement de logiciels de gestion des ressources humaines permettra de plus en plus de fonder les décisions concernant la main-d'œuvre sur des données pertinentes et actualisées.

Enfin, les préalables que sont la validité, la sensibilité, la fidélité, l'acceptabilité et l'applicabilité, que nous avons abordés au début du chapitre, demeurent des critères importants dans le choix d'une méthode d'évaluation du rendement.

Les tableaux 8.4, 8.5 et 8.6 (*voir ci-dessous et à la page suivante*) résumant les avantages et les inconvénients des diverses méthodes d'évaluation du rendement.

## 8.8 LES PROBLÈMES ET LES SOLUTIONS LIÉS À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Idéalement, les évaluateurs – qui peuvent être les superviseurs, les collègues de travail, les subordonnés ou les clients – devraient être objectifs dans leur évaluation du rendement des employés. Les résultats de l'évaluation du rendement doivent refléter le rendement de l'employé et non les préjugés de l'évaluateur. Le monde idéal n'existant pas, il faut que l'évaluateur soit conscient de ses propres préjugés et perceptions, afin de limiter leurs effets sur l'évaluation de l'employé ou, dans la mesure du possible, de les éliminer.

L'évaluation du rendement repose sur la prémisse selon laquelle l'observateur-évaluateur est objectif et précis, mais il faut admettre que la mémoire peut être défaillante ou sélective, que les évaluateurs ont leurs propres attentes et leurs propres critères et que leurs objectifs personnels ne correspondent pas forcément à ceux de l'entreprise. L'ensemble de ces préjugés a des répercussions sur l'évaluation d'un employé (*voir la figure 8.11 à la page 251*).

**TABLEAU 8.4** ■ Les méthodes d'évaluation du rendement relatives axées sur les comportements

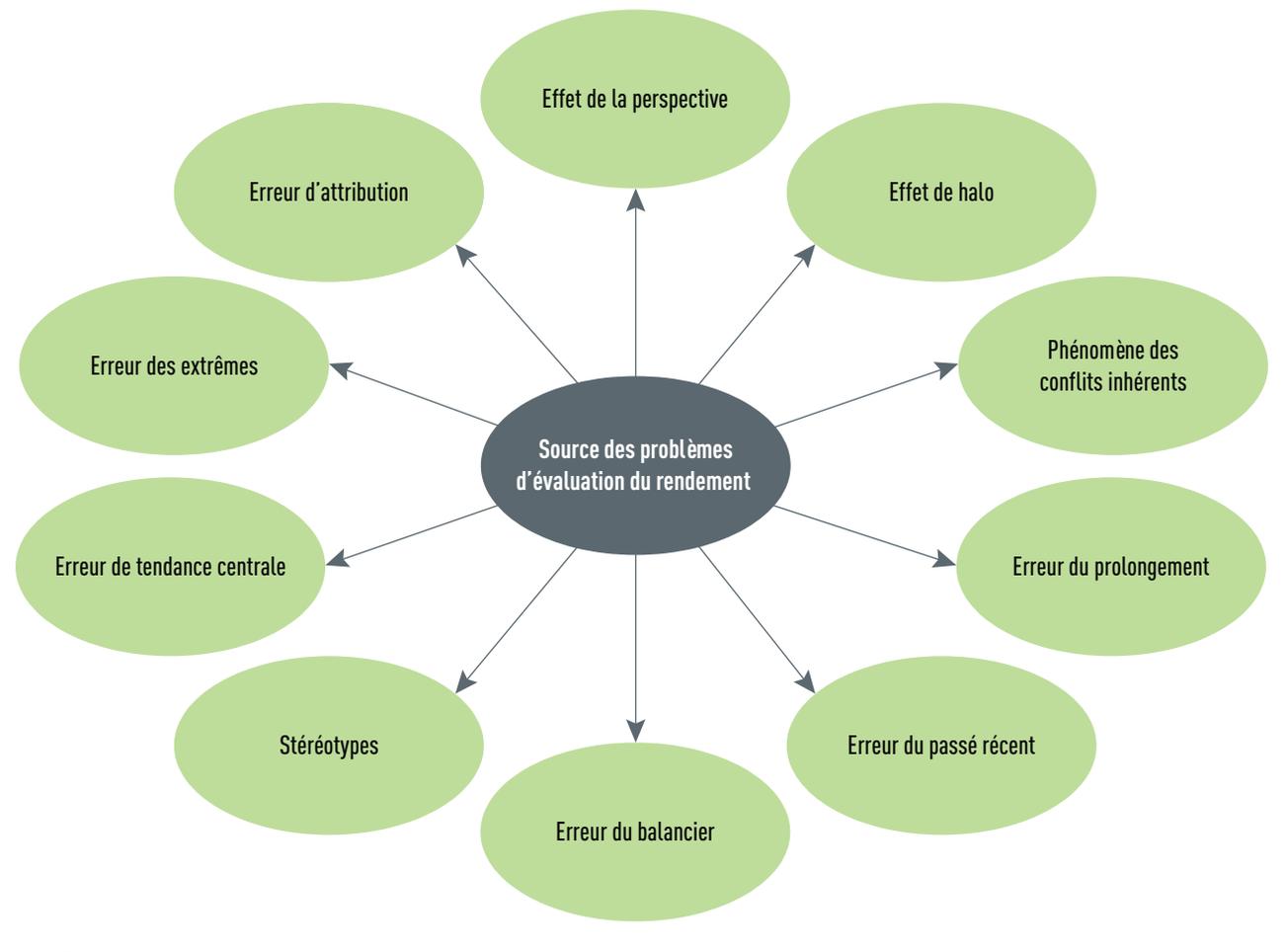
Méthodes	Avantages	Inconvénients
<b>Évaluation par classement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilite la comparaison entre les employés s'ils sont peu nombreux</li> <li>Facilite les décisions d'ordre administratif (promotions, mises à pied, rémunération, etc.)</li> <li>Exige peu de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne permet pratiquement pas de fournir de la rétroaction à l'employé</li> <li>N'utilise qu'un seul critère, soit la contribution globale de l'employé</li> <li>Devient difficile à appliquer si le rendement des employés est semblable</li> </ul>
<b>Évaluation par paires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilite la comparaison entre les employés s'ils sont peu nombreux</li> <li>Facilite les décisions d'ordre administratif (promotions, mises à pied, rémunération, etc.)</li> <li>Exige peu de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne permet pratiquement pas de fournir de la rétroaction à l'employé</li> <li>N'utilise qu'un seul critère, soit la contribution globale de l'employé</li> <li>Devient difficile à appliquer lorsque le niveau de rendement des employés est semblable</li> </ul>
<b>Évaluation par distribution imposée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet de comparer le rendement des employés s'ils sont peu nombreux</li> <li>Facilite les décisions d'ordre administratif (promotions, mises à pied, rémunération, etc.)</li> <li>Exige peu de ressources</li> <li>Limite les erreurs liées à l'évaluation (effet de halo, tendance centrale, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne présente pas la véritable valeur d'un employé si l'ensemble du groupe est faible ou très fort</li> <li>N'utilise qu'un critère unique, soit la contribution globale de l'employé</li> <li>Devient difficile à appliquer lorsque le niveau de rendement des employés est semblable</li> </ul>

TABLEAU 8.5 ■ Les méthodes d'évaluation du rendement objectives axées sur les comportements

Méthodes	Avantages	Inconvénients
<b>Évaluation narrative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de fournir de la rétroaction à l'employé</li> <li>• Facilite les décisions d'ordre administratif (promotions, mises à pied, rémunération, etc.)</li> <li>• Exige peu de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend difficile la comparaison entre les employés</li> <li>• Ne fournit que des données qualitatives</li> </ul>
<b>Évaluation par événements préétablis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige peu d'efforts lors de son utilisation</li> <li>• Repose sur l'analyse des tâches</li> <li>• Facilite la comparaison entre les employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut donner lieu à une interprétation variable des divers critères</li> </ul>
<b>Évaluation par incidents critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentre sur la contribution de l'employé plutôt que sur ses qualités personnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige énormément de temps</li> <li>• Ne comprend pas de critères qualitatifs</li> </ul>
<b>Échelle de notation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige peu d'efforts lors de son utilisation</li> <li>• Permet de fournir de la rétroaction à l'employé</li> <li>• Permet de faire des distinctions entre le rendement des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige énormément de temps lors de la confection du système</li> <li>• Entraîne de nombreuses erreurs (effet de halo, tendance centrale, etc.)</li> <li>• Ne permet pas de déterminer les besoins de formation</li> </ul>
<b>Échelle graduée des comportements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige peu d'efforts lors de son utilisation</li> <li>• Permet de fournir de la rétroaction à l'employé</li> <li>• Permet de faire des distinctions entre le rendement des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige énormément de temps lors de la confection du système</li> <li>• N'indique pas qu'un employé peut avoir des comportements liés à un rendement faible et d'autres comportements liés à un rendement élevé</li> </ul>

TABLEAU 8.6 ■ Les méthodes d'évaluation du rendement objectives axées sur les résultats

Méthodes	Avantages	Inconvénients
<b>Gestion par objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentre sur la contribution de l'employé</li> <li>• Favorise la planification de la main-d'œuvre et le développement de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse les résultats à court terme</li> <li>• Néglige le comportement de l'employé</li> <li>• Rend difficile la comparaison entre les employés</li> </ul>
<b>Normes de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de donner à l'employé des normes précises quant aux résultats attendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige un climat de coopération et de confiance</li> <li>• Peut engendrer un climat malsain de compétition entre les employés</li> </ul>
<b>Évaluation par indices directs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise des critères quantitatifs et qualitatifs</li> <li>• Mesure directement le rendement d'un employé</li> <li>• Exige peu de ressources pour sa mise en place, son implantation et son utilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rend difficile la définition d'indices de grande qualité, bien que cela soit primordial</li> </ul>
<b>Dossier des réalisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet d'évaluer le travail d'un professionnel où les normes de rendement quantitatives sont difficiles à déterminer (avocats, professeurs, chercheurs, etc.)</li> <li>• Favorise la planification de la main-d'œuvre et le développement de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet difficilement de vérifier l'exactitude du contenu du dossier</li> <li>• Exige beaucoup de temps</li> </ul>

**FIGURE 8.11** ■ Les problèmes liés à l'évaluation du rendement

### 8.8.1 L'effet de la perspective

L'effet de la perspective entraîne une perception fort différente de la situation de la part de l'évaluateur et de la personne évaluée. La théorie des deux facteurs de la motivation de Herzberg mentionnait déjà que les gens sont portés à parler d'un élément dont ils sont responsables lorsque l'expérience est enrichissante et que leur rendement est adéquat. En outre, lorsque les résultats leur paraissent négatifs, ils sont portés à signaler qu'un élément échappe à leur maîtrise comme les conditions de travail ou l'encadrement. Dans le cas d'un bon rendement, l'employé évalué soulignera ses compétences, ses initiatives et son efficacité, alors que l'employé dont le rendement est faible insistera sur le manque de soutien de son supérieur, sur l'insuffisance des ressources et sur le manque de collaboration de la part de ses collègues de travail.

### 8.8.2 L'effet de halo

L'erreur en raison de l'effet de halo est probablement la plus répandue. Les évaluateurs qui y succombent fondent leur évaluation sur une perception globale de l'employé ou sur une seule dimension qu'ils jugent importante. Ils évaluent alors généreusement ou sévèrement, selon le cas, chacun des facteurs du formulaire d'évaluation.

En fait, la perception, erronée ou fondée, suivant laquelle l'employé mérite une cote élevée pour un facteur tend à pousser l'évaluateur à accorder la même cote aux autres facteurs. Si une secrétaire est intelligente, implicitement l'évaluateur lui accordera un niveau élevé d'honnêteté, une capacité de travail impressionnante et un esprit d'initiative plus élevé que la moyenne. Une note médiocre attribuée à un aspect peut aussi influencer négativement sur l'ensemble de l'évaluation.

### 8.8.3 Le phénomène des conflits inhérents

Le phénomène des conflits inhérents découle des objectifs mêmes de l'évaluation du rendement que poursuivent l'entreprise et l'employé. Le premier conflit provient du fait que l'entreprise vise, par le processus d'évaluation, à voir le rendement des employés s'améliorer et à connaître leurs faiblesses, afin de leur offrir des activités de formation qui profiteront et aux employés et à l'entreprise. En même temps, cette dernière utilise les résultats des évaluations pour attribuer les récompenses, les augmentations de salaire et les promotions. Le deuxième conflit oppose le désir de l'employé de recevoir une rétroaction pertinente sur son rendement au désir d'obtenir des récompenses et de protéger son image de soi. Le troisième conflit découle de la recherche, de la part de l'employé, des récompenses et de la protection de l'image de soi ainsi que de la recherche, de la part de l'entreprise, des renseignements valides sur lesquels s'appuiera l'attribution des récompenses. Enfin, le quatrième conflit, majeur celui-là, provient du désir de l'entreprise de connaître les faiblesses de l'employé pour lui venir en aide et du désir de l'employé d'obtenir des récompenses et de protéger son image.

### 8.8.4 L'erreur du prolongement

L'erreur du prolongement est bien connue en pédagogie. Si un enseignant est informé du fait que les étudiants de sa classe sont des sujets très prometteurs, il aura tendance à leur attribuer des notes supérieures; si on le prévient du contraire, la moyenne des résultats de sa classe risquera d'être plus faible. De même, lorsqu'un évaluateur est averti, par l'évaluateur précédent, qu'un employé est un élément très prometteur, il aura tendance à accorder une évaluation très positive à cet employé. La simple lecture des évaluations précédentes dans le dossier de l'employé peut avoir un effet d'entraînement.

### 8.8.5 L'erreur du passé récent

L'erreur du passé récent se produit lorsque l'évaluateur base son évaluation sur le rendement récent. Ainsi, l'évaluation du rendement d'un employé pour la dernière année s'appuiera principalement sur les réalisations ou les échecs portant sur le dernier mois. Certains évaluateurs qui sont conscients de ce piège se défendent en soulignant que, sur une longue période, ce qui importe, c'est la tendance qui prévaut actuellement. Par conséquent, un employé qui a un rendement faible pendant neuf mois obtiendra une bonne évaluation si les trois derniers mois indiquent une nette amélioration. Le phénomène inverse peut aussi se produire. Un employé qui a eu un comportement inadéquat dans le passé laissera une impression négative. L'évaluateur conservera cette impression et aura tendance à ne retenir que les autres comportements qui confirment cette première impression. L'employé sera alors évalué sur une période révolue.

### 8.8.6 L'erreur du balancier

L'erreur du balancier se produit lorsque l'évaluateur compare plusieurs employés avec une norme de rendement. Si plusieurs employés sont classés dans le groupe qui a un rendement faible, le rendement moyen d'un employé sera probablement transformé en un rendement supérieur. Par exemple, lorsqu'un enseignant corrige un grand nombre de travaux dans la même journée, un travail moyen corrigé à la suite de trois travaux très faibles recevra probablement une note supérieure à celle qu'il mérite. C'est pourquoi les enseignants ne corrigent en général que quelques copies à la fois. L'inverse est aussi vrai : un employé ayant un rendement moyen qui est évalué après deux employés ayant un rendement supérieur recevra probablement une cote très faible.

### 8.8.7 Les stéréotypes

Les stéréotypes constituent des attitudes établies à l'avance à l'égard d'une personne possédant certaines caractéristiques. À titre d'exemple, un jeune employé ne sera jamais évalué à un niveau supérieur en raison de son manque d'expérience. Par contre, un employé comptant un grand nombre d'années de service recevra une cote supérieure, car il remplit ses fonctions depuis longtemps. Les dangers de discrimination sont très grands dans ces situations, d'autant que la discrimination peut être inconsciente. Ainsi, un commis de bureau ayant un rendement supérieur aux attentes pour cette catégorie d'emploi recevra la cote « rendement satisfaisant », car il n'est qu'un commis de bureau. À l'opposé, un statisticien ayant un rendement adéquat bénéficiera d'une évaluation supérieure parce qu'il occupe une fonction plus complexe. Les stéréotypes peuvent être fondés sur le sexe, l'âge, la religion, la race, la nationalité, etc.

### 8.8.8 L'erreur de tendance centrale

En ce qui concerne l'erreur de tendance centrale, il s'agit d'une attitude de neutralité à l'égard de l'évaluation des employés qui amène l'évaluateur à considérer le rendement de tous comme satisfaisant. Il est facile de transposer ces erreurs dans une classe. Ainsi, pour certains enseignants, les meilleurs étudiants obtiendront la note de 70 % ; pour d'autres, tous les étudiants mériteront 80 %. L'erreur de tendance centrale amènera certains enseignants à accorder à tous leurs élèves une note se situant entre 78 % et 82 %.

### 8.8.9 L'erreur des extrêmes

L'erreur des extrêmes et l'erreur de tendance centrale représentent deux facettes d'un même préjugé d'évaluation qui ne permet pas de discriminer les employés qui ont un rendement supérieur et ceux qui ont un rendement insatisfaisant (*voir le facteur « sensibilité » dans le tableau 8.2, à la page 233*). Dans le cas de l'erreur des extrêmes, l'évaluateur a tendance à être trop indulgent en accordant une excellente évaluation à tous les employés ou à être trop sévère en n'accordant qu'exceptionnellement une cote supérieure.

### 8.8.10 L'erreur d'attribution

L'erreur d'attribution fait référence à la tendance d'attribuer à l'employé la responsabilité des comportements observés en sous-estimant l'influence de facteurs indépendants de sa volonté. L'employé aura tendance à s'adjudger le crédit d'une réussite dans

son travail et à mettre ses insuccès sur le compte de facteurs extérieurs hors de son contrôle. L'évaluateur agira à l'inverse, d'où l'existence d'une perception d'iniquité lors de la rencontre d'évaluation du rendement.

Ces différents problèmes et erreurs pourront être évités en grande partie si les évaluateurs apprennent à observer plus adéquatement les comportements des employés. La tenue de discussions entre les évaluateurs en ce qui concerne les éléments de l'évaluation, et particulièrement les facteurs d'évaluation, est de nature à améliorer la qualité du processus d'évaluation du rendement. Enfin, la possibilité pour les évaluateurs de confronter leurs évaluations avec celles de spécialistes en évaluation constitue un autre moyen d'améliorer ce processus. La rétroaction à 360 degrés, que nous avons mentionnée précédemment, permet d'éviter un grand nombre de ces problèmes et de ces erreurs.

## 8.9 LES AVANTAGES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Les avantages découlant du programme de la gestion du rendement justifient amplement les efforts et les investissements requis. S'il est vrai que l'implantation d'un tel programme exige que plusieurs aspects de la gestion des ressources humaines soient analysés, il reste que les retombées seront positives pour plusieurs autres programmes de la gestion des ressources humaines. De nombreuses décisions administratives concernant les employés reposent sur les renseignements obtenus par le programme de la gestion du rendement.

Le succès à long terme d'une organisation se fonde sur la qualité de son personnel. Les plans de succession, par exemple, sont construits à partir des données obtenues lors de l'évaluation des employés. Cet exercice, qui consiste à préparer la relève, donc à garantir la pérennité de l'organisation, oblige chaque service à découvrir les employés qui ont le potentiel pour accepter de nouvelles responsabilités, afin de relever les défis auxquels fait face l'organisation.

Les attentes des gestionnaires et celles des employés sont clairement définies lors de cet exercice, les uns et les autres spécifiant leur vision en ce qui a trait à la contribution ou à la carrière. Le « contrat » entre l'employé et l'organisation est précisé, et les énergies peuvent alors être orientées de manière à permettre la réalisation des objectifs de chacun.

### SOYEZ GESTIONNAIRE



Normand-Jacques est un cuisinier exceptionnel, reconnu dans le milieu de l'hôtellerie de la région de Trois-Rivières. Il occupe le poste de chef cuisinier à l'Hôtel St-Laurent depuis plus de cinq ans. Très apprécié des nombreux clients pour la créativité de son menu, il est aussi reconnu pour son côté convivial lorsque les fidèles du restaurant de l'hôtel le rencontrent dans des lieux publics, moments qui lui permettent de revêtir son costume de vedette.

En cuisine, il a une réputation de despote. Il ne se gêne pas pour humilier ses employés à l'occasion. Son

penchant pour les plats exotiques maintient les coûts très élevés, et sa tendance à rejeter les plats qu'on lui présente avant de les porter aux clients affecte le service et frustre les serveurs.

#### Question :

Comment qualifieriez-vous le rendement de Normand-Jacques? Rendement élevé, moyen, sous la normale? Justifiez votre réponse.

Les résultats de la gestion du rendement permettent également de mesurer la qualité des autres décisions administratives. Ainsi, il est possible de mesurer la validité des résultats de l'embauche et des décisions touchant aux mutations et aux promotions en la comparant avec la valeur de la contribution de l'employé embauché ou promu.

Dans le cas des mesures disciplinaires, y compris un congédiement, les éléments objectifs et précis d'un programme de la gestion du rendement permettront de justifier devant un arbitre, ou même devant une cour de justice, la pertinence des décisions administratives.

## 8.10 L'ENTREVUE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Afin d'améliorer l'efficacité de l'évaluation du rendement, les gestionnaires doivent inclure dans le processus d'évaluation un certain nombre d'activités qui se dérouleront avant, pendant et après l'évaluation. Ils doivent aussi décider de l'approche retenue pour conduire la discussion.

### 8.10.1 Avant l'entrevue

Comme nous l'avons souligné au chapitre 7, au moment de l'étude des principes de l'apprentissage, il faut que la rétroaction soit fournie à l'employé dans un délai très court. Ainsi, une seule évaluation faite annuellement perd de son efficacité lorsqu'on aborde des comportements qui se sont manifestés plusieurs mois auparavant. Cela est particulièrement vrai pour les employés ayant un faible rendement. Lorsque le comportement négatif ou positif d'un employé mérite un commentaire, il faut le faire immédiatement et l'inscrire dans un dossier, en vue de l'entrevue d'évaluation qui n'aura peut-être lieu que plusieurs mois plus tard. De plus, il faut immédiatement rencontrer l'employé pour lui faire part de la situation.

La formation des évaluateurs pour l'observation des comportements est extrêmement importante. En effet, les évaluateurs doivent être en mesure d'offrir à l'employé une rétroaction qui pourra l'aider à mieux comprendre son comportement et à s'améliorer. L'objectif est l'amélioration du rendement et non l'évaluation de l'employé en soi.

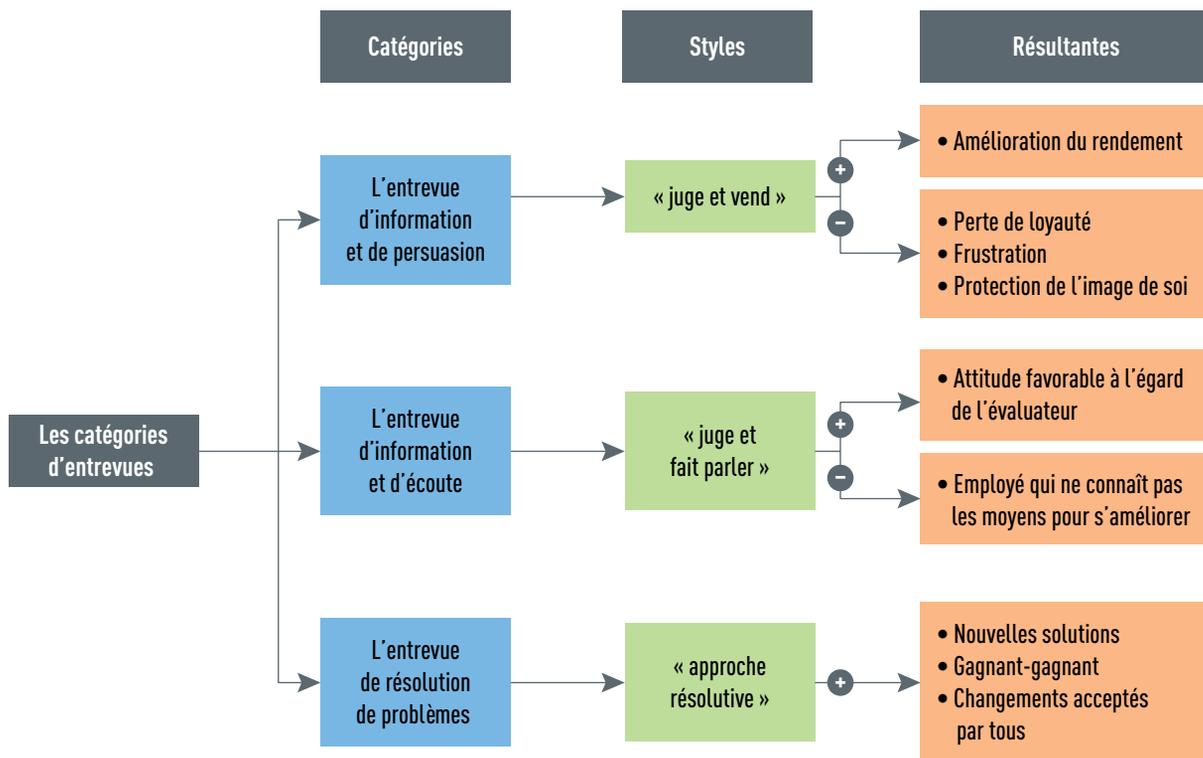
En outre, l'évaluateur doit motiver l'employé à préparer l'entrevue d'évaluation. L'employé doit analyser ses tâches, ses responsabilités, les problèmes qu'il a éprouvés et les moyens qu'il a utilisés pour les résoudre. Cela rendra la discussion plus dynamique. Bien que les employés aient tendance à surestimer ou à sous-estimer leur apport, l'exercice d'autoévaluation permet de trouver des points communs de discussion et rend la rencontre plus productive.

### 8.10.2 Les catégories d'entrevues

Il existe trois catégories d'entrevues d'évaluation du rendement<sup>15</sup>, soit l'entrevue d'information et de persuasion (« juge et vend »), l'entrevue d'information et d'écoute (« juge et fait parler ») et l'entrevue de résolution de problèmes (« approche résolutive ») (voir la figure 8.12 à la page suivante).

15. Ces catégories sont suggérées dans Maier, Norman R. F. (1976). *The Appraisal Interview: Three Basic Approaches*, La Jolla, Cal., University Associates; et Maier, Norman R. F. (1958). *The Appraisal Interview: Objectives, Methods and Skills*, New York, John Wiley and Sons. Notons que cette dernière référence est un classique dans le domaine de l'entrevue.

FIGURE 8.12 ■ Les catégories d'entrevues



### L'entrevue d'information et de persuasion

Dans cette catégorie d'entrevue, l'évaluateur a un rôle de juge. L'objectif consiste à communiquer à l'employé les résultats de son évaluation en partant du principe que l'évaluateur porte un jugement valide et fiable et que l'employé désire vraiment corriger ses points faibles. Dans la mesure où l'employé témoigne du respect et de la confiance à l'évaluateur, l'entrevue entraînera une amélioration du rendement du premier. Par contre, il y a un risque sérieux que celui-ci ait des réactions négatives, soit une perte de loyauté, de la frustration ou un réflexe de protection de son image de soi.

### L'entrevue d'information et d'écoute

Dans cette catégorie d'entrevue, l'évaluateur remplit toujours le rôle du juge. Il doit communiquer les résultats de l'évaluation à l'employé et manifester une écoute active afin de le laisser réagir. L'évaluateur encourage l'employé à exprimer son désaccord et à faire part de ses sentiments. Puisque l'évaluateur témoigne de la tolérance et du respect à l'employé, ce dernier acquerra une attitude favorable à l'égard de l'évaluateur qui, dans la plupart des cas, est le supérieur immédiat. Même si l'employé désire changer en fonction de l'évaluation qu'il a reçue, il n'est pas assuré qu'il découvrira seul les moyens d'y arriver.

### L'entrevue de résolution de problèmes

L'entrevue de résolution de problèmes amène l'évaluateur à jouer un rôle de soutien, de personne-ressource. Ce type d'entrevue vise l'amélioration et le développement de l'employé ainsi que la mise au point commune de solutions pour corriger les comportements qui nuisent au rendement. Les discussions sont orientées vers l'élaboration

de nouvelles idées et vers les intérêts convergents des deux parties. L'approche résolutive se caractérise surtout par l'exploration, l'évaluation et le développement de nouvelles solutions. L'évaluateur doit s'attendre à ce que la solution commune qui a été trouvée soit différente du dénouement qu'il avait prévu. L'amélioration du rendement devient une quasi-certitude. De plus, les deux parties sortent gagnantes de l'expérience : elles pourront tirer un enseignement de l'échange de leurs points de vue et ouvriront la porte à des changements acceptés par tous.

Cette approche est évidemment la plus intéressante, mais en cas d'échec, il est toujours possible d'utiliser, dans les situations difficiles, les programmes d'aide aux employés (PAE), que nous aborderons au chapitre 10 portant sur la discipline. De plus, il y a toujours la possibilité de recourir aux deux autres approches.

### 8.10.3 La démarche de l'entrevue d'évaluation du rendement

L'évaluateur, qui est généralement le superviseur, doit assigner des tâches à l'employé, préciser les normes du rendement attendu et fournir le soutien que l'employé requiert. Il doit aussi faire en sorte que l'employé possède les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa tâche et bénéficie d'un contexte de travail propre à la satisfaction de ses besoins. Enfin, il doit évaluer le plus objectivement possible le rendement de l'employé, ce qui, comme nous l'avons déjà affirmé en soulignant les conflits inhérents à certains aspects de la gestion du rendement, particulièrement l'évaluation, ne va pas facilement de pair avec les rôles de formateur et de motivateur.

L'entrevue d'évaluation du rendement est une rencontre entre l'évaluateur et l'employé pendant laquelle le rendement de ce dernier est analysé. L'efficacité de cette démarche repose sur le respect de certaines consignes<sup>16</sup> qui favoriseront les échanges et l'amélioration du rendement de l'employé.

Bref, l'entrevue d'évaluation du rendement se veut un échange de renseignements permettant à l'évaluateur et à l'employé de préciser ce qui a été accompli, quel succès a été obtenu, comment faire pour aller plus loin, quelles possibilités sont à la portée de l'employé et quel lien on peut établir entre le présent et l'avenir. Évidemment, la pertinence de cette rencontre repose sur les faits et les événements de toute l'année de suivi (qu'ils soient bons ou à améliorer). Bien entendu, ces sujets ont déjà été abordés avec l'employé.

Il faut insister sur l'objectif de l'évaluation, qui consiste à améliorer le rendement et la contribution de l'employé et non à le sanctionner pour le travail qui n'a pas été accompli.

La tâche sera facilitée si, pendant l'entrevue, l'évaluateur fait ressortir les aspects positifs du rendement de l'employé. Toutefois, cela n'empêche pas d'aborder les objectifs qui n'ont pas été atteints ou qui n'ont été atteints que partiellement.

Les critiques négatives concernant le rendement de l'employé doivent reposer sur des faits déterminés, sur des manquements à des politiques ou à des règles précises, et ce, en évitant de recourir à des généralités. L'objet de la rencontre demeure le rendement de l'employé et non une analyse de sa personnalité, à moins, bien sûr, qu'une attitude ou une caractéristique personnelle de l'employé n'entrave l'exécution de ses tâches.

Lorsque l'employé manifeste son désaccord avec énergie, il faut à tout prix éviter de discuter avec lui. Les deux parties présentent leur point de vue, et l'évaluateur

16. Ces consignes sont suggérées en partie dans Martin, David C. (1986). « Performance appraisal, 2 : Improving the rater's effectiveness », *Personnel*, vol. 63 (8), août, p. 28-33.

doit miser sur les éléments de convergence. Les tentatives pour persuader l'employé d'adhérer totalement à la vision de l'évaluateur risquent de couper les ponts et de rendre difficile la réalisation des objectifs pour la prochaine période.

Il faut préciser les mesures que l'employé peut adopter pour améliorer son rendement. Il ne s'agit pas d'émettre des vœux, mais de tracer un plan d'action pour la période qui vient. Comme dans tout plan d'action, pour en permettre la réalisation, il faut investir dans les ressources nécessaires. Les propositions d'activités de formation pour l'employé sont importantes, mais l'évaluateur doit aussi insister sur sa volonté sincère de servir de personne-ressource pour soutenir les efforts de l'employé en vue d'améliorer son rendement.

On doit conclure l'entrevue d'évaluation en mettant l'accent sur les aspects positifs du rendement de l'employé et sur les projets réels que nourrit l'entreprise à son égard. Une note négative n'a généralement que peu d'effets sur l'amélioration du rendement d'un employé, alors qu'une note positive est propre à le stimuler.

Bref, l'entrevue d'évaluation du rendement est une activité confidentielle qui doit se dérouler dans un climat de confiance et en toute sérénité. Il faut consacrer le temps nécessaire à la réalisation de ces objectifs. L'entrevue doit toujours être accompagnée d'un suivi qui permettra de vérifier si l'employé a modifié son comportement de manière à atteindre les objectifs établis lors de la rencontre d'évaluation. Ce suivi doit se dérouler dans un délai relativement court. Enfin, elle doit également permettre de fixer de nouvelles normes dans une perspective de continuité.

## 8.11 L'ÉVALUATION CONTINUE

L'évaluation continue doit être intégrée dans le processus d'évaluation du rendement. L'évaluation périodique, souvent annuelle ou semestrielle, risque d'être perçue comme une activité parallèle aux responsabilités du gestionnaire et de l'employé. Une communication constante et une évaluation continue des progrès de l'employé permettent de maintenir le cap sur les objectifs définis au moment de la rencontre annuelle. Elles aident aussi à mieux comprendre les facteurs ayant une incidence sur le rendement de l'employé et l'encouragent à atteindre un meilleur rendement.

La théorie du renforcement démontre que, lorsqu'un employé constate un lien direct entre un comportement et un résultat, il adoptera ce comportement, dans la mesure, évidemment, où le résultat lui est agréable. Conséquemment, les décisions administratives telles que les promotions, les augmentations de salaire ou les mutations doivent avoir un rapport avec les résultats des évaluations du rendement. Cela amènera les employés à mieux se préparer pour les entrevues, à participer davantage au processus d'évaluation et à y trouver une plus grande satisfaction.

## 8.12 L'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET LES ASPECTS JURIDIQUES

Les pratiques discriminatoires interdites par la *Charte des droits et libertés de la personne*, abordées au chapitre 5, s'appliquent nécessairement à l'évaluation du rendement. Afin de rendre l'évaluation du rendement légalement défendable devant

une contestation juridique d'un employé, il faut respecter certains principes. Ainsi, l'évaluation doit être équitable, juste et raisonnable. Pour y arriver, voici quelques suggestions. L'évaluation doit :

- reposer sur l'analyse de tâches ;
- être portée sur les comportements reliés à la tâche et non sur les traits de personnalité ;
- être communiquée à l'employé d'une manière formelle et détaillée ;
- permettre à l'employé d'émettre son opinion sur les résultats ;
- être effectuée par des superviseurs compétents dans l'exécution de cet exercice ;
- être formelle, écrite, détaillée et documentée ;
- être uniformisée pour tous les employés d'un même secteur d'activités ;
- conduire à des décisions administratives cohérentes d'après ses résultats.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

L'évaluation du rendement est un processus qui consiste, pour le gestionnaire, à définir pour chacun de ses employés le rendement attendu, à les soutenir dans l'amélioration de leur contribution aux objectifs de l'organisation et à les récompenser lorsqu'ils ont atteint les objectifs établis. Cette activité vise trois objectifs : améliorer le rendement d'un employé, colliger les renseignements nécessaires à la prise de décisions administratives et permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'insuccès de plusieurs méthodes d'évaluation du rendement provient du non-respect d'un certain nombre de préalables tels que la validité, la sensibilité, la fidélité, l'acceptabilité et l'applicabilité.

L'évaluation du rendement est généralement effectuée par le superviseur, mais d'autres approches font intervenir les pairs, les subordonnés, les clients et l'employé lui-même.

Les méthodes d'évaluation du rendement les plus utilisées se divisent en deux catégories. La première, axée sur les comportements, regroupe les méthodes qui comparent le rendement des employés entre eux (évaluation relative) et celles qui comparent le rendement des employés avec les normes de rendement préétablies (évaluation objective). Elle comprend l'évaluation par classement, l'évaluation par paires, l'évaluation par distribution imposée, l'évaluation narrative,

l'évaluation par événements préétablis, l'évaluation par incidents critiques, l'échelle de notation et l'échelle graduée des comportements. La deuxième catégorie s'attarde aux résultats de l'employé. Elle regroupe la gestion par objectifs, les normes de rendement, l'évaluation par indices directs et le dossier des réalisations.

Enfin, la qualité de l'évaluation du rendement est parfois réduite par des erreurs de la part de l'évaluateur ou encore par des préjugés contenus dans la méthode utilisée qui déforment les résultats de l'évaluation. Les principaux problèmes sont l'effet de la perspective, l'effet de halo, le phénomène des conflits inhérents, l'erreur du prolongement, l'erreur du passé récent, l'erreur du balancier, les stéréotypes, l'erreur de tendance centrale, l'erreur des extrêmes et l'erreur d'attribution.

Ces erreurs pourront être évitées dans une large mesure si les évaluateurs apprennent à observer plus adéquatement les comportements. Enfin, la possibilité de confronter leurs évaluations avec celles de spécialistes en évaluation constitue, pour les évaluateurs, un autre moyen d'améliorer le processus d'évaluation du rendement. La rétroaction à 360 degrés permet d'éviter un grand nombre de ces problèmes.

L'évaluation du rendement est un programme extrêmement important et les décisions qui en découlent exigent qu'elle soit conduite dans le respect de toutes les règles de l'art.



## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

- Définissez l'évaluation du rendement. Quels sont les avantages pour une entreprise d'entreprendre cette activité?
- Décrivez les trois principaux objectifs de l'évaluation du rendement.
- Décrivez les trois causes du faible rendement d'un employé.
- Lorsqu'on mentionne les objectifs de l'évaluation du rendement, qu'entend-on par l'expression « à des fins administratives »?
- Décrivez les trois méthodes d'évaluation du rendement suivantes:
  - L'échelle de notation
  - L'échelle graduée des comportements
  - La gestion par objectifs
- Quels sont les principaux problèmes et erreurs que l'on trouve au moment de l'évaluation du rendement?
- Quelle méthode d'évaluation du rendement utiliseriez-vous pour évaluer vos enseignants? Justifiez votre réponse.
- Quelle approche utiliseriez-vous pour réduire, sinon éliminer les réactions de méfiance des employés par rapport à l'entrevue d'évaluation du rendement?
- Selon vous, peut-on séparer les discussions concernant l'évaluation du rendement et celles ayant trait aux augmentations de salaire? Justifiez votre réponse.
- Jean K. déteste faire passer des entrevues d'évaluation du rendement. Il a donc mis sur pied un procédé qui évite tous les problèmes liés à cette activité. Il convoque l'employé qu'il doit évaluer 20 minutes avant la fin de la journée de travail, soit à 16 h 40. Saluant rapidement l'employé, il lui dit qu'ils sont tous deux très occupés, mais qu'il doit procéder annuellement à ce processus exigé par le Service des ressources humaines. Alors, il énumère rapidement les résultats accordés à l'employé pour chacun des facteurs en précisant comment il en est arrivé à ces cotes, puis il invite l'employé à signer le formulaire. Il lui indique que, s'il n'a pas d'autres commentaires, ce sera tout, et qu'il est convaincu que, l'année prochaine, les résultats seront meilleurs.  
Quels sont vos commentaires au sujet de cette approche? Quels éléments manque-t-il dans cette entrevue? Quelles seront les conséquences probables de l'attitude de Jean K.?

## ANALYSE DE CAS

### CAS 8.1 « Bus Plus inc. »

Bus Plus inc. est une grande entreprise de fabrication d'autobus de la région de Saint-Hyacinthe. Elle emploie 175 employés et est en activité depuis plus de 30 ans. Maxime C., directeur des ressources humaines pendant plusieurs années, a pris sa retraite il y a trois ans. Le système d'évaluation du rendement, encore utilisé pour l'ensemble des employés, est celui qu'il a conçu.

Ainsi, les employés de bureau et les employés de la production sont évalués par leur superviseur tous les semestres. À la fin des mois de mars et de septembre, chaque superviseur dresse l'évaluation de tous ses employés. Ces deux moments de l'année correspondent à des périodes creuses, ce qui laisse plus de temps aux superviseurs pour

effectuer leurs évaluations. Par contre, c'est à cette période que l'entreprise effectue des mises à pied de quelques semaines. Une cinquantaine d'employés qui ont travaillé pendant tout le semestre ne sont donc pas évalués.

Les superviseurs rencontrent chacun de leurs employés pour discuter de leur rendement, puis le formulaire est versé au dossier de l'employé pour une utilisation ultérieure. Ainsi, au moment de l'attribution d'une promotion, le dossier de l'employé et les évaluations des deux dernières années sont pris en considération. Ces dernières jouent aussi un rôle dans la fixation du pourcentage des augmentations de salaire qui sont accordées.

Depuis le départ de Maxime, Andréanne L. remplit les fonctions de directrice des ressources humaines. Elle est diplômée de l'Université Laval en gestion des ressources humaines et possède 11 ans d'expérience dans ce domaine. Plusieurs dossiers, dont celui de la négociation collective, occupent son temps depuis qu'elle a pris la direction du service.

Depuis un mois, elle s'attarde au dossier de l'évaluation du rendement des employés. Une enquête interne sommaire lui permet de constater que la plupart des employés ne voient aucun intérêt à cet exercice. Selon eux, près de 90 % des superviseurs remplissent le formulaire (voir la figure 8.13) plus ou moins sérieusement, et ils rencontrent l'employé évalué pendant quatre à six minutes. L'entrevue consiste en une lecture de l'évaluation, accompagnée d'un ou deux commentaires. Généralement, l'employé ne voit même pas le formulaire, et il tient pour acquis que les propos du superviseur correspondent

à ce qui est écrit. Il semblerait qu'au mieux 10 % des superviseurs réalisent une entrevue étoffée.

Autre constatation, les formulaires versés au dossier de l'employé ne sont à peu près jamais réutilisés, ni pour les promotions ni pour les augmentations de salaire. Les superviseurs connaissent cette situation, ce qui ne les encourage pas à consacrer plus d'énergie qu'il ne faut à l'exercice.

Dans les autres entreprises où Andréanne L. a travaillé, l'évaluation du rendement représentait une activité importante. Les employés recevaient une rétroaction très élaborée, ils étaient incités à s'améliorer, et des activités de formation leur étaient suggérées. Quant à l'utilisation des données de l'évaluation du rendement en lien avec les décisions administratives, les gestionnaires consultaient couramment les résultats des évaluations.

Andréanne pense donc mettre sur pied un nouveau système d'évaluation du rendement et vous demande votre avis.

**FIGURE 8.13** ■ Le formulaire d'évaluation du rendement de Bus Plus inc.

Aux superviseurs : veuillez remplir le formulaire suivant pour chacun de vos employés. Le formulaire doit être présenté à l'employé et envoyé au Service des ressources humaines pour être versé au dossier de l'employé.						
Évaluez chacun des facteurs séparément, selon l'échelle de points suivante : Excellent = 5 Au-dessus de la moyenne = 4 Moyen = 3 Sous la moyenne = 2 Faible = 1						
Échelle de notation						
Facteurs	Faible	Sous la moyenne	Moyen	Au-dessus de la moyenne	Excellent	Total
Qualité du travail	1	2	3	4	5	
Quantité de travail	1	2	3	4	5	
Responsabilité	1	2	3	4	5	
Initiative	1	2	3	4	5	
Esprit d'équipe	1	2	3	4	5	
Relations humaines	1	2	3	4	5	
<b>Total</b>						
Signature du superviseur :						
Signature de l'employé :						

**Question :**

1. Rédigez un court rapport présentant les forces et les faiblesses du système actuel d'évaluation

du rendement. Faites des recommandations afin d'améliorer la situation.

**CAS 8.2 « La nouvelle approche »**

Pamela M. est consultante dans la région de Jonquière depuis quatre ans. Diplômée de l'Université du Québec à Chicoutimi, elle a rempli différents mandats pour une trentaine d'entreprises, principalement dans le domaine de l'évaluation du rendement et dans celui de la formation.

Hermann G. est directeur du Service des ressources humaines de Métal Industriel ltée. Il désire implanter un véritable processus d'évaluation du rendement pour remplacer le système simpliste qui prévaut en ce moment : le superviseur remplit un formulaire une fois l'an, en répondant à 10 questions, et envoie le tout au Service des ressources humaines sans en communiquer les résultats à l'employé.

Le directeur de l'usine, Alain L., est d'accord avec le projet d'Hermann G. Ingénieur de formation et directeur de l'usine depuis 20 ans, il donne carte blanche à Hermann G. en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Ses centres d'intérêt le portent plutôt vers la gestion des équipements. D'ailleurs, il accorde la même liberté à Francine T., la directrice des finances. Prudent de nature, il n'aime pas beaucoup le changement, à moins d'y être obligé. « Si ce n'est pas brisé, il ne faut pas le réparer ! », ne cesse-t-il de répéter aux personnes qui lui font des suggestions d'amélioration.

Après trois jours de travail préliminaire et de rencontres informelles, Pamela M. entre dans le bureau de Hermann G.

— Bon ! Hermann, j'aimerais te faire part de l'orientation que je prendrai sûrement. Je te demande d'y réfléchir.

— Vas-y, je te dirai ce que j'en pense.

— Le programme actuel d'évaluation du rendement n'est pas du tout apprécié. Les employés et les superviseurs ne le prennent pas au sérieux. Certains croient même que ces évaluations nuisent à leur avancement dans l'entreprise.

— Continue, je t'écoute.

— La plupart de tes superviseurs ont de 15 à 22 employés à diriger. Ils ne peuvent évidemment pas observer correctement tout ce monde, ni effectuer des évaluations appropriées.

— C'est beaucoup de travail, en effet.

— Voici quelques suggestions que je vais probablement te faire dans quelques semaines. D'abord, il faut revoir les formulaires d'évaluation du rendement, puis il faudra amener les superviseurs à utiliser ces formulaires de façon judicieuse, puis à effectuer des entrevues efficaces.

— Intéressant...

— Ensuite, il faudra augmenter le nombre d'évaluations, disons tous les trimestres, afin de maintenir la motivation des employés.

— Hmm... Ce sera difficile !

— De plus, il sera nécessaire d'instituer un programme d'évaluation du rendement par les pairs, afin d'obtenir plus de renseignements concernant l'employé.

— Oh !

— Enfin, la mise en place d'un programme d'évaluation du rendement des superviseurs par leurs employés permettra d'établir un véritable système de communication et améliorera le rendement.

— Ouf !

### Questions :

1. Quelle sera la réaction d'Hermann G. devant les suggestions suivantes de Pamela M. : l'implantation d'un système d'évaluation par les pairs et l'instauration d'un système d'évaluation des supérieurs immédiats par leurs employés?
2. Que feriez-vous pour convaincre le directeur de l'usine, Alain L., du bien-fondé de ces propositions?
3. Faites pour Hermann G. une évaluation des suggestions présentées. Quels sont les préalables de l'implantation d'un programme comportant plusieurs évaluations durant l'année? Et quelles sont les implications d'une évaluation effectuée par les pairs?

### FICHE TECHNIQUE 8

1. En utilisant la description de poste de la Classification nationale des professions pour le personnel d'une entreprise, que vous connaissez, et en vous inspirant de la méthode d'évaluation par échelle de notation (*voir la figure 8.9 à la page 246*), établissez une échelle de notation pour:
  - a) un vendeur dans un magasin d'articles électroniques;
  - b) un caissier dans une épicerie;
  - c) un chef dans une cafétéria;
  - d) un professeur de cégep;
  - e) tout autre emploi de votre choix.Indiquez aussi des incidents comportementaux critiques qui pourraient soutenir votre évaluation. Utilisez votre propre expérience en construisant votre formulaire.
2. Une fois que vous avez rédigé votre formulaire, échangez-le avec un autre étudiant ou le groupe. En vous faisant des critiques et des suggestions, apportez des améliorations aux formulaires.
3. Confectionnez une liste d'incidents comportementaux critiques pour trois catégories de rendement :
  - a) l'employé qui a atteint des résultats remarquables;
  - b) l'employé qui a des résultats acceptables;
  - c) l'employé qui a des difficultés à respecter les normes minimales de rendement dans son travail.
4. Rédigez un compte rendu de l'exercice.



Votre matériel complémentaire du chapitre 8 vous attend!

# CHAPITRE 9

## La gestion de la rémunération



### PLAN DU CHAPITRE

- 9.1 La gestion de la rémunération
  - 9.2 Les objectifs du programme de rémunération
  - 9.3 Les critères d'une rémunération efficace
  - 9.4 Les problèmes concernant la rémunération
  - 9.5 L'équité salariale entre les hommes et les femmes
  - 9.6 Le processus de rémunération
  - 9.7 Le choix d'une méthode d'évaluation des postes
  - 9.8 La structure salariale
  - 9.9 Les variables qui influent sur le niveau et la structure de rémunération
  - 9.10 Le mode de rémunération
  - 9.11 Le contenu de la rémunération
- Résumé du chapitre  
Évaluation de la compétence – Questions de révision et application  
Cas 9.1 : « L'atelier d'usinage »  
Cas 9.2 : « Le partage des économies »  
Fiche technique 9



## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de définir la rémunération globale ;
2. d'expliquer les objectifs des programmes de rémunération ;
3. de préciser les facteurs de l'environnement interne et de l'environnement externe qui influent sur la rémunération ;
4. de nommer les principales lois qui concernent la rémunération ;
5. de décrire les principales méthodes d'évaluation des postes ;
6. de décrire les méthodes d'évaluation les plus courantes ;
7. d'expliquer la constitution d'une structure salariale ;
8. de décrire le contenu d'une structure salariale ;
9. de présenter le contenu de l'enquête salariale ;
10. d'énumérer les principaux avantages sociaux et les services offerts aux employés par les entreprises.

## COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir appliquer le processus de gestion du programme de rémunération.

## PARLONS GRH

### L'employé sans expérience

M. Lamarche est propriétaire de GradinSport, une petite fabrique de gradins à Sainte-Pie, en Montérégie. Il vient de décrocher les deux plus gros contrats de l'histoire de son entreprise, fondée en 1998. L'Organisation des jeux du Québec vient de lui commander 32 gradins mobiles de 50 places, et le Festival de jazz de Montréal, 15 gradins mobiles de 40 places. De plus, trois organisations de festivals régionaux désirent 10 gradins chacun.

M. Stage est président de la société Événement à la carte inc. Il a recommandé l'entreprise de M. Lamarche, qu'il connaît très bien, en soulignant que celle-ci saurait relever le défi de construire les gradins selon les exigences des clients, à savoir, dans ce cas-ci, une structure métallique permettant une installation et un démontage rapides, de même que le respect des dates de livraison, condition essentielle dans le contrat.

En temps normal, l'entreprise peut fabriquer ces gradins en six mois, mais cette fois-ci, le délai n'est que de quatre mois. Il lui faudra donc une main-d'œuvre supplémentaire de toute urgence.

Le taux de roulement étant très faible dans l'entreprise, M. Lamarche dispose actuellement de 11 employés possédant un minimum de huit ans d'expérience. Neuf d'entre eux gagnent 646 \$ par semaine, et les deux plus expérimentés reçoivent 686 \$. Le travail est physiquement exigeant, et la main-d'œuvre locale disponible est rare. Dans la région immédiate, toutes les autres entreprises fonctionnent à plein rendement. →

Au bout de deux semaines de recrutement, un seul candidat a accepté l'offre de 596 \$ par semaine. Il manque toujours sept autres employés, et ce retard exerce une pression sur la planification de la production. En désespoir de cause, M. Lamarche fait paraître dans les journaux régionaux des annonces proposant un salaire de 646 \$.

Mis au fait de cette offre, les employés actuels de l'usine exigent une augmentation de salaire afin de faire valoir leur expérience. Ils n'acceptent pas que de nouveaux employés sans expérience, à qui ils devront tout enseigner, aient la même rémunération qu'eux. M. Lamarche considère que tous auront à accomplir des tâches semblables et que, dans les circonstances, il n'y a pas lieu de hausser les salaires des employés plus anciens.

Lorsqu'il se présente chez son coiffeur, M. Lamarche se fait questionner par celui-ci sur les rumeurs voulant que ses employés se soient entendus pour réduire la cadence de travail à partir de la semaine suivante.

### Questions

Mettez-vous à la place du propriétaire de la fabrique et répondez aux questions suivantes en deux temps : d'abord, sans avoir lu le chapitre ; ensuite, après l'avoir lu.

1. Le propriétaire de l'usine de gradins a-t-il raison d'agir comme il le fait ? L'employé ayant travaillé pour l'entreprise depuis plusieurs années agit-il par jalousie ou recherche-t-il l'équité ? Justifiez votre réponse.
2. L'évaluation des emplois doit-elle reposer sur l'évaluation du rendement de l'employé ?

## 9.1 LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération et la gestion des récompenses sont extrêmement importantes pour les employés. L'ensemble intégré de toutes les récompenses gagnées par un employé dans son emploi s'appelle la rémunération globale.

Le programme de rémunération dans une entreprise renvoie aux normes<sup>1</sup> et aux techniques utilisées pour définir le niveau de salaire des employés et les modes de progression de ces salaires. Il comprend la détermination du **niveau de salaire** (combien) versé à chaque catégorie d'emplois, de la **structure salariale** (écarts), c'est-à-dire la hiérarchie de l'ensemble des salaires et les écarts entre chacun des paliers, du **mode de rémunération** (comment), soit la définition de la fréquence et du mode de calcul des salaires (base horaire, commissions, etc.) et du **contenu de la rémunération** (quoi), soit les aspects pécuniaires directs et indirects, la rémunération variable et les autres avantages (voir la figure 9.1).

## 9.2 LES OBJECTIFS DU PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION

Bien que l'entreprise vise avant tout à optimiser ses profits et à réduire ses coûts, dont ceux de la main-d'œuvre, la réalisation du premier objectif passe parfois par de la modération dans la recherche du second.

Le programme de rémunération vise de multiples cibles, telles que faciliter la réalisation des objectifs stratégiques, attirer et conserver les candidats qualifiés et les talents

### Niveau de salaire (*Salary level*)

Revenu versé à chacun des groupes d'emplois dans l'entreprise.

### Structure salariale (*Pay structure*)

Échelle des salaires qui présente les taux de salaires et les écarts entre les taux, ce qui permet d'établir une hiérarchie des salaires au sein d'une famille de postes ou au sein de l'entreprise.

### Mode de rémunération (*Compensation base*)

Base de calcul de la rémunération.

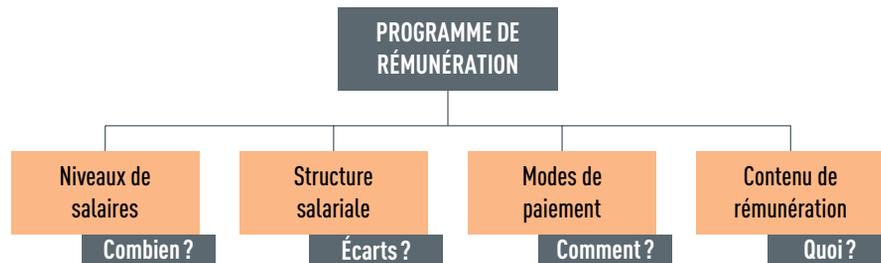
### Contenu de la rémunération (*Compensation*)

Ensemble des éléments attribués à titre collectif ou individuel en vue de rémunérer un employé.

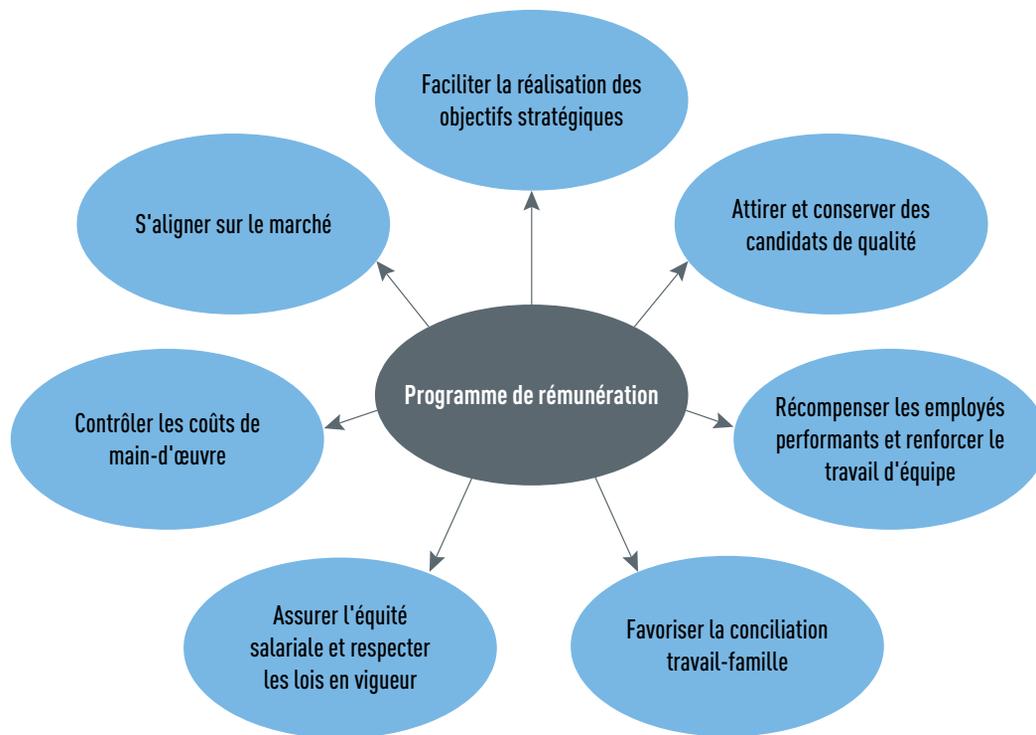
1. Voir Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2007, 23 mai). « Cadre des politiques de gestion de la rémunération », [En ligne], [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca) ; CBC/Radio-Canada. (2010, 1<sup>er</sup> janvier). « Politique : 2.4.4 Rémunération », [En ligne], [www.cbc.radio-canada.ca](http://www.cbc.radio-canada.ca)

rare, récompenser les employés performants, renforcer le travail d'équipe, favoriser la conciliation travail-famille, assurer l'équité salariale et respecter les lois en vigueur, contrôler les coûts de la main d'œuvre et s'aligner sur le marché (voir la figure 9.2).

**FIGURE 9.1** ■ Les éléments d'un programme de rémunération



**FIGURE 9.2** ■ Les objectifs du programme de rémunération



### 9.2.1 Faciliter la réalisation des objectifs stratégiques

Le programme de rémunération représente un outil très efficace pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il doit permettre l'évolution rapide et la survie de l'entreprise selon le stade de son cycle de vie, et ce, malgré les aléas et l'innovation dans un marché concurrentiel. Bref, il ne suffit pas de réduire les coûts de la



Le programme de rémunération, pour autant que sa structure soit équitable et compétitive, vise aussi à conserver au sein de l'entreprise les employés susceptibles d'apporter une contribution à son succès.

main-d'œuvre pour obtenir une stratégie concurrentielle forte. La qualité du produit ou du service, les conditions de livraison et l'innovation sont autant d'éléments participant à la réalisation des objectifs stratégiques qui exigent une main-d'œuvre compétente et qualifiée, donc bien rémunérée.

### 9.2.2 Attirer et conserver les candidats qualifiés et les talents rares

Le programme de rémunération est modelé de manière à attirer les candidats potentiels intéressants et qualifiés, en particulier les candidats exceptionnels qui permettront à l'entreprise de poursuivre son évolution et d'obtenir les profits désirés. Ce programme est donc un atout pour le recrutement. Le programme de rémunération, pour autant que sa structure soit équitable et compétitive, vise aussi à conserver au sein de l'entreprise les employés susceptibles d'apporter une contribution à son succès. La rémunération globale demeure le facteur primordial pour augmenter l'implication des employés dans l'entreprise<sup>2</sup>.

### 9.2.3 Favoriser la conciliation travail-famille

Le quotidien des familles québécoises a évolué énormément. Aujourd'hui, le tissu social comprend des familles monoparentales et biparentales. Les employés ne se définissent plus désormais strictement par le travail, ils sont des conjoints, des parents, des aidants naturels, etc. Ils recherchent l'équilibre entre leurs obligations professionnelles et familiales.

Le travail aussi a beaucoup changé<sup>3</sup> : exigences élevées, tâches multiples, charge de travail accrue, échéances contraignantes, horaires atypiques et rythme de travail difficile. Par ailleurs, pour assumer les responsabilités et les obligations qui incombent aux familles actuelles, les employés ont besoin de plus de temps de qualité<sup>4</sup>.

### 9.2.4 Récompenser les employés performants et renforcer le travail d'équipe

En outre, le programme de rémunération doit motiver les employés à offrir leur meilleur rendement et récompenser les employés performants. Le lien entre le rendement et la rémunération doit être clairement établi : les employés doivent retrouver dans leur rémunération globale les effets de leur rendement ou de l'adoption de comportements désirés par l'entreprise.

2. Voir Towers Watson. (2012, septembre). *2012-2013 Global Talent Management and Rewards Study*, [En ligne], [www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com)

3. Les entreprises qui désirent de l'aide pour l'implantation d'un programme de conciliation travail-famille peuvent s'adresser au Bureau de normalisation du Québec. « Le programme de certification CTF s'applique à toute organisation, quels que soient son type, sa taille et le produit ou le service fournis, qui désire obtenir une évaluation par le BNQ de la conformité des pratiques organisationnelles de conciliation travail-famille qu'elle a mise en œuvre en regard des exigences de la norme BNQ 9700-820. » Table de concertation de Laval en condition féminine. (2012, mars). *La conciliation travail-famille : c'est le temps, maintenant ! Annexe C : Sélection d'outils et de ressources en CTF*, [En ligne], <http://tclcf.qc.ca>

4. Voir Lachance, Rémi. (2011, 10 janvier). « Conciliation travail-famille. Marmots, boulot, dodo... Conjoint, parent, aidant... », Jeune Chambre de commerce de Québec, [En ligne], [www.jccq.qc.ca](http://www.jccq.qc.ca)

## LA GRH EN PRATIQUE



### Exemples de programme de conciliation travail-famille

- Accumulation d'heures pour usage futur / heures annualisées
- Aide financière, bourses, assurances, fonds d'urgence
- Banque de congés mobiles
- Congés payés pour assumer certaines responsabilités parentales / familiales, congés à traitement différé, congés sans solde
- Garderie sur les lieux de travail
- Gestion du cheminement de carrière, limitation des transferts, maintien des horaires stables, report de promotion
- Horaire flexible, semaine de travail comprimée, réduction de temps de travail
- Journée de la famille
- Paiement de frais relatifs à des activités ou à des centres sportifs
- Paiement de frais relatifs aux études
- Programme d'aide aux employés (PAE)
- Réduction volontaire du travail
- Services à domicile
- Services alimentaires
- Services de consultation
- Soutien domestique
- Télétravail / travail à domicile
- Transport

Lire à ce sujet Smith, Jacquelyn. (2012, 8 octobre). « The Top 25 Companies For Work-Life Balance », *Forbes*, [En ligne], [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

Les représentants de l'organisation doivent consacrer leurs énergies à bien servir la clientèle actuelle et à développer de nouveaux marchés. Le programme de rémunération doit récompenser les efforts déployés dans ces deux activités.

Les exigences de l'organisation moderne imposent le travail d'équipe. Le mode de rémunération doit favoriser cet esprit de collaboration nécessaire à la réussite. Il faut donc que la rémunération soit rattachée au succès du groupe plutôt qu'au succès individuel dans les cas où seule la coopération garantit la réalisation des objectifs.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Vous êtes directeur d'une usine en Beauce et vous appliquez une politique d'équité en matière d'emploi. Chacun des groupes d'emplois est rémunéré selon une échelle rigoureusement établie.

Voici un exemple de taux horaires :

- Opérateur de machine : 14,47 \$
- Conducteur de chariot élévateur : 16,21 \$
- Expéditeur : 16,43 \$
- Technicien comptable : 16,75 \$
- Plombier : 18,40 \$
- Électricien : 18,40 \$
- Contremaître : 20,75 \$

Or, depuis trois semaines, votre électricien vous a quitté et vous n'arrivez pas à combler le poste. Voilà qu'un candidat se présente ; il vient de s'établir dans la région et désire y vivre en permanence. Il serait prêt à accepter le poste, mais à un salaire de 20 \$ de l'heure.

Accepteriez-vous de payer ce salaire ?

Si oui, que ferez-vous avec votre échelle salariale ?

Quelle sera la réaction des autres employés ?

Quelle sera la réaction du contremaître ?

### 9.2.5 Assurer l'équité salariale et respecter les lois en vigueur

Par ailleurs, le programme de rémunération vise à assurer l'équité<sup>5</sup> salariale individuelle, interne et externe, sans oublier l'équité salariale visant à éliminer les écarts salariaux provenant de la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine. Il s'agit d'un objectif particulièrement important que nous examinerons plus loin.

Le programme de rémunération doit également respecter les lois en vigueur au Canada<sup>6</sup>, et particulièrement au Québec. Ces lois concernent principalement le salaire minimum, les vacances, les jours fériés et les mises à pied. Il s'agit notamment de la Loi sur les normes du travail et de la Loi sur l'équité salariale.

À l'instar des autres juridictions au Canada, le Québec possède sa *Charte des droits et libertés de la personne*. Cette Charte interdit la discrimination dans l'emploi, y compris la rémunération, sur la base de l'âge, du sexe, de la couleur, de l'origine, de la religion, de la situation familiale ou de l'incapacité physique ou mentale.

La rémunération est aussi assujettie à la Loi sur l'assurance-emploi et au Régime québécois d'assurance parentale.

### 9.2.6 Contrôler les coûts de la main-d'œuvre

Un autre objectif du programme de rémunération consiste à contrôler les coûts de la main-d'œuvre par l'implantation d'une structure salariale rationnelle, fondée sur des principes et des données clairement définis, qui permettent d'offrir des niveaux de salaires raisonnables et comparables au marché.

### 9.2.7 S'aligner sur le marché

Les fusions et les acquisitions impliquent que des groupes différents d'employés et de cadres, et donc des personnes soumises à des programmes de rémunération différents, sont intégrés dans une même entreprise.

Le programme de rémunération adopté doit éviter de pénaliser un groupe jouissant d'un programme de rémunération plus intéressant. Par ailleurs, il ne doit pas entraîner une hausse généralisée des coûts de la main-d'œuvre à cause d'un nivellement par le haut.

L'ampleur des activités des entreprises à l'échelle mondiale pose, entre autres, un défi quant à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et au niveau de rémunération à octroyer. L'équilibre recherché entre l'équité de la rémunération des travailleurs de différents pays et la juste rémunération en fonction des exigences locales impose la mise en place de programmes de rémunération innovateurs.

## 9.3 LES CRITÈRES D'UNE RÉMUNÉRATION EFFICACE

Afin d'atteindre ces objectifs, le programme de rémunération se doit de respecter certains critères<sup>7</sup>. Ainsi, le programme de rémunération doit :

5. Vous trouverez des renseignements au sujet de la Loi sur l'équité salariale sur le site de la Commission de l'équité salariale du Québec, à l'adresse : [www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca)

6. Il existe 14 juridictions au Canada qui régissent les normes du travail, soit 10 provinces, 3 territoires et le gouvernement fédéral.

7. Adapté de Ivancevich, John M. (2012). *Human Resource Management*, 12<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill, chapitre 7.

- respecter les lois concernant le salaire minimum et les ententes collectives ;
- être fondé sur l'équité en ce qui concerne le salaire versé en fonction des exigences ;
- établir un équilibre entre le salaire direct, les avantages sociaux et les conditions de travail ;
- respecter la capacité de payer de l'entreprise ;
- offrir la possibilité pour l'employé d'atteindre un niveau de vie décent et la sécurité pour lui et sa famille ;
- stimuler la motivation de l'employé à être plus efficace et plus productif ;
- être accepté et compris par les employés ;
- être compétitif au marché.

## 9.4 LES PROBLÈMES CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION

L'employé consacre à l'entreprise son temps, ses talents, ses compétences et ses énergies pour obtenir en retour des récompenses ; il s'agit donc d'un échange. Les comparaisons réservent des surprises dans le domaine de la rémunération. Notons que la réalisation des objectifs mentionnés précédemment se heurte dans la réalité à de nombreux obstacles. Principalement, il s'agit de problèmes liés au niveau de rémunération et aux écarts entre certains emplois, à la progression de la proportion des **emplois atypiques**, à la capacité de payer de certaines entreprises, à certaines pratiques des employeurs et à l'équité salariale (*voir la figure 9.3*).

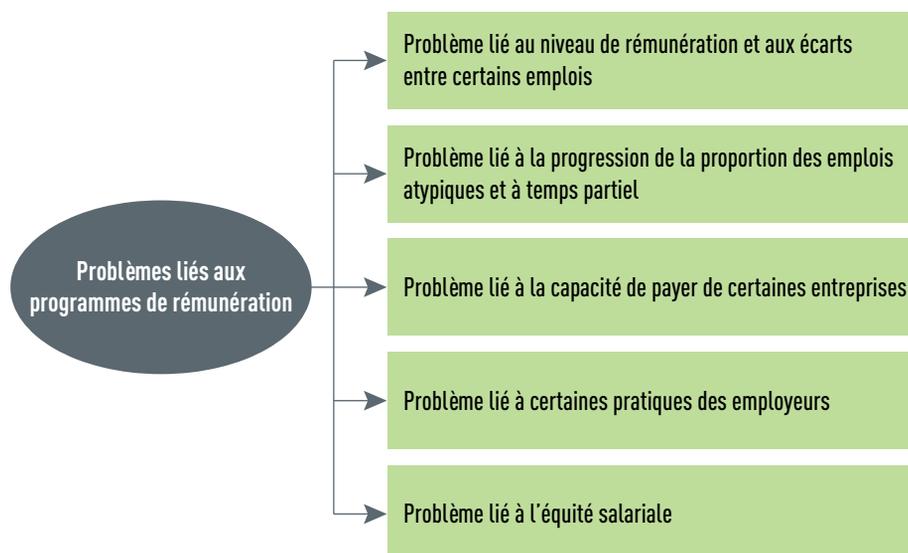
### Emploi atypique (*Atypical job*)

Emploi autre qu'un emploi salarié permanent et à temps plein.

### 9.4.1 Le problème lié au niveau de rémunération et aux écarts entre certains emplois

Dans la société nord-américaine, une personne peut gagner 15 000 \$ annuellement, alors qu'un autre recevra 125 000 000 \$ annuellement, soit environ

FIGURE 9.3 ■ Les problèmes concernant les programmes de rémunération





Kobe Bryant (30 M\$ US), des Lakers de Los Angeles, gagne en une heure 30 fois le salaire annuel d'un travailleur au salaire minimum et, en une semaine, le salaire de toute une vie de ce salarié. Salaire mérité ou non, il n'en demeure pas moins que cela pose un problème d'équité sociale.

8 000 fois plus. Cet écart signifie que la deuxième personne aura besoin d'une journée (huit heures) pour obtenir ce que la première gagnera en 30 ans de travail. Sous un autre angle, il faut constater que le second individu aura gagné le 1<sup>er</sup> janvier, à midi, le salaire annuel du premier. De 1978 à 2011, le salaire des PDG a augmenté de 725 % aux États-Unis, alors que le salaire du travailleur moyen a connu une hausse de 5,7 %<sup>8</sup>.

En 2014, le 1<sup>er</sup> janvier, les PDG les mieux payés au Canada auront déjà gagné l'équivalent du salaire annuel d'un ouvrier au salaire minimum<sup>9</sup>.

H. Mackenzie dit que ces inégalités importent: «Quand les plus riches gagnent 238 fois le salaire moyen, c'est un signe de classes sociales qui risquent d'être complètement déconnectées<sup>10</sup>.»

La présentation de certains salaires, dans les tableaux 9.1 et 9.2, vise à illustrer les écarts existant dans les organisations.

Il existe aussi des écarts très importants selon les régions du Canada ou selon les secteurs économiques. Les différences du coût de la vie entre les provinces canadiennes et l'importance des salaires dans l'ensemble des dépenses de l'entreprise peuvent justifier une grande part de ces écarts. Il n'en demeure pas moins que les employés concernés peuvent se sentir lésés (voir le tableau 9.3).

**TABLEAU 9.1** ■ Les comparaisons salariales

Catégories/Fonctions	Salaires <sup>a</sup>				
	Annuels	Hebdomadaires	Quotidiens	Horaires	Par minute
Salaire minimum au Québec	21 528 \$	414,00 \$	82,80 \$	10,35 \$	0,17 \$
Salaire moyen au Québec	43 500 \$	836,54 \$	167,31 \$	20,91 \$	0,35 \$
Premier ministre du Québec	272 000 \$	5 230,77 \$	1 046,15 \$	130,77 \$	2,18 \$
Premier ministre du Canada	315 000 \$	6 057,69 \$	1 211,54 \$	151,44 \$	2,52 \$
Heather Munroe-Blum, rectrice, Université McGill	369 250 \$	7 100,96 \$	1 420,19 \$	177,52 \$	2,96 \$
P. K. Subban (Canadiens de Montréal)	9 000 000 \$	173 077,00 \$	34 327,00 \$	4 327,00 \$	72,12 \$
Hunter Harrison, PDG	49 200 000 \$	946 153,85 \$	189 230,77 \$	23 653,85 \$	394,23 \$
Richard D. Fairbank, PDG	448 600 000 \$	8 626 923,08 \$	1 725 384,62 \$	215 673,08 \$	3 594,55 \$

<sup>a</sup> Ces comparaisons sont basées sur une semaine de 40 heures.

8. Voir Waldron, Travis. (2012, 3 mai). « Study : CEO Pay Increased 127 Times Faster Than Worker Pay Over Last 30 Years », *ThinkProgress*, [En ligne], <http://thinkprogress.org>

9. Les calculs sont basés sur l'article de Yahoo! Finance Québec. (2014, 3 juin). « Le salaire des PDG augmente bien plus vite que le vôtre... », [En ligne], <https://fr-ca.finance.yahoo.com>

10. Mackenzie, Hugh. (2007, décembre). *The Great CEO Pay Race: Over Before It Begins*, Canadian Center for Policy Alternatives, Growing Gap Project, [En ligne], [www.policyalternatives.ca](http://www.policyalternatives.ca). Traduction libre.

**TABLEAU 9.2 ■ Un éventail de revenus annuels**

Personnes/Fonctions	Organisations	Années	Revenus
Richard D. Fairbank	Capital One	2012	448,6 millions
Stephen Schwarzman	Blackstone Group LP	2012	213,3 millions
Larry Ellison, PDG	Oracle	2013	77,0 millions
Hunter Harrison, PDG	Canadian Pacific Railway Ltd	2012	49,2 millions
Gerald Rubin, PDG	Helen of Troy	2013	41,6 millions
Donald Walker, PDG	Magna International Inc.	2012	16,9 millions
Représentant	Brasserie Molson	2014	75 669 \$
Policier (après 5 ans)	Sûreté du Québec	2013	68 552 \$
Maître électricien A2	Norampac, Cascades	2013	59 467 \$
Enseignant, 18 ans de scolarité, 3 ans d'expérience	Cégep	2013	49 940 \$
Infirmière auxiliaire (échelon 5)	Fédération des infirmières du Québec	2014	42 925 \$
Caissier	Société des casinos	2011	44 000 \$

**Sources :** *The Huffington Post Canada*. (2013, 27 mai). « Canada CEO Pay : Meet The 10 Highest-Earning CEOs And See What They Made In 2012 », [En ligne], [www.huffingtonpost.ca](http://www.huffingtonpost.ca) ; Matthews, Christopher. (2013, 4 décembre). « Top 10 Highest Paid CEOs », *Time*, [En ligne], <http://business.time.com> ; Direction de l'information sur le travail. *Information statistique sur le travail. Information statistique tirée du système de collecte de données du ministère du Travail du Québec*, [En ligne], [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)

**TABLEAU 9.3 ■ La rémunération moyenne (y compris les heures supplémentaires) pour l'ensemble des salariés canadiens (novembre 2013)**

Par secteur	Rémunérations annuelles
Ensemble des secteurs	48 236 \$
Extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz	101 767 \$
Services publics	89 877 \$
Gestion de société et d'entreprise	67 834 \$
Construction	63 515 \$
Administrations publiques	61 058 \$
Foresterie, exploitation et soutien	55 100 \$
Services d'enseignement	51 752 \$
Arts, spectacles et loisirs	30 027 \$
Commerce de détail	27 685 \$
Hébergement et services de restauration	19 069 \$

**TABLEAU 9.3** ■ La rémunération moyenne (y compris les heures supplémentaires) pour l'ensemble des salariés canadiens (novembre 2013) (*suite*)

Par province et territoire	Rémunérations annuelles
Territoires du Nord-Ouest	69 533 \$
Alberta	58 833 \$
Nunavut	57 020 \$
Yukon	52 497 \$
Saskatchewan	50 307 \$
Terre-Neuve-et-Labrador	49 889 \$
Ontario	48 871 \$
Colombie-Britannique	46 391 \$
Manitoba	44 567 \$
Québec	43 230 \$
Nouveau-Brunswick	42 983 \$
Nouvelle-Écosse	42 168 \$
Île-du-Prince-Édouard	39 480 \$

**Source :** Statistique Canada. (2014, 30 janvier). « Tableau 1. Rémunération hebdomadaire moyenne (y compris les heures supplémentaires) pour l'ensemble des salariés – Données désaisonnalisées », Tableau de CANSIM connexe 281-0063. [En ligne], [www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca). Les données mensuelles ont été transformées en données annuelles. Elles sont des approximations et n'ont qu'une valeur comparative.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



- Le commis comptable d'une raffinerie doit-il gagner le même salaire que le commis comptable d'un commerce de détail ?
  - Mêmes compétences
  - Mêmes responsabilités
  - Capacité de payer différente d'un employeur à l'autre
- Le directeur d'une succursale bancaire doit-il gagner le même salaire s'il travaille à Toronto ou à Saint-Jean, Terre-Neuve ?
  - Mêmes compétences
  - Mêmes responsabilités
  - Même employeur
  - Coût de la vie plus élevé à Toronto

## 9.4.2 Le problème lié à la progression de la proportion des emplois atypiques et à temps partiel

Comme nous l'avons mentionné précédemment, un emploi atypique est un emploi autre qu'un emploi salarié, permanent et à temps plein<sup>11</sup>. Ce groupe d'emplois comprend les emplois à temps partiel, les emplois des travailleurs autonomes, les emplois temporaires et le cumul d'emplois<sup>12</sup>. Au début des années 2000, de nombreux rapports soulignaient la transformation du marché du travail causée par la montée du travail atypique. Aujourd'hui, ce qu'on qualifiait d'« emploi atypique » est devenu une réalité courante et plus fréquente que l'emploi dit « traditionnel »<sup>13</sup>.

Depuis un quart de siècle, le marché de l'emploi a connu des transformations structurelles très profondes. Dans les premiers chapitres, nous avons souligné la mondialisation des marchés, la concurrence internationale qui a vu l'arrivée de nouveaux pays industrialisés (Malaisie, Indonésie, Chine, etc.), la déréglementation des marchés, et particulièrement des marchés financiers, etc.

Les situations de travail atypique composent une véritable mosaïque: travail occasionnel, autonome, à distance, auxiliaire, à domicile, sur appel, intermittent, surnuméraire, contractuel et à temps partiel.

La croissance de certaines formes d'emplois crée des problèmes d'intégration des jeunes sur le marché du travail et risque de les exclure d'une pleine participation à la vie économique<sup>14</sup>. Un détenteur d'un emploi à temps partiel peut difficilement obtenir du crédit pour acheter une auto, et l'obtention d'un prêt hypothécaire se révèle impossible. En outre, plusieurs formes de protection sociale ou d'autres types de protection offerts par les employeurs ne sont pas à leur portée<sup>15</sup>.

Le tableau 9.4 (voir la page suivante) présente d'ailleurs les secteurs d'activité qui comptent le plus de travailleurs à temps partiel.

En 2012, le phénomène de l'emploi à temps partiel se conjugue toujours au féminin. En effet, 65,4 %<sup>16</sup> des emplois à temps partiel sont occupés par les femmes. En outre, l'emploi à temps partiel représente toujours une part plus importante dans l'emploi total des femmes, et ce, quel que soit leur âge. Le groupe d'âge des 15 à 24 ans est très affecté par ce phénomène, mais les travailleurs de plus de 55 ans sont aussi très touchés.



Les situations de travail atypique composent une véritable mosaïque : travail occasionnel, autonome, à distance, auxiliaire, à domicile, sur appel, intermittent, surnuméraire, contractuel et à temps partiel.

11. Lire à ce sujet Noisieux, Yanick. (2012). « Le travail atypique au Québec : les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* (REMEST), vol. 7 (1).
12. Ces groupes d'emplois ne sont pas mutuellement exclusifs. Une personne peut en effet avoir un emploi à temps partiel et être aussi travailleuse autonome. Un salarié à temps plein peut détenir un autre emploi à temps partiel.
13. Voir Chassin, Youri. (2013, 12 novembre). « Le travail atypique a supplanté le travail permanent à temps plein », *Le Huffington Post Québec*, [En ligne], <http://quebec.huffingtonpost.ca>
14. Voir Bernier, Jean, Guylaine Vallée et Carol Jobin. (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle. Rapport final*, ministère du Travail, Québec.
15. Lire à ce sujet Lippel, Katherine, Stephanie Bernstein et Karen Messing. (2004, 31 mars). « Travail atypique » : *Protection légale des conditions minimales d'emploi et de la santé*, Université du Québec à Montréal, rapport final soumis au FQRSC dans le cadre du programme d'Actions concertées Le travail atypique, la mutualisation du risque, la protection sociale et les lois du travail, Cinbiose.
16. Voir Institut de la statistique du Québec. (2013, avril). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2002-2012, Volume 9*, tableau 3.9, p. 78, [En ligne], [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)

TABLEAU 9.4 ■ Les secteurs d'activité comptant le plus de travailleurs à temps partiel

Secteurs	Pourcentage d'emplois à temps partiel
Les services d'entretien du bâtiment et les services d'hébergement et de restauration	45,9 %
Le commerce	27,7 %
Les services d'enseignement	26,7 %
Les services professionnels scientifiques et techniques	13,5 %
Tous les emplois au Québec	19,2 %

Source : Institut de la statistique du Québec. (2013, avril). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2002-2012, Volume 9*, tableau 3.12, p. 81, [En ligne], [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)

### 9.4.3 Le problème lié à la capacité de payer de certaines entreprises

Les coûts de la main-d'œuvre d'une entreprise, constitués pour une large part de la rémunération directe et indirecte, doivent être assumés par ses revenus. Or ceux-ci reposent sur la capacité de l'entreprise de fixer un prix pour ses produits et ses services. La compétition du marché dans certaines industries laisse une faible marge de manœuvre à l'employeur, qui doit établir ses prix en fonction de ses concurrents.

Le degré de concurrence et l'utilisation d'une main-d'œuvre nombreuse dans certaines industries obligent les entreprises à maintenir les salaires à des niveaux très bas afin de conserver un niveau de profits acceptable. On remarque que les entreprises offrant les plus bas salaires sont généralement celles qui utilisent le plus de main-d'œuvre. Dans cette catégorie figure la chaîne de restaurants McDonald's<sup>17</sup>, qui compte 2,5 millions d'employés dans 31 000 restaurants répartis dans 100 pays, et dont les coûts totaux de la main-d'œuvre dépassent les 4,2 milliards de dollars. De son côté, le groupe Wal-Mart, avec 2,2 millions de salariés travaillant dans plus de 11 000 supermarchés, hypermarchés et filiales, peut revendiquer le titre de plus grosse entreprise du monde. C'est le premier employeur privé des États-Unis, avec 1,4 million de salariés appelés « associés », mais aussi celui du Mexique sous l'enseigne Walmex. Notons que, selon la multinationale Hewitt, firme de consultants en gestion des ressources humaines, McDonald's se classe parmi les 10 meilleurs employeurs du Canada<sup>18</sup>, même si le niveau de rémunération est très bas.

Les rôles s'inversent dans le monde de la main-d'œuvre<sup>19</sup>. Dans un contexte où le bassin des ressources humaines diminue et où la forte concurrence des autres secteurs d'activité cause certains problèmes de recrutement qui s'amplifieront dans les prochaines années, ce ne sont plus les employeurs qui choisiront les employés, mais bien ces derniers qui choisiront leurs employeurs.

17. Voir [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)

18. Voir le palmarès 2012 des *Employeurs de choix au Canada* de Aon Hewitt, [En ligne], [www.aon.com](http://www.aon.com)

19. Lire à ce sujet Léger, Jean-Marc. (2013, 28 janvier). « La génération YOLO », *Journal de Montréal*. [NDA : YOLO est l'acronyme de l'expression anglaise « you only live once » (on ne vit qu'une fois), popularisé par le rappeur canadien Drake.]

#### 9.4.4 Le problème lié à certaines pratiques des employeurs

Les entreprises cherchent de plus en plus à s'implanter dans les régions où les niveaux de salaires sont bas et où les organisations syndicales sont peu présentes. Dans d'autres cas, elles investissent lorsqu'une entente à long terme est signée avec le syndicat local<sup>20</sup>. Depuis plusieurs années, les entreprises tentent d'implanter des programmes qui éliminent les augmentations de salaire automatiques fondées sur l'ancienneté ou le coût de la vie, et de favoriser ceux qui octroient des hausses de salaire aux employés les plus performants<sup>21</sup>. L'inconvénient majeur de ces programmes découle de la non-intégration, dans les échelles salariales, des augmentations effectuées en raison du rendement et, donc, de la non-récurrence de ces hausses dans les années subséquentes.

Compte tenu de l'importance des salaires dans les coûts totaux de certaines entreprises, ces dernières tentent de les contrôler, notamment par le gel des salaires, les reports d'augmentations statutaires, les mises à la retraite prématurées ainsi que par la réduction des avantages sociaux et des vacances.

Cependant, la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs force depuis peu les entreprises à établir un programme de rémunération apte à attirer, à conserver et à motiver les candidats intéressants et les employés performants.

#### 9.4.5 Le problème lié à l'équité salariale

Afin d'atteindre les objectifs déjà mentionnés, le programme de rémunération doit poursuivre simultanément les objectifs de l'entreprise et ceux de l'employé. Cela sera possible pour autant que le niveau de rémunération globale permette de satisfaire les besoins fondamentaux des employés et que le principe d'équité salariale soit respecté.

L'objectif de l'équité est probablement l'objectif le plus important et celui qui comporte le plus d'obstacles. Le respect de cet objectif implique que l'employé a le sentiment qu'il reçoit, et qu'il reçoit effectivement, une rémunération en fonction de la valeur relative de son apport à l'entreprise. Il base cette perception en comparant le salaire qu'il obtient en fonction de celui d'un autre employé et en comparant l'apport des deux types de postes à l'organisation. Il s'agit d'un échange répondant à l'**équité interne** (voir la figure 9.4 à la page suivante). L'évaluation des postes, que nous aborderons plus loin, vise l'établissement de cette équité interne.

L'**équité externe** est réalisée lorsque l'employé perçoit que la rémunération qu'il reçoit de son employeur correspond à ce que les autres employeurs offrent à leurs employés pour les mêmes tâches (voir la figure 9.5 à la page 279). L'enquête salariale vise à établir cette équité externe.

Enfin, l'**équité individuelle** est réalisée lorsque les récompenses reçues par un employé en raison de son apport à l'entreprise sont proportionnelles aux récompenses reçues par un autre employé en raison de son propre apport (voir la figure 9.6 à la page 280). Bref, même si les récompenses (salaires et autres) sont différentes entre deux emplois, un employé conclura à l'équité individuelle si les écarts de récompenses correspondent aux écarts d'exigences entre les deux emplois ou encore que la rémunération globale qu'il reçoit pour les responsabilités qu'il assume est

##### Équité interne

Définition du niveau de salaire d'un poste en fonction de la valeur relative de son apport à l'entreprise.

##### Équité externe

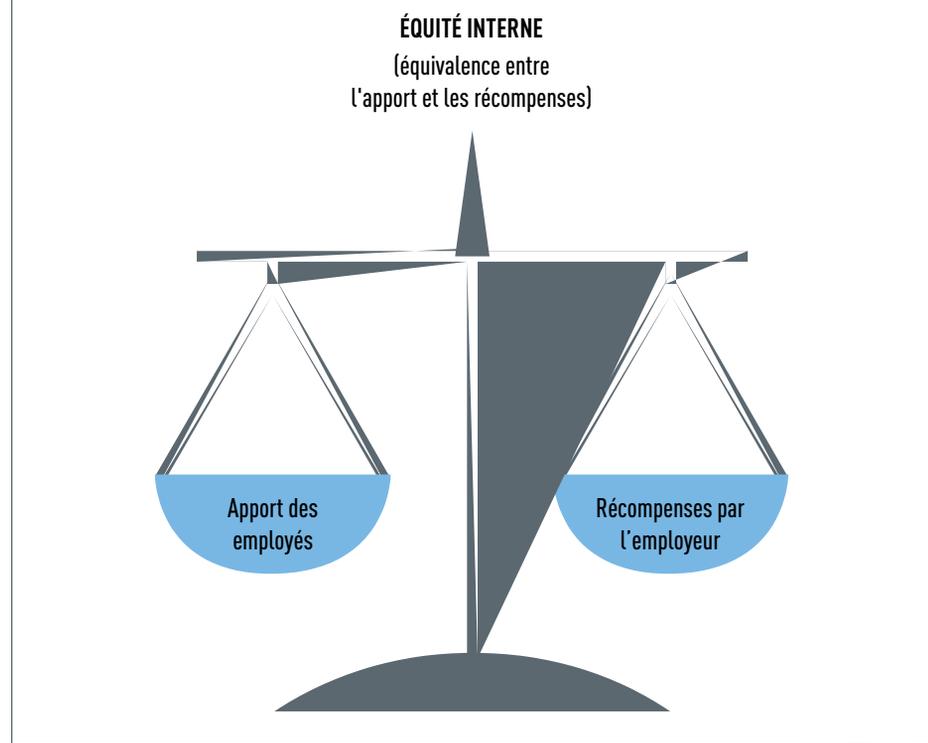
Définition d'un niveau de salaire comparable à celui du marché pour des postes équivalents.

##### Équité individuelle

Définition d'un niveau de salaire pour différents postes d'une même entreprise en fonction de l'apport relatif de chaque employé.

20. Voir CNW Telbec. (2013, 13 décembre). « L'Administration portuaire de Montréal salue l'entente de six ans avec le syndicat des cheminots », [En ligne], [www.newswire.ca](http://www.newswire.ca)

21. Voir Laabi, Ghizlane. (2010, 1<sup>er</sup> novembre). « La performance individuelle, premier critère pour augmenter un salaire », *La Vie éco Carrières*, [En ligne], [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)

**FIGURE 9.4** ■ L'équité interne du programme de rémunération

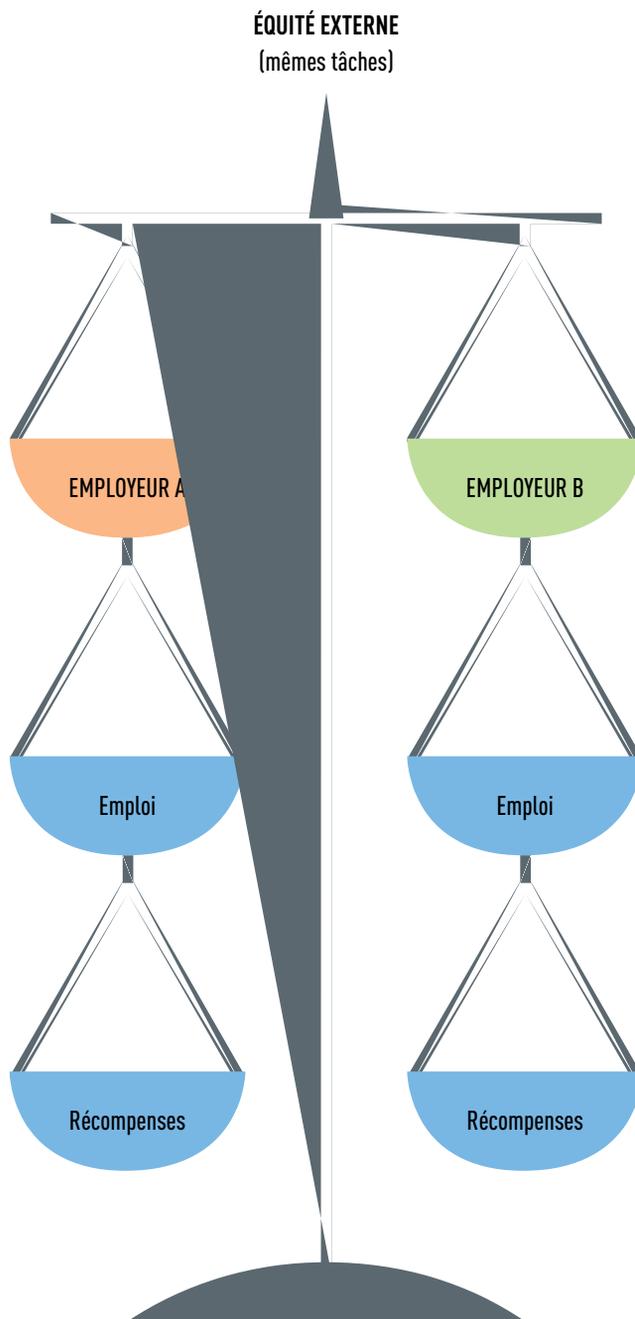
équivalent à la rémunération, même supérieure, qu'un autre employé reçoit étant donné que ce dernier a plus de responsabilités ou que son niveau de performance est supérieur. Un système de rémunération fondée sur la performance représente un excellent outil pour atteindre l'équité individuelle.

L'équité individuelle est actuellement atteinte d'un mal plutôt gênant. Les structures salariales des travailleurs sont parfois différentes de celles des gestionnaires. Le ratio de 100 à 1 de la rémunération entre les cadres et les employés a été maintes fois illustré, particulièrement dans le domaine bancaire. Cette situation est difficilement justifiable, mais l'inverse est aussi vrai, quoiqu'à des degrés moindres. Il existe de nombreuses situations où un vendeur à commission gagne plus que le directeur des ventes.

Tous les employés n'ont pas la même sensibilité à l'égard de l'équité, mais tous sont touchés lorsqu'il existe des conditions d'iniquité. Ils tenteront alors de réduire leur frustration en adoptant l'une des cinq attitudes suivantes<sup>22</sup> (voir la figure 9.7 à la page 280) :

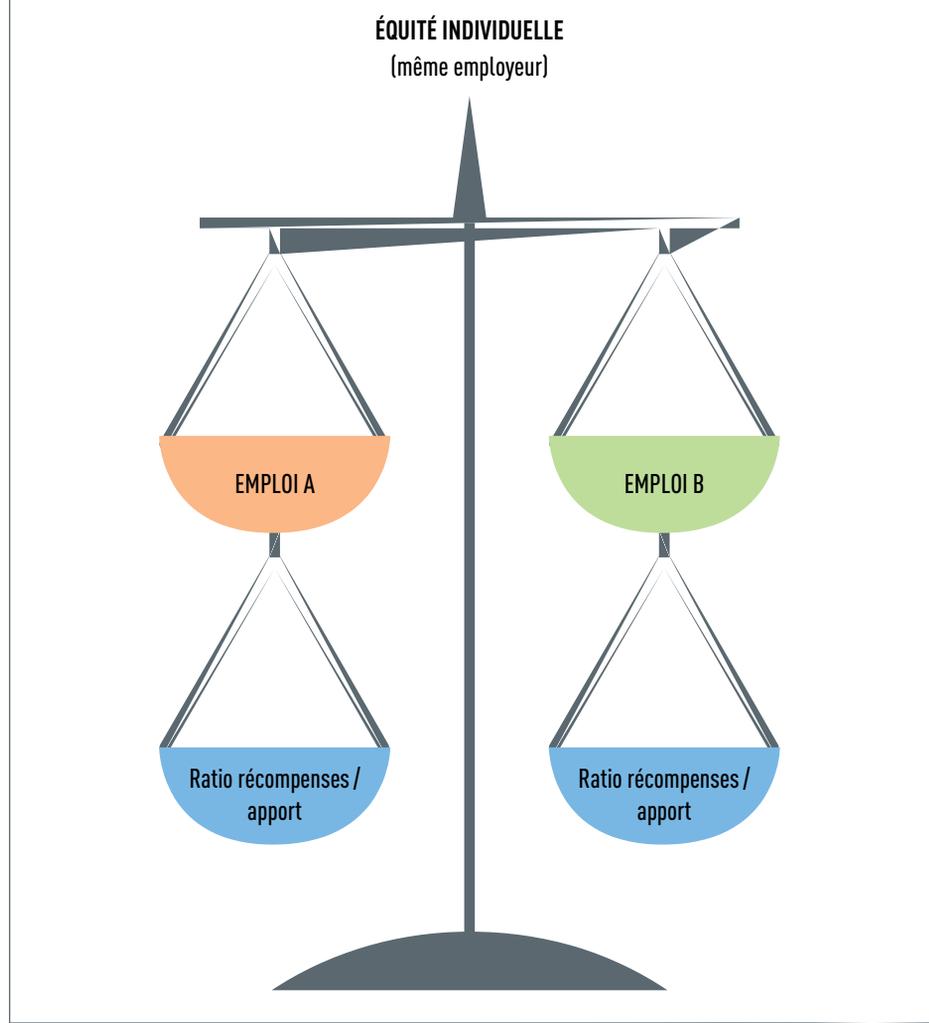
1. Modifier mentalement la valeur de leur apport ou des récompenses qu'ils retirent de leur travail en accordant, par exemple, beaucoup d'importance au titre de leur fonction ou à d'autres conditions de travail.
2. Modifier effectivement leur apport ou les récompenses qu'ils retirent de leur travail, soit en réduisant les efforts qu'ils y consacrent, soit en augmentant les récompenses par le vol ou le gonflement d'une note de frais.

22. Voir Turgeon, Bernard et Dominique Lamaute. (2011). *Le management. Dimension pratique*, 3e éd., Montréal, Chenelière Éducation, p. 136, figure 5.11.

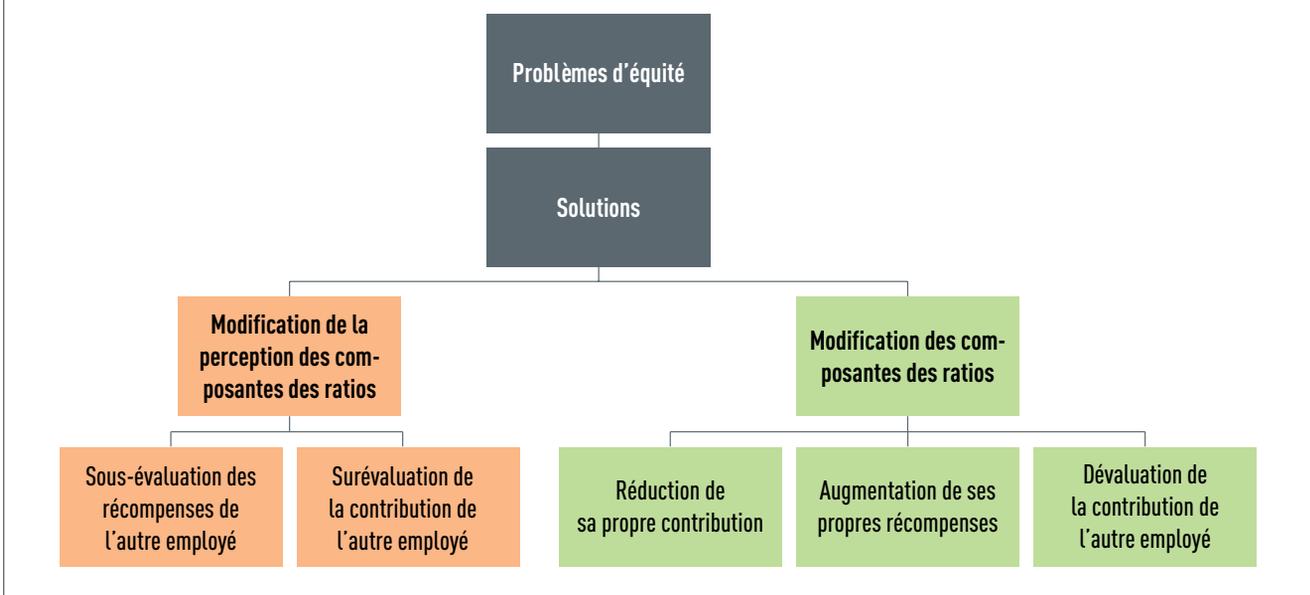
**FIGURE 9.5** ■ L'équité externe du programme de rémunération

3. Modifier le niveau de récompense par des réclamations selon la procédure en place.
4. Se diriger vers la sortie, convaincus qu'il sera plus facile d'obtenir l'équité chez un autre employeur.
5. Dévaluer la contribution de l'autre employé en sabotant son travail pour réduire ses récompenses.

**FIGURE 9.6** ■ L'équité individuelle du programme de rémunération



**FIGURE 9.7** ■ Les réactions à l'iniquité



## 9.5 L'ÉQUITÉ SALARIALE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Le constat est établi depuis longtemps, le sexe des personnes a une influence sur la valeur de la rémunération, ce qui, du point de vue de l'équité, est totalement inadmissible. Le principe d'équité individuelle veut, au contraire, que le sexe n'ait aucune influence sur la rémunération. Pour que ce principe soit respecté, de nombreux gouvernements ont élaboré des lois visant l'élimination de cette injustice. Voyons maintenant la situation actuelle au Québec et quelques phénomènes qui expliquent historiquement cet état de fait sans le justifier. Il s'agit en fait de discrimination systémique.

### 9.5.1 La situation

Pour accomplir une fonction équivalente, un homme et une femme doivent recevoir le même salaire, puisqu'il est acquis dans notre société qu'« un travail équivalent implique un salaire égal<sup>23</sup> ». Nous sommes passés du principe de l'équité salariale basée sur le travail égal à celui de l'équité salariale basée sur le travail équivalent. L'expression « travail équivalent » signifie que des emplois, différents quant à leur contenu (par exemple, une infirmière et un menuisier), peuvent être équivalents, de valeur égale, pour l'entreprise. Dans ces conditions, les personnes qui remplissent des fonctions qui exigent des efforts, des habiletés, des compétences et des responsabilités dans les mêmes conditions d'environnement doivent être rémunérées au même niveau salarial.

La question de l'équité salariale homme-femme constitue un problème plutôt subtil, systémique. Les femmes ont rattrapé les hommes en nombre sur le marché du travail, mais ce n'est pas encore le cas en ce qui concerne les salaires<sup>24</sup>. La ségrégation professionnelle dont il est question renvoie à la surreprésentation des femmes dans certains emplois ou certaines catégories professionnelles, donc dans des emplois différents. Ces emplois font l'objet d'une rémunération généralement moins élevée que

## LA GRH EN PRATIQUE



### Les femmes toujours moins payées que les hommes

« L'écart salarial défavorable aux femmes diminue au Canada, mais lentement. Le salaire horaire moyen des Canadiennes était de 21,85 \$ l'an dernier (2012), soit 86 % du salaire horaire moyen versé aux hommes. Cet écart a diminué par rapport au ratio de 82 % qui prévalait il y a 15 ans, mais à ce rythme, il faudra encore 40 à 50 ans pour l'éliminer<sup>a</sup>. »

Dans une année de travail, c'est comme si les femmes travaillaient gratuitement du 27 octobre au 31 décembre !

<sup>a</sup> SCFP. (2013, 7 mars). « Les femmes toujours moins payées que les hommes », [En ligne], [www.scfp.qc.ca](http://www.scfp.qc.ca)

23. *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., c. C-12, art. 19 : « Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit. »

24. Voir Boulet, Maude. (2014, mars). « Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées », Institut de la statistique du Québec, [En ligne], [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)

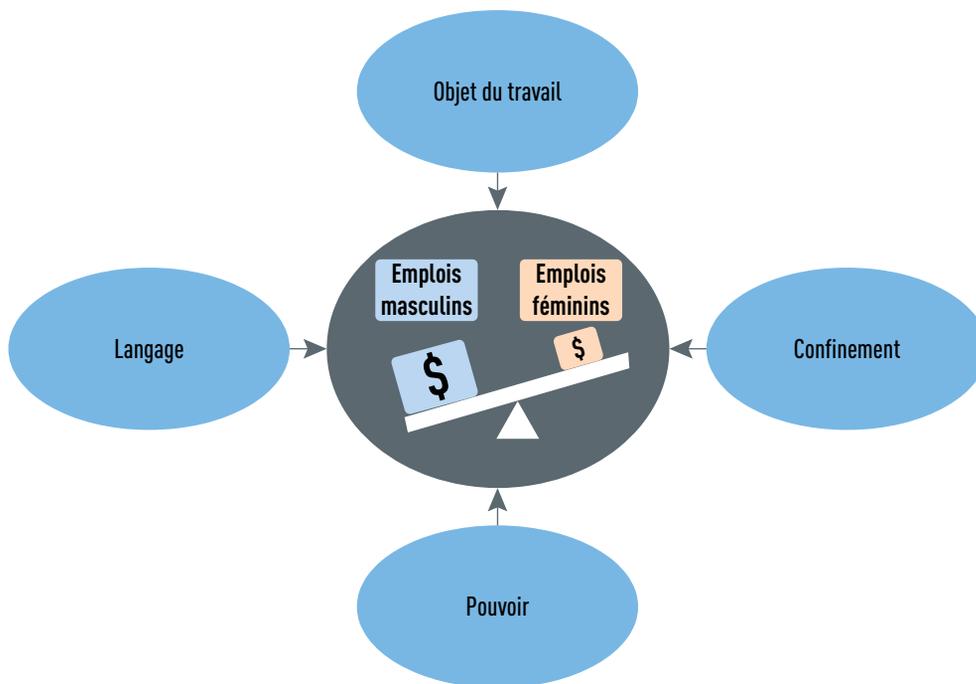
celle qui est attribuée à des emplois ou à des catégories professionnelles dont l'effectif est principalement masculin.

Les secrétaires de direction gagnent en moyenne moins que le personnel d'entretien; dans la société, il est accepté qu'un jardinier gagne plus qu'une technicienne en service de garde; le salaire d'une caissière dans un établissement bancaire est de beaucoup inférieur à celui du guichetier qui vend des billets dans le métro. Or le premier groupe d'emplois est surtout composé de femmes et le second, d'hommes. Est-ce que le premier groupe est moins bien payé que le second parce qu'il y a sur-représentation des femmes?

### 9.5.2 Le clivage des genres

L'association de certaines tâches à un sexe plutôt qu'à l'autre présume de certaines compétences qui n'ont jamais été démontrées. Ainsi, la sexualisation des emplois repose sur une extension des différences biologiques et des rôles sociaux de chaque sexe. On doit les principaux clivages à l'objet du travail<sup>25</sup>, au confinement, au pouvoir et au langage (voir la figure 9.8).

FIGURE 9.8 ■ Les éléments entraînant le clivage des genres



Ainsi, selon l'objet du travail, les emplois seront distribués aux femmes ou aux hommes. Les emplois de soutien, de soins ou d'assistance sont habituellement confiés aux femmes (infirmières, techniciennes en service de garde, secrétaires), alors que les fonctions de protection sont confiées aux hommes (policiers, militaires).

25. Lire à ce sujet Conseil du statut de la femme. (2010). *Portrait statistique. Égalité femmes / hommes. Où en sommes-nous au Québec ?*. [En ligne], [www.csf.gouv.qc.ca](http://www.csf.gouv.qc.ca)

Les emplois dans lesquels la mobilité est la plus réduite sont le lot des femmes (surveillantes sur une chaîne de montage, techniciennes de laboratoire), alors que les travaux extérieurs sont confiés aux hommes (emplois dans la construction, chauffeurs de camion). Les travaux dits « légers » sont moins rémunérés que les travaux « lourds », le poids des objets étant valorisé tandis que la fréquence, l'acuité visuelle, la dextérité, la concentration et la vitesse d'exécution ne sont pas prises en considération. Le travail au grand air est considéré comme plus pénible que le travail à l'intérieur. Pourtant, les tours à bureaux climatisés ont engendré leur part de problèmes de santé.

## LA GRH EN PRATIQUE



### La sous-évaluation des emplois féminins

Voici deux exemples de sous-évaluation des emplois féminins, fournis par la Commission de l'équité salariale du Québec :

1. Dans un emploi de secrétaire-réceptionniste, la capacité d'écoute et d'empathie ainsi que la patience nécessaire pour transiger avec des clients impatientes ou mécontents pourraient être sous-évaluées, voire oubliées, alors que les mêmes capacités seraient

prises en considération dans l'emploi d'agent de recouvrement.

2. Dans l'évaluation du travail effectué par les caissières, on pourrait sous-évaluer les efforts physiques demandés par l'obligation de soulever continuellement des poids légers, alors que, dans l'évaluation d'un emploi de manutentionnaire, on aurait pris en considération le fait de soulever des poids lourds, même occasionnellement.

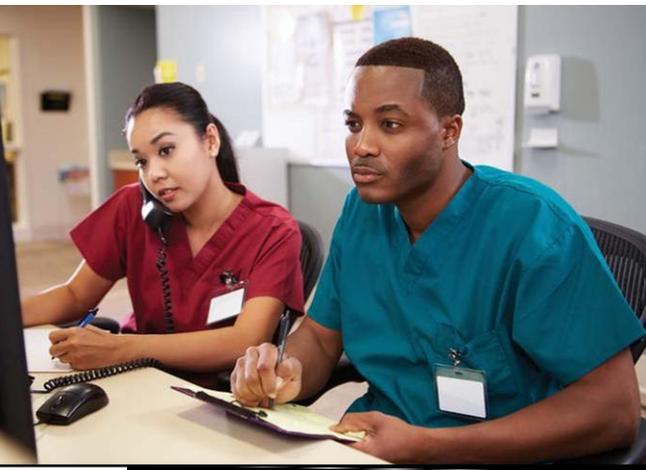
**Source :** Commission de l'équité salariale du Québec. (2014, 22 janvier). « 1. L'équité salariale : un salaire égal pour un emploi équivalent à un emploi masculin », [En ligne], [www.ces.gouv.qc.ca](http://www.ces.gouv.qc.ca)

Quant au pouvoir, tout se passe comme si le travail féminin obéissait dans l'ensemble à une autre logique que le travail masculin, à cause de sa structuration autour du rapport aux personnes. Tourné vers l'assistance aux autres, le travail féminin verrait partout sa valeur faire l'objet d'un décalage. Généralement, pour les emplois féminins, les niveaux de scolarité requis sont sous-estimés et le caractère pénible des conditions de travail est ignoré.

Enfin, le langage traduit le sexisme qu'on trouve dans d'autres pratiques sociales. En particulier, les titres des fonctions jouent un rôle d'exclusion et, souvent, seul l'usage du masculin permet de décrire les emplois prestigieux. Au Québec, un effort sans pareil dans la francophonie a été fait dans ce sens, mais les descriptions de postes véhiculent ce sexisme, non seulement dans les titres, mais également dans les éléments de la description des tâches.

Ces éléments agissent discrètement, et c'est inconsciemment que les distinctions sexuelles sont partagées par l'ensemble des membres d'une entreprise. Le constat de ces caractéristiques du travail est au cœur même de la question de l'équité salariale.

La ségrégation des emplois se maintient à un niveau similaire depuis des décennies. Par « ségrégation des emplois », on entend le fait que les hommes et les femmes n'occupent généralement pas les mêmes types d'emplois. La majorité



La « ségrégation des emplois » est le fait que les hommes et les femmes n'occupent généralement pas les mêmes types d'emplois. En fait, près de 60 % des femmes salariées se retrouvent dans trois catégories d'emplois seulement.

des femmes se retrouve dans quelques types d'emplois : elles sont infirmières, enseignantes (surtout aux niveaux préscolaire et primaire), commis de bureau, secrétaires et travailleuses dans le secteur des services.

L'égalité des salaires pour des emplois jugés équivalents est atteinte dans la très grande majorité des entreprises, et ce, depuis le début du siècle. Les programmes de rémunération devront se plier à ce principe. Ainsi, les échelles salariales risquent de connaître des bouleversements. Le tableau 9.5 présente la répartition par secteur de la population active, selon l'âge et le sexe, en 2013, au Québec.

Notons, enfin, que la représentation des femmes dans les cohortes de plusieurs départements dans les cégeps et de plusieurs facultés dans les universités du Québec ne cesse de progresser et compte souvent pour la majorité. Les impacts se feront donc sentir dans les prochaines années sur le marché de l'emploi<sup>26</sup>.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Des milieux de travail différents pour les hommes et les femmes

« Une grande partie de l'écart salarial s'explique par les milieux de travail différents des femmes et des hommes – secteur d'activité, taille de l'entreprise et nature du travail. Des études montrent régulièrement que “les femmes se concentrent dans les professions, les secteurs d'activité et les organisations qui rémunèrent peu [...] et que cette ségrégation des sexes explique une bonne partie de l'écart salarial entre les femmes et les hommes”<sup>a</sup>. Le monde du travail continue d'être largement divisé entre les emplois “masculins” et les emplois “féminins”. Par exemple, les hommes sont davantage représentés dans les secteurs de la fabrication, de la construction, des transports, de la vente en gros et du commerce. Les femmes, quant

à elles, jouent un rôle prédominant dans les secteurs de la vente au détail, de l'enseignement et de la santé, et ont tendance à travailler dans de petites entreprises [...]. Cinquante-six pour cent des femmes travaillent dans deux catégories professionnelles : la vente et les services, d'une part, les affaires, la finance et l'administration, d'autre part.

Selon les données du recensement de 2006, “les femmes de 25 à 54 ans constituent la très grande majorité des personnes qui exercent les 20 professions les moins bien payées. [...]”<sup>b</sup> En revanche, les 20 professions les mieux payées au Canada sont à prépondérance masculine<sup>c</sup>. »

<sup>a</sup> Drolet, Marie. (2002). « Can the Workplace Explain Canadian Gender Pay Differentials ? », *Analyse de politiques/Canadian Public Policy*, vol. 28 (1), p. S42. Traduction.

<sup>b</sup> Armstrong, Pat et Hugh Armstrong. (2010). *The Double Ghetto : Canadian Women and Their Segregated Work*, Don Mills, Ont., Oxford University Press Canada. Traduction.

<sup>c</sup> Cool, Julie. (2010, 29 juillet). « L'écart salarial entre les femmes et les hommes », Publication de recherche de la bibliothèque du Parlement du Canada, Publications courantes : Emploi et travail, [En ligne], [www.parl.gc.ca](http://www.parl.gc.ca)

26. Voir Lindsay, Colin et Marcia Almey. (2004). *Un quart de siècle de changements : les jeunes femmes au Canada dans les années 1970 et aujourd'hui*, Condition féminine Canada, [En ligne], <http://publications.gc.ca>

**TABLEAU 9.5** ■ La répartition des emplois dans les industries selon le secteur d'activité, l'âge et le sexe au Québec en 2013

Secteurs d'activité	15 à 24 ans (%)	25 à 54 ans (%)	55 ans et plus (%)	Femmes (%)	Hommes (%)
Fabrication	6,2	13,1	11,4	7,1	15,9
Construction	6,1	6,7	6,6	1,4	11,2
Secteur primaire	2,0	1,9	3,5	0,9	3,3
Services publics	0,2	0,9	0,7	0,4	1,0
Sous-total, secteur des biens	14,5	22,5	22,2	9,8	31,5
Commerce	30,0	12,4	14,3	15,9	14,9
Culture, information, loisirs et hébergement	24,1	8,6	7,5	11,1	10,4
Services financiers, immobiliers, professionnels et administratifs	10,2	17,5	17,3	16,3	16,4
Enseignement, santé et assistance sociale	9,3	22,1	19,9	31,8	9,0
Transports et entreposage	2,1	4,4	5,6	2,1	6,2
Administrations publiques	1,6	6,0	5,5	5,7	4,9
Autres services	3,4	3,9	5,3	4,4	3,8
Sous-total, secteur des services	80,7	75,0	75,2	87,4	65,7
Aucune classification d'industrie	4,9	2,5	2,6	2,9	2,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Le Québec économique. (2014, 5 mars). « Répartition de la population active selon le secteur d'activité, l'âge et le sexe, Québec, 2013 », [En ligne]. <http://qe.cirano.qc.ca>

## 9.6 LE PROCESSUS DE RÉMUNÉRATION

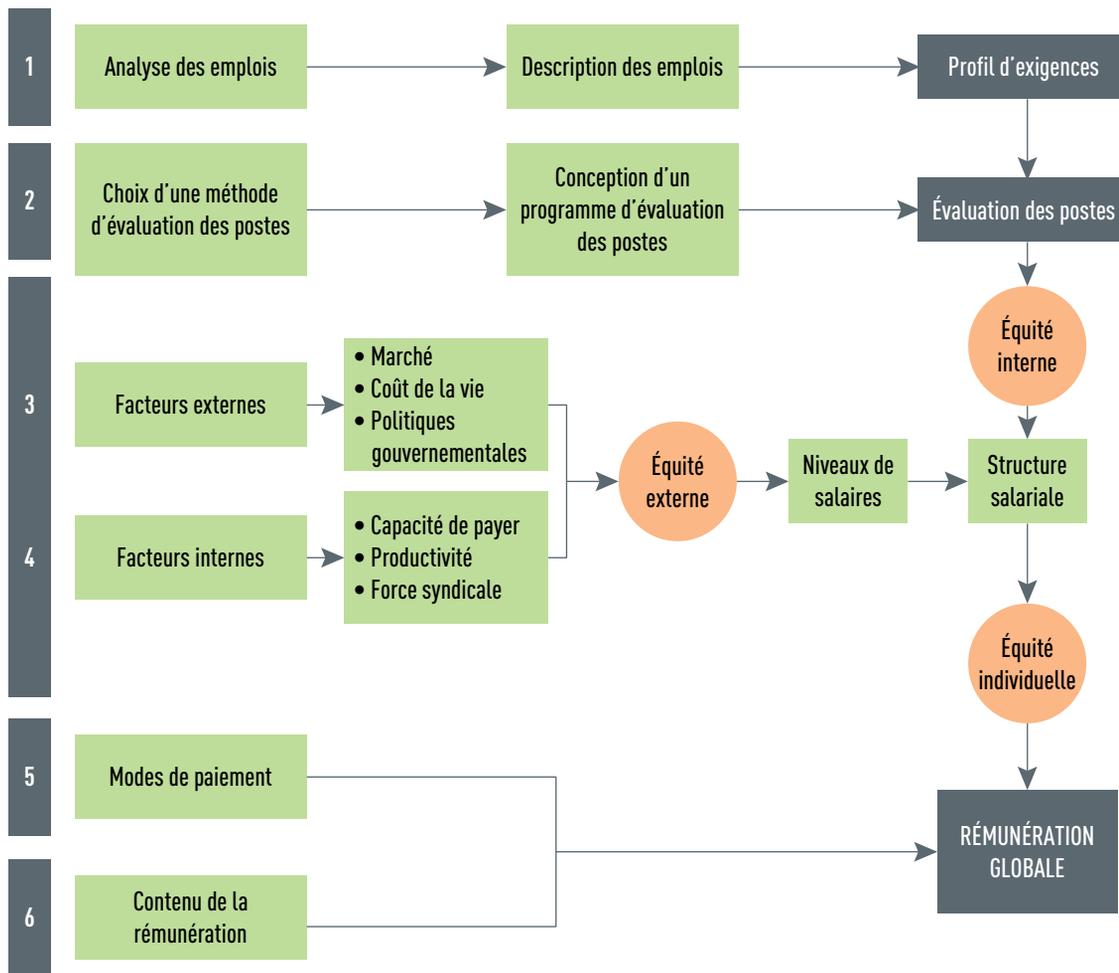
L'établissement de la rémunération accordée à un employé est le résultat d'une démarche qui vise particulièrement à assurer l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle afin d'attirer et de conserver les employés dont les caractéristiques correspondent aux besoins de l'entreprise. Cette démarche comprend les étapes suivantes :

1. Effectuer les analyses des postes et définir le profil d'exigences de chacun d'eux.
2. Évaluer chacun des emplois à l'aide de la méthode d'évaluation la plus appropriée à la situation.
3. Analyser tous les facteurs internes et externes qui peuvent influencer sur le niveau de rémunération, et plus particulièrement les données du marché.
4. Combiner les résultats de l'évaluation des postes avec les données concernant le niveau de salaire pour établir la structure salariale.

5. Choisir le mode de rémunération.
6. Établir le contenu de la rémunération.

La figure 9.9 résume le processus de rémunération.

**FIGURE 9.9** ■ Le processus de gestion du programme de rémunération



## 9.7 LE CHOIX D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION DES POSTES

L'évaluation des postes de travail (*job evaluation*) est un processus qui consiste à évaluer et à comparer chacun des postes au sein d'une entreprise dans le but de leur assigner une classe de rémunération précise. Les entreprises rémunèrent les employés selon les difficultés et l'importance du poste, tout en considérant leur rendement et leur apport. Il s'agit de préciser les principales caractéristiques des emplois afin de déterminer la valeur relative de chacun. Les descriptions de postes et les profils d'exigences sont les premières sources de renseignements à cet effet. Lorsque chaque poste aura été évalué, l'étape suivante consistera à répartir, selon un système préétabli, l'ensemble des postes afin de constituer une structure de tous les postes de la famille évaluée.

L'objectif de ces méthodes consiste à ranger les différents postes d'une même famille d'emplois, tels les emplois de bureau, selon leur apport aux objectifs de l'entreprise. Le but ultime est donc d'établir une équité individuelle, c'est-à-dire de rémunérer chaque poste proportionnellement à son apport. Les principales méthodes utilisées sont la méthode du rangement, la méthode de la classification par catégories, la méthode des compétences, la méthode des points et la méthode Hay (voir le tableau 9.6).

**TABLEAU 9.6 ■ Les avantages et inconvénients des différentes méthodes d'évaluation des postes**

Méthodes d'évaluation	Avantages	Inconvénients
La méthode du rangement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapide et facile à appliquer</li> <li>• Très peu coûteuse</li> <li>• Facile à comprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée aux petites entreprises</li> <li>• Tient pour acquis que les écarts entre tous les emplois sont les mêmes</li> <li>• Très subjective</li> </ul>
La méthode de classification par catégories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répandue et acceptée par les employés</li> <li>• Peut facilement être utilisée par les grandes entreprises</li> <li>• Peut être utilisée pendant plusieurs années sans modification, car les catégories sont très larges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégories très larges ne correspondant pas à un emploi précis</li> <li>• Catégories très larges entraînant souvent des abus au moment de l'évaluation des postes</li> </ul>
La méthode des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise l'apprentissage</li> <li>• Favorise la polyvalence des employés</li> <li>• Réduit les coûts totaux de main-d'œuvre lorsque cette dernière est utilisée efficacement</li> <li>• Est source de motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de salaires individuels à la hausse</li> </ul>
La méthode des points	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très détaillée et très explicite</li> <li>• Composantes des emplois comparées à une échelle prédéterminée</li> <li>• Est rendue plus acceptable auprès des employés à cause de l'apparence d'objectivité de l'aspect mathématique de l'évaluation</li> <li>• Système qui s'adapte facilement aux changements dans les emplois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativement longue à mettre en œuvre</li> <li>• Coûteuse</li> <li>• Consensus pas toujours facile à établir pour les différentes parties impliquées dans l'évaluation</li> </ul>
La méthode Hay	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très détaillée et très précise</li> <li>• Composantes des emplois comparées à une échelle prédéterminée</li> <li>• Est rendue plus acceptable auprès des employés à cause de l'apparence d'objectivité de l'aspect mathématique de l'évaluation</li> <li>• Système qui s'adapte facilement aux changements dans les emplois</li> <li>• Permet des comparaisons sur une base nationale et même multinationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativement longue à mettre en œuvre</li> <li>• Coûteuse</li> <li>• Consensus pas toujours facile à établir pour les différentes parties impliquées dans l'évaluation</li> </ul>

### 9.7.1 La méthode du rangement

La méthode du rangement consiste à classer tous les postes évalués selon une hiérarchie qui reflète les exigences du poste indiquées par les résultats de l'analyse des postes. L'ensemble des postes évalués peut être tous les emplois d'une unité

administrative, tous les emplois d'un secteur de l'entreprise (usine, bureau, administration) ou encore la totalité des emplois de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une entreprise de taille relativement restreinte. Il s'agit d'une évaluation globale du poste sur la base d'un seul critère de comparaison.

### 9.7.2 La méthode de la classification par catégories

La méthode de la classification par catégories, très utilisée dans la fonction publique, exige qu'on définisse d'abord des catégories d'emplois. Par exemple, une catégorie d'emplois pourrait comprendre tous les emplois dont les opérations sont simples et n'exigent aucune expérience particulière ou dont le travail requiert une formation dans l'utilisation de machines simples (trieuses, machines à calculer, photocopieurs, etc.). Une autre catégorie comprendrait les emplois exigeant une formation préalable, mais ne requérant pas beaucoup d'expérience dans l'utilisation d'un traitement de texte. Ensuite, les postes sont classés dans chacune des catégories auxquelles ils correspondent. Les résultats de l'analyse des postes se révèlent encore une fois très utiles.

### 9.7.3 La méthode des compétences

Avec la méthode des compétences, il s'agit d'offrir une rémunération en fonction non pas du poste et de ses exigences, mais des compétences du titulaire du poste : « être payé pour ce que l'on connaît ». Il s'agit donc d'une méthode qui se distingue complètement des autres présentées dans cette section. L'employé est payé selon un salaire de base, et chaque fois qu'il acquiert les compétences pour exercer un autre poste, il progresse sur l'échelle salariale. Bien que cette approche soit toujours utilisée, elle rencontre un obstacle important. Ici, le principe de l'équité salariale « À travail égal, salaire égal » est difficilement applicable.

### 9.7.4 La méthode des points

La **méthode des points** est à n'en pas douter la méthode la plus utilisée dans les entreprises. Elle consiste à attribuer des points aux critères d'évaluation retenus et à les additionner pour obtenir le poids d'un emploi par rapport aux autres emplois.

Cette méthode facilite les comparaisons entre les postes d'une même entreprise et même entre les postes de plusieurs entreprises. Les valeurs en points peuvent être converties en une classe de postes, et donc de salaires. Cette méthode est cependant très exigeante en raison de sa conception et se révèle très coûteuse. Elle repose sur l'hypothèse que la plupart des postes peuvent être évalués à l'aide des mêmes critères. Là où ce n'est pas le cas, elle se traduit par la confection de différentes échelles d'évaluation pour chacun des groupes de postes.

### 9.7.5 La méthode Hay

La **méthode Hay** est la méthode d'évaluation la plus utilisée dans le monde. C'est une adaptation de la méthode des points, dont elle se distingue par le recours à trois facteurs uniquement, soit la résolution de problèmes, le savoir-faire et la responsabilité. Par conséquent, cette méthode est surtout intéressante pour l'évaluation des emplois de cadres.

#### Méthode des points (Point system)

Méthode d'évaluation des emplois qui consiste à attribuer des points aux critères d'évaluation retenus et à les additionner pour obtenir le poids d'un emploi par rapport aux autres emplois.



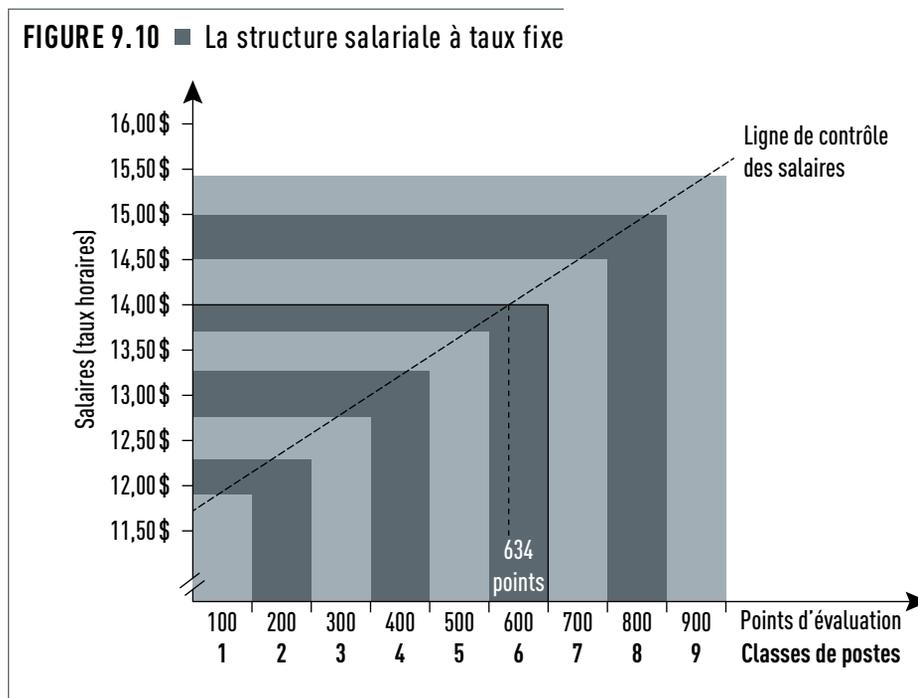
Voir le document 9.1W qui présente en détail la méthode des points et ses différentes étapes.

#### Méthode Hay

Méthode d'évaluation des emplois qui recourt à trois facteurs uniquement, soit la résolution de problèmes, le savoir-faire et la responsabilité.

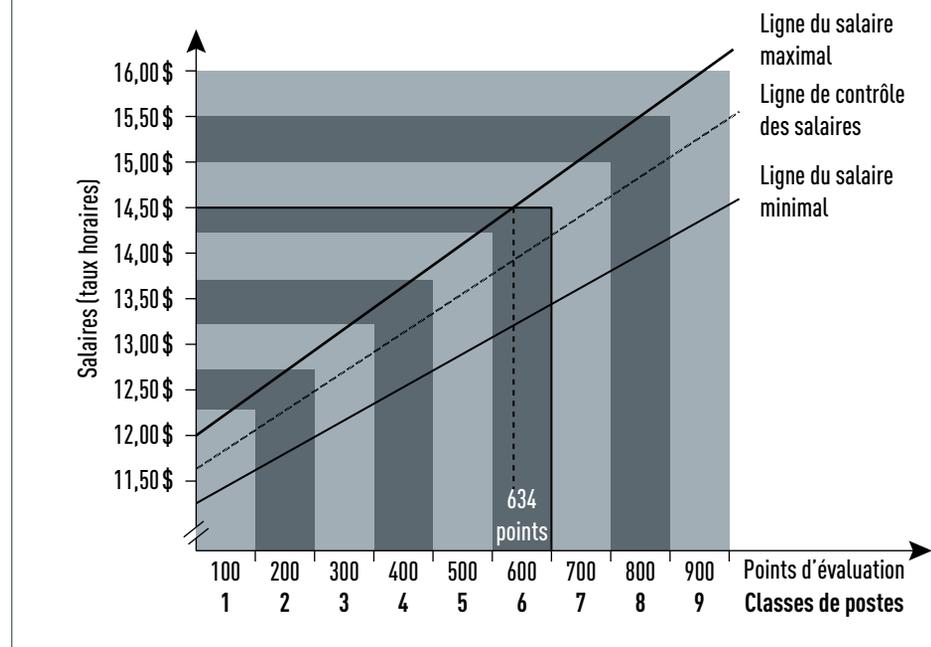
## 9.8 LA STRUCTURE SALARIALE

La structure salariale consiste en une échelle des salaires qui présente les taux de salaires et les écarts entre les taux, ce qui permet d'établir une hiérarchie des salaires au sein d'une famille de postes ou de l'entreprise. Cela consiste à intégrer l'évaluation des postes et les niveaux de salaires. En fixant un niveau de salaire pour les différents emplois évalués, on assure l'équité individuelle. Rappelons que le processus d'évaluation des postes a, pour sa part, assuré l'équité interne et la recherche de données sur le marché. Quant à l'enquête salariale, elle assurera l'équité externe. Afin d'alléger le système et de corriger certaines imprécisions dans les résultats de l'évaluation des emplois au moment de l'utilisation de la méthode des points, on regroupe les emplois par classes. Ainsi, tous les emplois ayant obtenu un certain nombre de points, selon un minimum et un maximum, sont placés dans un même niveau de salaire. Cela évite d'avoir un trop grand nombre de classes de salaires tout en compensant le manque de rigueur des méthodes d'évaluation qui ne sont pas assez précises. La figure 9.10 illustre cette situation.



Compte tenu du fait que plusieurs entreprises désirent offrir au titulaire d'un poste la possibilité de recevoir des hausses de salaire tout en demeurant dans le même poste, les critères d'ancienneté et de rendement sont pris en considération; le salaire d'un poste varie alors à l'intérieur d'une fourchette. Par exemple, un employé titulaire d'un poste de la classe 6 verra son salaire varier de 13,25 \$ à 14,50 \$ l'heure selon son ancienneté et son rendement (voir la figure 9.11 à la page suivante).

FIGURE 9.11 ■ La structure salariale à taux variable



## 9.9 LES VARIABLES QUI INFLUENT SUR LE NIVEAU ET LA STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION

La loi de l'offre et de la demande peut – surtout dans des cas extrêmes de pénurie d'une certaine catégorie de la main-d'œuvre – déterminer le niveau de rémunération pour certains postes de travail mais, dans la réalité, de nombreux facteurs exerceront une influence. Nous avons retenu les plus importants, soit, en ce qui concerne les facteurs externes, le marché du travail, les variations du coût de la vie, les politiques gouvernementales. Les facteurs internes, eux, comprennent la capacité de payer de l'entreprise, la productivité et la force syndicale (voir la figure 9.12).

### 9.9.1 Le marché du travail

Un marché du travail représente une région à l'intérieur de laquelle les forces de l'offre et de la demande de main-d'œuvre ont une incidence sur le salaire des employés. Lorsqu'il y a une pénurie d'un type de main-d'œuvre, une pression à la hausse sur les salaires se fait sentir; lorsqu'il y a un surplus d'une catégorie de main-d'œuvre, la pression sur les salaires est évidemment à la baisse. Les emplois dans le domaine de l'aéronautique, les opérateurs de systèmes et de réseaux informatiques, les biologistes et autres scientifiques de même que les ingénieurs mécaniciens se trouvent actuellement dans la première catégorie, alors que les emplois d'avocats, de notaires, de bibliothécaires, de journalistes, de techniciens et d'assistants dans les bibliothèques et les archives appartiennent à la seconde catégorie.

La définition du marché n'est pas que géographique. À certaines périodes, les employeurs, autant que les candidats à un poste, sont prêts à élargir la stricte définition du marché local. D'autres facteurs tels que la formation, le genre d'industrie,

**FIGURE 9.12** ■ Les variables qui influent sur le niveau et la structure de rémunération

les certificats de travail exigés et l'appartenance obligatoire à un syndicat ont un effet sur la définition du marché. Le salaire d'un plombier sera déterminé uniquement par le marché local, tandis que celui d'un ingénieur aéronautique spécialisé dans la résistance des matériaux sera déterminé par le salaire versé partout en Amérique du Nord et même en Europe.

Parfois, il est impossible de respecter l'équité salariale individuelle. Devant certaines difficultés de recrutement, on devra verser un salaire plus élevé que ne le suggère la structure salariale afin de pourvoir certains postes.

Afin d'assurer l'équité externe, il est possible d'avoir recours à l'**enquête salariale**. Celle-ci porte généralement sur le niveau de salaire offert, sur la structure salariale et sur la progression à l'intérieur de l'échelle salariale, sur le mode de rémunération, c'est-à-dire la base sur laquelle les salaires sont calculés (en fonction des heures travaillées, du poste, de la formation et de l'expérience de l'employé), et sur le contenu de la rémunération, soit la rémunération pécuniaire et tous les autres avantages.

Ces renseignements sont obtenus de diverses sources. L'entreprise peut, bien sûr, entreprendre sa propre enquête, mais celle-ci sera coûteuse et il sera difficile de se procurer certains renseignements. Les Centres d'emploi du Canada, les bureaux fédéraux et provinciaux de recherche en rémunération comme le Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT), l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR), la Direction de l'analyse des conditions de travail et de la rémunération (DACTR) ainsi que les données de Statistique Canada représentent d'excellentes sources gouvernementales. Des entreprises privées comme Hay, le groupe Sobéco, la Société conseil Mercer et la société Wyatt offrent ces données à leurs clients.

#### Enquête salariale (Pay survey)

Processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des données concernant les programmes de rémunération des autres entreprises

Enfin, les comparaisons ne doivent pas se limiter aux aspects pécuniaires de la rémunération. Toutes les autres conditions de travail doivent être prises en considération. Le nombre d'heures travaillées, la durée des vacances, la sécurité d'emploi, le fait de fournir l'uniforme, le prix des repas à la cafétéria de l'entreprise, le rythme de progression sur l'échelle salariale, les conditions de la retraite, etc., ne sont que quelques-uns des facteurs à examiner.

### 9.9.2 Les variations du coût de la vie

Puisque les objectifs du programme de rémunération sont d'attirer les candidats qualifiés, de conserver les employés compétents et de les motiver, une entreprise serait en mauvaise posture si elle ne considérait pas les effets d'un taux d'inflation de 5 % par année pendant deux ans. La seule façon d'évaluer une augmentation de salaire consiste à mesurer la portion qui excède le taux d'inflation.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Salaires et inflation

- Le 7 novembre 1975, le gouvernement québécois offre des augmentations de salaire de 44 % aux infirmières, de 26,5 % aux enseignants et de 29 à 35 % aux employés des Affaires sociales. Elles sont évidemment mal reçues par les syndicats, car l'inflation des années 1973 à 1975 avait déjà grugé leurs salaires de 29,19 % et l'inflation se maintenait à environ 8 % annuellement<sup>a</sup>.
- Jusqu'en avril 2014, l'inflation moyenne annuelle au Canada a été de 2,04 % et les salaires ont augmenté de 2,6 %, donc les salaires réels ont augmenté de 0,56 %<sup>b</sup>.

<sup>a</sup> Voir La Rochelle, Louis. (1982). *En flagrant délit de pouvoir. Chronique des événements politiques de Maurice Duplessis à René Lévesque*, Montréal, Boréal Express, p. 209.

<sup>b</sup> Voir MSN Actualités. (2013, 19 août). « Les salaires canadiens en hausse de 2,6 % en 2014 », [En ligne], <http://actualites.ca.msn.com>

### 9.9.3 Les politiques gouvernementales

Le gouvernement intervient sur le marché des salaires par voie directe et par voie indirecte. L'attitude du gouvernement à l'égard de ses employés, et particulièrement les salaires qu'il accorde aux serviteurs de l'État, ont des répercussions indirectes sur les salaires versés pour des emplois équivalents sur le marché du travail. Évidemment, la réciprocité est aussi vraie : les salaires versés par les entreprises influent sur la rémunération consentie par l'État à ses employés. L'écart salarial entre les employés de l'administration publique québécoise et le secteur privé syndiqué est actuellement de près de 11,7 % en faveur du secteur privé<sup>27</sup>.

Au Québec, les conditions de travail sont déterminées par le Code du travail, la Loi sur les normes du travail, la Loi sur les décrets de convention collective, la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction, sans oublier la *Charte des droits et libertés de la personne*, qui joue un rôle important en matière d'équité.

27. Voir Desrosiers, Éric. (2013, 29 novembre). « Rémunération – L'écart se creuse entre les employés de l'État et ceux du privé », *Le Devoir*, [En ligne], [www.ledevoir.com](http://www.ledevoir.com)



## Les employés à pourboire : un exemple d'intervention gouvernementale

Les dispositions qui concernent la déclaration des pourboires, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1998, obligent tous les employés travaillant dans le secteur de la restauration, des bars et de l'hôtellerie à déclarer par écrit tous leurs revenus de pourboires à leur employeur. Cette loi s'applique aux serveurs, aux préposés au bar, aux hôtes, aux bagagistes, aux livreurs, aux préposés au vestiaire, aux maîtres d'hôtel, aux portiers et aux commis débarrasseurs. Ils doivent déclarer leurs pourboires à chaque période de paye.

Cette mesure d'équité vise à faire en sorte que les employés du secteur de la restauration et de l'hôtellerie paient leur part d'impôt sur la totalité de leur revenu et qu'ils bénéficient des mêmes privilèges et des mêmes avantages sociaux que les autres travailleurs à l'égard de la totalité de leur rémunération, comme les indemnités prévues par la Loi sur les normes du travail. En effet, certaines indemnités prévues à la Loi<sup>a</sup> sont calculées sur le salaire en fonction des pourboires.

<sup>a</sup> Par exemple l'indemnité de vacances, l'indemnité pour un jour férié, l'indemnité pour un congé avec salaire pour événements familiaux, l'indemnité au moment d'un congé pour la naissance ou l'adoption d'un enfant, l'indemnité au moment de la cessation d'emploi ou l'indemnité de congé prévue par la Loi sur la fête nationale.

Ainsi, la détermination des conditions de travail par les parties elles-mêmes s'effectue soit sur la base d'une relation individuelle aboutissant à un contrat de travail au sens du Code civil, soit sur la base de négociations collectives conduisant à la conclusion d'une convention collective au sens du Code du travail.

L'autre façon de faire (voie directe) réside dans la détermination unilatérale par l'État, par voie législative ou réglementaire, de conditions de travail minimales. On reconnaît ici le rôle de la Loi sur les normes du travail et de la réglementation qui en découle.

Enfin, la détermination mixte des conditions de travail implique une intervention de l'État qui, au Québec, s'approprie le résultat d'une négociation pour la rendre applicable à des tiers qui n'ont pas participé à cette négociation. Ici intervient la Loi sur les décrets de convention collective.

### 9.9.4 La capacité de payer de l'entreprise

La philosophie des gestionnaires d'une entreprise quant à la rémunération joue un rôle important dans la fixation du niveau de salaire payé à certains employés. Le besoin d'attirer des candidats hautement qualifiés, de réduire le taux de roulement, de maintenir ou d'améliorer la motivation des employés, et même d'accroître le niveau de vie de ces derniers, détermine dans une large mesure le programme de rémunération. Cependant, au sein de chaque entreprise, la valeur d'un poste peut varier soit réellement, soit dans l'esprit des gestionnaires.

Certaines entreprises désirent être les meilleurs payeurs, tandis que d'autres ne désirent qu'être dans le peloton de la moyenne. Enfin, certaines entreprises qui n'ont aucun problème de recrutement<sup>28</sup> et qui n'ont, par conséquent, aucun intérêt

28. Par contre, Costco réussit à vendre à meilleurs prix que ses concurrents tout en offrant des conditions salariales supérieures à ses employés. Lire à ce sujet L'équipe Jobboom. (2013, 11 septembre). « Costco paie mieux que la concurrence », [En ligne], [www.jobboom.com](http://www.jobboom.com) et Rafter, Michelle. (2005, avril 8). « Welcome to the Club », *Workforce Management*, [En ligne], [www.workforce.com](http://www.workforce.com)

à ce qu'un employé demeure à leur service trop longtemps offriront des salaires inférieurs à la moyenne de la région. C'est le cas dans les secteurs de la restauration rapide, de l'hôtellerie et dans l'ensemble des secteurs dont l'activité est saisonnière. Évidemment, il faut prendre en compte les coûts rattachés au taux de roulement élevé, que les employeurs, en général, souhaitent maintenir au plus bas.

### 9.9.5 La productivité

La productivité d'une entreprise ne dépend pas toujours du rendement de ses employés. Dans certains secteurs, l'utilisation d'un nombre élevé d'employés peut rendre l'entreprise non compétitive face à ses concurrents. La seule façon de protéger sa rentabilité consiste à remplacer une partie de la main-d'œuvre par un investissement dans un équipement de pointe. La négligence de certaines entreprises qui tardent à moderniser leur équipement les place devant un problème de productivité. Un employé peut faire plus d'efforts que l'employé d'un concurrent sans pour autant rentabiliser son poste de travail. Il y a un côté positif à l'automatisation des postes : les employés demeurant au sein de l'entreprise sont en effet plus productifs et peuvent espérer de meilleures conditions de travail.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Salaires et capacité de payer

Malgré tous les éléments que nous avons présentés permettant de fonder la rémunération sur une base objective, la rémunération est, pour une grande part, le reflet de la philosophie de la haute direction, surtout lorsqu'il s'agit de l'équité externe.

Catégories	Costco	Walmart	Target
Salaires horaires moyen d'un caissier	15,53 \$US	8,52 \$US	8,08 \$US
Salaires horaires moyen d'un superviseur	21,46 \$US	14,09 \$US	14,40 \$US
Rémunération PDG	4,8 M \$US	20,7 M \$US	20,6 M \$US
Taux de roulement	24 %	37 %	n.d.

Source : L'équipe Jobboom. (2013, 11 septembre). « Costco paie mieux que la concurrence », [En ligne], [www.jobboom.com](http://www.jobboom.com)

### 9.9.6 La force syndicale

Dans les tableaux de rémunération présentés au début du chapitre, on peut déjà constater que la force syndicale de certaines industries est plus grande que d'autres. L'incidence sur le niveau de rémunération est alors significative. Les industries dont les employés ne sont pas syndiqués sont aussi touchées par les conventions collectives signées ailleurs. De crainte de voir s'implanter un syndicat ou devant le risque de perdre leur main-d'œuvre qualifiée, elles se doivent d'offrir des salaires ou des avantages compétitifs.

De plus, l'organisation syndicale n'intervient pas seulement au moment de la négociation; déjà lors de l'analyse des postes, de l'évaluation des emplois, de l'établissement des taux de salaires et de la sélection des critères pour définir ceux-ci, l'influence du syndicat est visible.

## 9.10 LE MODE DE RÉMUNÉRATION

Le mode de rémunération représente la fréquence et le mode de calcul des salaires. Le calcul peut être fait selon les heures travaillées; il peut aussi correspondre à la fonction, reposer sur le niveau de production ou sur les ventes, ou être établi selon un contrat fixe. Le versement peut être effectué chaque semaine, toutes les deux semaines, mensuellement, et ainsi de suite. Dans ce domaine, il faut aussi respecter la Loi sur les normes du travail (salariés: aux semaines ou aux deux semaines; cadres: peut être au mois) (*voir le tableau 9.7*).

**TABLEAU 9.7** ■ Le calcul du salaire de base

Bases de calcul	Modes de calcul
Horaire	15,22 \$ / heure
Fonction	Professeur titulaire : 85 000 \$ / an Professeur agrégé : 72 000 \$ / an
Production	12,85 \$ / 100 unités
Ventes	3,5 % des ventes ou 22 % du profit brut
Forfait	325 \$ pour la mise en page d'un dépliant publicitaire
À la commission	5 % du profit net sur les ventes

## 9.11 LE CONTENU DE LA RÉMUNÉRATION

La rémunération comprend plus que le salaire. La rémunération globale inclut tous les éléments pécuniaires, qu'ils soient versés directement à l'employé sous forme de salaire ou indirectement par le paiement de primes ou de cotisations à des régimes de sécurité du revenu ou encore par le paiement, en tout ou en partie, de différents services offerts aux employés. La rémunération globale comprend aussi des éléments non pécuniaires, tels que le contenu du travail et le contexte du travail, dont la valeur peut varier selon la perception de l'employé (*voir la figure 9.13 à la page suivante*).

### 9.11.1 La rémunération pécuniaire directe

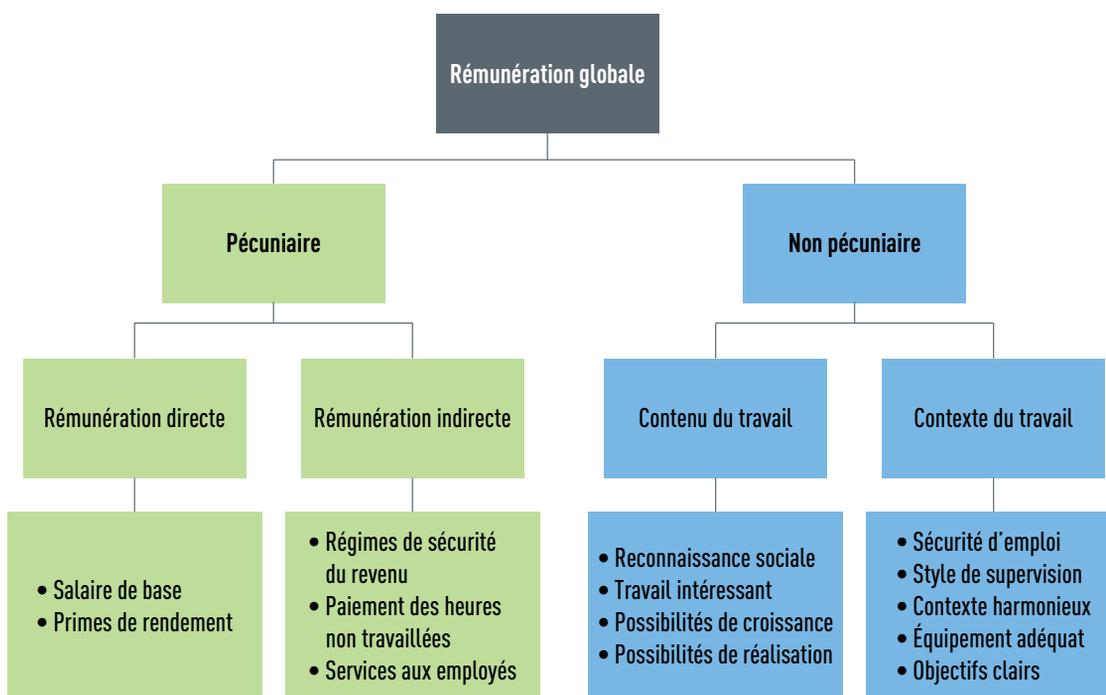
La rémunération pécuniaire directe comprend les salaires versés aux employés pour compenser le temps, les efforts et les compétences qu'ils mettent au service de l'entreprise. Elle est composée du salaire de base, des primes pour les heures supplémentaires et des primes de rendement. Il y a deux catégories de primes de rendement, soit les primes d'incitation au rendement et les primes d'intéressement.

## Le salaire de base et les primes pour les heures supplémentaires

Le salaire de base représente le niveau de salaire normalement versé sur le marché pour des postes équivalents sans tenir compte de la qualité de la contribution de l'employé. Ce salaire peut être calculé à l'heure, selon la fonction, ou selon un facteur lié à la production, aux ventes. Il peut être fonction de la semaine normale de travail, etc.

Actuellement, aux fins du calcul des heures supplémentaires, la semaine normale de travail est de 40 heures, sauf dans les cas où elle est fixée par un règlement du gouvernement. L'employeur peut évidemment choisir de payer des heures supplémentaires avant que les 40 heures ne soient atteintes et la rémunération peut être supérieure.

FIGURE 9.13 ■ Le contenu de la rémunération



Tout travail exécuté en plus des heures de la semaine normale de travail, selon les normes, entraîne une majoration de 50 % du salaire horaire habituel que touche le salarié, à l'exclusion des primes établies sur une base horaire. Certaines conventions collectives ou certaines politiques des employeurs peuvent être plus généreuses. L'employeur peut, à la demande du salarié ou dans les cas prévus par une convention collective ou un décret, remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé payé d'une durée équivalente aux heures supplémentaires effectuées, majorée de 50 %.

Sous réserve d'une disposition d'une convention collective ou d'un décret, ce congé doit être pris dans les 12 mois suivant les heures supplémentaires effectuées, à une date convenue entre l'employeur et le salarié, sinon les heures doivent être payées. Cependant, lorsque le contrat de travail est résilié avant que le salarié n'ait pu bénéficier du congé, les heures supplémentaires doivent être payées au moment du dernier versement du salaire.

## Les primes de rendement

Le but des primes de rendement est d'inciter les employés à produire davantage. Elles s'adressent à la personne au travail, à son groupe ou, dans certains cas, à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

**Les régimes d'incitation** Les régimes individuels offrent généralement un salaire de base auquel une prime est ajoutée pour tout dépassement de la production normale définie selon des standards. Le contexte idéal pour l'application de telles primes exige que le travail soit simple et uniformisé, et surtout que l'employé soit autonome, c'est-à-dire qu'il ne dépende pas du travail des autres. La rémunération à la pièce et la rémunération à commission sont de bons exemples de ces primes.

Les régimes de groupe sont préférables aux régimes individuels lorsque le travail exige une collaboration de l'ensemble des travailleurs d'une unité administrative. Leur fonctionnement est semblable à celui des primes individuelles.

Les régimes visant l'ensemble des employés d'une entreprise reposent sur une philosophie de la participation. Les régimes de partage des gains de productivité et les régimes de réduction des coûts sont les plus courants. La participation des employés à l'amélioration du rendement se traduira par la réduction des coûts.

L'entreprise partagera alors avec les employés les montants économisés. Le plan Scanlon<sup>29</sup>, par exemple, distribue 75 % des économies aux employés et 25 % à l'employeur. Son succès repose sur un climat de coopération réelle entre les gestionnaires et les employés.

**Les régimes d'intéressement** Ces régimes s'appuient sur le rendement global de l'entreprise ou sur le rendement individuel. L'employé reçoit alors un pourcentage des bénéfices au-delà d'un certain seuil préétabli. Il existe trois grands régimes d'intéressement :

1. le régime de participation aux bénéfices ;
2. le régime de participation à la propriété ;
3. le programme de suggestions.

Le régime de participation aux bénéfices permet aux employés de recevoir un pourcentage des profits en plus de leur salaire de base. Le cas des Industries Amisco, à l'Islet, est intéressant, car celles-ci proposent à leurs employés certains éléments de participation aux bénéfices et en négocient d'autres<sup>30</sup>. Cet exemple illustre bien ce régime, mais il demeure exceptionnel.

Les régimes de participation à la propriété permettent aux employés d'acquérir des actions de l'entreprise à des conditions très intéressantes. Les employés deviennent alors propriétaires de l'entreprise, du moins en partie, et partagent les mêmes intérêts que les autres actionnaires. Cascades et Bombardier sont d'excellents exemples d'entreprises offrant un régime de participation à la propriété.

29. Joseph Scanlon a élaboré ce système. On lui attribue la survie d'Empire Steel and Tinplate Co. dans les années 1930. Scanlon a été un ouvrier de l'acier, un représentant syndical pour la United Steel Workers Union, un comptable en prix de revient et un professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT).

30. Voir Ministère du Travail du Québec. (2014, 17 juin). « La participation aux bénéfices – Industries Amisco », *Regards sur le travail*, Gestion des ressources humaines, [En ligne] [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca). Et lire à ce sujet Harvey, Réginald. (2014, 8 février). « Un régime de participation aux bénéfices peut remplacer avantageusement le REER collectif », *Le Devoir*, [En ligne], [www.ledevoir.com](http://www.ledevoir.com)

Les programmes de suggestions, qui sont relativement répandus au Québec, permettent aux employés de participer aux économies découlant de leurs suggestions pour améliorer le travail. GM Canada et Eastman Kodak sont des entreprises très généreuses à cet égard.

### 9.11.2 La rémunération pécuniaire indirecte

La rémunération pécuniaire indirecte comprend les indemnités et les allocations versées sous forme d'avantages sociaux ou de services en vue d'offrir aux employés et à leur famille une sécurité financière et une meilleure qualité de vie (voir la figure 9.14). Certains régimes sont imposés par les gouvernements, d'autres sont entièrement payés par l'employeur, d'autres encore sont à frais partagés ou bien sont offerts volontairement à l'employé qui, même s'il assume tous les frais, bénéficie de primes de groupe. Compte tenu des différentes situations dans lesquelles les employés se retrouvent, beaucoup d'entreprises leur offrent maintenant la possibilité de choisir parmi un ensemble les avantages sociaux adaptés à leurs besoins.

FIGURE 9.14 ■ La rémunération pécuniaire indirecte

RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE INDIRECTE			
Régimes de sécurité du revenu		Rémunération indirecte	Service aux employés
<b>Régimes publics :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurance-emploi</li> <li>• Assurance maladie et hospitalisation</li> <li>• Assurance contre les accidents de travail</li> <li>• Régime des rentes du Québec</li> </ul>	<b>Régimes privés :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurance vie</li> <li>• Assurance hospitalisation supplémentaire</li> <li>• Assurance invalidité</li> <li>• Assurance mutilation par accident</li> <li>• Assurance voyage</li> <li>• Assurance annulation de voyage</li> <li>• Assurance médicaments</li> <li>• Assurance pour les soins dentaires</li> <li>• Assurance pour les soins optiques</li> <li>• Régimes de retraite privés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de repos</li> <li>• Période de repas</li> <li>• Période de déplacement</li> <li>• Période de douche</li> <li>• Période de conditionnement physique</li> <li>• Vacances annuelles</li> <li>• Jours fériés</li> <li>• Congé sabbatique</li> <li>• Prime de départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafétéria</li> <li>• Achat de produits et de services avec rabais</li> <li>• Frais de scolarité</li> <li>• Frais de congrès et de colloques</li> <li>• Automobile</li> <li>• Stationnement</li> <li>• Adhésion à un club sportif ou social</li> <li>• Service de consultation juridique gratuit</li> <li>• Programme d'aide aux employés</li> <li>• Frais pour les vêtements de travail</li> <li>• Repas</li> </ul>

#### Les régimes de sécurité du revenu

Les régimes de sécurité du revenu comprennent notamment l'assurance-emploi, l'assurance maladie et hospitalisation, l'assurance contre les accidents du travail, le

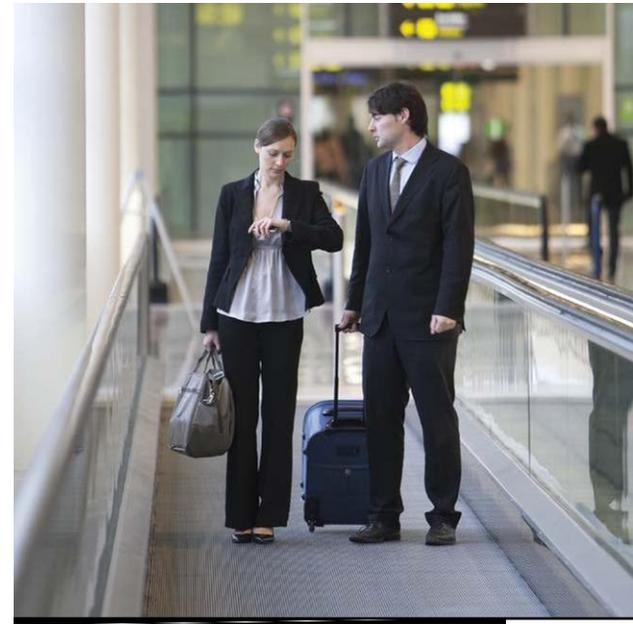
régime des rentes du Québec, l'assurance hospitalisation privée, l'assurance invalidité, l'assurance vie pour l'employé et sa famille, l'assurance pour les soins dentaires, l'assurance pour les soins optiques et les régimes de retraite privés.

## Le paiement des heures non travaillées

La rémunération pécuniaire s'applique généralement à un certain nombre d'heures. Or il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées. C'est le cas de la période de repos, la période de repas, la période de déplacement, la période de douche, la période de conditionnement physique, les vacances annuelles, les jours fériés, les congés sabbatiques et les indemnités de départ.

## Les services aux employés et les conditions de travail

Un grand nombre d'entreprises mettent aussi à la disposition de leurs employés les services suivants : une cafétéria à prix réduit, la possibilité d'acheter les produits et les services de l'entreprise en bénéficiant d'un rabais, le remboursement de frais de scolarité, de frais de congrès ou de colloques, une automobile, le remboursement des frais de stationnement, les services de conseillers juridiques et de conseillers financiers, un programme d'aide aux employés (PAE), etc. Nous aborderons les PAE au chapitre 10.



Il arrive souvent que le nombre d'heures pris en considération ne représente pas que des heures travaillées, par exemple la période de repos, la période de déplacement, les vacances annuelles, les jours fériés, les indemnités de départ et quelques autres cas.

### 9.11.3 La rémunération non pécuniaire

La valeur de la rémunération non pécuniaire est très subjective. C'est l'employé qui apprécie, selon ses valeurs et ses objectifs personnels, les différents avantages qu'il peut retirer de son travail, outre la rémunération pécuniaire<sup>31</sup>.

Ainsi, le contenu de la tâche, la reconnaissance et le soutien du milieu de même que les possibilités de croissance et d'épanouissement sont des facteurs très importants de la motivation au travail<sup>32</sup>.

La possibilité de travailler dans un milieu harmonieux, sous la direction de gestionnaires compétents et équitables, un contexte de travail où les objectifs sont clairement définis et où les outils nécessaires à la réalisation des objectifs sont adéquats constituent d'autres éléments qui éliminent l'insatisfaction et les frustrations au travail<sup>33</sup>. Les conditions de travail du milieu hospitalier au Québec, ces dernières années, ont incité des médecins et des infirmières à chercher ailleurs un meilleur contexte pour l'exercice de leur profession. La rémunération pécuniaire offerte dans les autres provinces ou les autres pays n'explique pas à elle seule le départ d'employés dynamiques de ce milieu.

31. Lire à ce sujet Martellini, Catherine. (2013, 31 octobre). « Adapter les avantages sociaux pour la génération du Millénaire », Workopolis, [En ligne], [www.workopolis.com](http://www.workopolis.com)

32. Voir Turgeon, Bernard et Dominique Lamaute. *Op. cit.*, p. 251-257.

33. *Ibid.*, p. 251.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

Les entreprises font actuellement face à de nombreux dilemmes qui, tantôt restreignent les hausses salariales, tantôt provoquent des hausses importantes.

Bien sûr, les entreprises des domaines du sport professionnel et du cinéma semblent ne connaître que des poussées marquées. En pratique, les programmes de rémunération sont constitués de manière à attirer la main-d'œuvre, à conserver les employés les plus compétents, à les motiver à fournir le meilleur d'eux-mêmes et à assurer l'équité.

Les principaux objectifs d'un système de rémunération sont l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle. La prochaine décennie sera, souhaitons-le, celle de l'élimination des iniquités salariales entre les emplois ayant une forte représentation masculine et ceux qui ont une forte représentation féminine.

L'objectif du programme de rémunération consiste à élaborer un système qui attribuera une valeur pécuniaire et des récompenses à chaque poste dans l'entreprise et à établir une méthode qui permettra la

hausse du salaire de base dans le respect des autres objectifs de l'entreprise.

La politique de rémunération dans une entreprise renvoie aux normes et aux techniques utilisées pour définir le niveau de salaire à verser à ses employés et le mode de progression des salaires.

Le programme de rémunération doit favoriser la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Toutefois, il est assujéti aux conditions du marché, aux variations du coût de la vie, aux politiques gouvernementales, à la capacité de payer des entreprises, à la productivité et aux pressions syndicales.

La rémunération globale comprend la rémunération directe et la rémunération indirecte. La première se divise en deux groupes, soit le salaire de base et la rémunération selon le rendement. Les aspects juridiques de la rémunération directe portent sur la question de l'équité salariale. Quant à la rémunération indirecte, elle comprend notamment les régimes de sécurité du revenu et les divers services offerts aux employés.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quels sont les facteurs internes et externes qui influent sur le programme de rémunération ?
2. Que peut faire une entreprise pour assurer l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle ?
3. Décrivez deux avantages et deux inconvénients de la méthode du rangement et de la méthode de la comparaison des facteurs.
4. Pourquoi doit-on réaliser les analyses des postes avant d'effectuer l'évaluation des postes ?
5. Qu'est-ce qu'une enquête salariale et à quoi sert-elle ?
6. Quels sont les principaux avantages sociaux offerts aux employés dans les entreprises ?
7. Quelles sont les principales composantes de la rémunération globale ?
8. Si vous convoitiez un poste de gestionnaire dans une entreprise, quels avantages sociaux désireriez-vous que l'on inclut dans votre rémunération ?

## ANALYSE DE CAS

### CAS 9.1 « L'atelier d'usinage »

De 1975 à 1980<sup>34</sup>, la firme Les Usinages du Québec classait les machinistes en deux catégories, soit les

machinistes H et les machinistes F, correspondant évidemment aux postes confiés à des hommes et

34. Ce cas est adapté de Dessler, Gary et John F. Duffy. (1984). « The Pressroom », *Personnel Management*, 2<sup>e</sup> éd., Scarborough, Ont., Prentice-Hall Canada, p. 242.

aux postes confiés à des femmes. Chacune de ces catégories de postes réclamait un salaire différent, le salaire de la première catégorie étant plus élevé. Lorsque les employés se sont syndiqués en 1981, la convention collective ne parlait plus que des postes de machinistes catégorie 1 et catégorie 2. Ainsi, l'entreprise et le syndicat mettaient fin à la discrimination fondée sur le sexe. Les nouvelles catégories correspondaient exactement aux mêmes groupes de postes que précédemment.

Carole M., responsable de la gestion de la convention collective pour l'entreprise, a reçu le mandat d'analyser le bien-fondé des différences entre ces deux catégories de postes. Elle a entrepris de faire une analyse la plus scientifique possible afin de pouvoir défendre ses conclusions devant ses supérieurs et les représentants syndicaux, le cas échéant.

Ses premières constatations l'ont amenée à comprendre que l'atelier d'usinage de l'entreprise fonctionnait principalement selon la méthode de production sur commande.

Des centaines de produits différents étaient fabriqués pendant l'année et chaque commande représentait des quantités minimales. Ces articles avaient de multiples usages et, selon le produit fini auquel ils étaient intégrés dans un autre service, les spécifications des pièces usinées changeaient constamment. Cela impliquait un nombre parfois important d'ajustements apportés aux machines. Une journée de travail de huit heures comprenait en fait une production réelle de six heures et demie. Généralement, le travail de l'avant-midi et celui de l'après-midi étaient différents, si bien que l'employé n'atteignait jamais un rythme de production acceptable.

L'atelier comprenait 11 grosses machines-outils et 28 petites. Les grosses machines étaient conduites par trois machinistes qui travaillaient en équipe, alors que les petites machines n'exigeaient qu'un machiniste. De plus, les opérateurs des petites machines-outils fonctionnaient souvent selon une production continue, c'est-à-dire que chaque machiniste effectuait une opération sur une pièce, et celle-ci était transportée par convoyeur jusqu'au deuxième machiniste, et ainsi de suite.

La classification en catégorie 1 et catégorie 2 était fondée sur la complexité des opérations à effectuer.

Les opérations classées «catégorie 1» pouvaient être effectuées par des machinistes de catégorie 1 seulement, alors que les opérations classées «catégorie 2» pouvaient être effectuées par les deux catégories de machinistes.

Le salaire des machinistes de catégorie 2 était de 17,85 \$ l'heure et celui des machinistes de catégorie 1, de 21,65 \$ l'heure. Évidemment, la compagnie planifiait le travail de façon à confier le plus de tâches possible aux machinistes de catégorie 2. Selon les commentaires obtenus, il semble que la différence de salaire était justifiée par les exigences supplémentaires des opérations de catégorie 1.

Carole a effectué une évaluation des postes de travail selon la méthode des points. Elle a conçu un programme qui comprenait 10 facteurs et elle a appliqué la grille d'évaluation à 5 postes de chaque catégorie. Son assistant, Dominique L., a exécuté le même travail auprès de 10 autres postes, mais en n'analysant qu'un facteur à la fois pour les 10 postes et en reprenant la même analyse pour chacun des autres facteurs. La comparaison des résultats entre les deux approches ne laissait paraître aucune différence majeure dans les résultats.

Ainsi que l'avait prévu Carole, il n'y avait aucune différence significative entre les deux catégories de postes. Un machiniste de catégorie 1 et un machiniste de catégorie 2 effectuaient les mêmes tâches, dans les mêmes conditions de travail, et faisaient appel aux mêmes compétences et habiletés. Certains postes de catégorie 1 ont obtenu une pondération plus faible que l'ensemble des postes et certains postes de catégorie 2 ont bénéficié d'une pondération plus élevée que l'ensemble des postes, toutes catégories confondues.

Le rapport a été remis au directeur des ressources humaines, qui l'a présenté à la direction de l'usine. Catastrophé, le directeur des finances a fait remarquer que la différence de salaire était d'environ 7 900 \$ annuellement, ce qui représentait plus de 220 000 \$ pour l'ensemble des employés de catégorie 2. Si, de plus, il fallait payer rétroactivement le même salaire pour les trois ou quatre dernières années, la facture totale serait de 775 000 \$ avec les intérêts.

Comme il est très difficile de garder une telle opération secrète, le syndicat a été saisi des résultats de l'enquête. Il a réclamé, pour les machinistes de

catégorie 2, une rétroactivité couvrant les cinq dernières années, sous peine de recourir aux tribunaux.

Voici une description du poste de machiniste, tirée de la Classification nationale des professions :

### Poste de machiniste

Sommaire de l'emploi :

Les machinistes règlent et conduisent diverses machines-outils afin de tailler ou de meuler le métal ou des matériaux semblables en pièces ou produits de dimensions précises. Les vérificateurs d'usinage et d'outillage vérifient les pièces usinées afin d'assurer le maintien des normes de qualité. Ils travaillent dans des usines de fabrication de machinerie, d'équipement, de véhicules automobiles, de pièces d'automobiles, d'aéronefs et autres pièces métalliques façonnées, ainsi que dans des ateliers.

Description des tâches :

- Lire et interpréter des plans, des graphiques et des tableaux ou examiner des échantillons de pièces, afin de déterminer les opérations d'usinage à effectuer.
- Calculer les dimensions et les tolérances, mesurer et agencer les éléments à usiner.
- Régler et conduire diverses machines-outils, de même que de l'outillage à commande numérique, pour exécuter des travaux d'usinage de précision, notamment des travaux de tournage, de fraisage, d'alésage, de rabotage, de perçage et de rectification.
- Ajuster et assembler les pièces métalliques usinées et les sous-ensembles au moyen d'outils manuels et mécaniques.
- Vérifier, à l'aide d'instruments de mesure de précision, si les dimensions des produits sont exactes et conformes aux prescriptions.
- Ajuster, au besoin, et régler des machines-outils à l'intention de conducteurs de machines-outils.
- Vérifier les dimensions des pièces usinées et de l'outillage à l'aide de micromètres, de verniers, de calibres de hauteur, de comparateurs optiques et d'autres appareils et matériel spécialisés de mesurage.
- Entretien, réparation et étalonnage des instruments de mesure de précision, tels que des indicateurs à cadran, des calibres fixes, des verniers et autres instruments de mesure.
- Relever tout écart par rapport aux spécifications et aux tolérances, et en aviser le contremaître.
- Tenir des dessins de contrôle et rédiger des rapports d'inspection.

### Questions :

1. Que pensez-vous de l'approche de Carole M. pour évaluer les postes de travail ?
2. Comment l'entreprise a-t-elle pu implanter un tel système et le conserver pendant plusieurs années ?
3. L'entreprise doit-elle donner suite aux demandes du syndicat ? Le syndicat est-il responsable de ces iniquités, puisqu'il les a acceptées dans ses contrats de travail ?
4. Comment pourrait-on éviter de telles situations à l'avenir ?
5. En vous inspirant de la description d'emploi de machiniste tirée de la Classification nationale des professions, justifiez la position de l'entreprise et celle du syndicat.

### CAS 9.2 « Le partage des économies »

La firme Les Placages du Nord inc. et ses employés font face à un même problème. Le système de primes et de partage des profits, en place depuis plusieurs années, ne correspond pas à la réalité. En effet, les primes

offertes aux employés ne sont en aucune façon liées aux efforts qu'ils accomplissent. Les gestionnaires de la compagnie sont convaincus qu'un système d'incitation fondé sur le partage des économies réalisées

serait plus équitable pour les employés et pour la compagnie. En effet, les employés peuvent réduire les coûts d'exploitation, alors que le niveau de profits ne dépend pas entièrement d'eux.

Après plusieurs réunions, la compagnie propose aux employés le partage suivant :

- Les employés recevront 28 % de toutes les économies sur les coûts de la main-d'œuvre et du matériel, par rapport aux montants prévus pour un niveau de production donné.
- La moitié des économies sera versée directement aux employés, un mois après leur réalisation, l'autre moitié sera versée dans le régime de retraite des employés.
- Le salaire de base des employés sera maintenu à un niveau égal ou supérieur à celui de la concurrence.
- Le programme sera géré par un comité composé de représentants de la compagnie, de représentants des superviseurs, de représentants du syndicat et d'un consultant externe.

Après avoir analysé ce programme, les représentants des différents groupes présentent les arguments suivants aux autres membres du comité :

- Les superviseurs considèrent que la part de 28 % est trop élevée, d'autant que la majorité des économies proviennent des efforts des superviseurs et non des employés.
- Les représentants des employés syndiqués adoptent la position contraire et demandent 33 % des économies.
- Certains gestionnaires allèguent que les économies sont surtout le fruit des investissements de l'entreprise et que les employés n'ont aucun contrôle sur cet aspect des opérations.
- Enfin, certains représentants des employés avancent que les données concernant les économies peuvent être facilement manipulées par l'entreprise.

### Question :

1. Quelle est votre position à l'égard de ces divers arguments ?

## FICHE TECHNIQUE 9

À l'aide des données obtenues en analysant trois conventions collectives d'entreprises du Québec<sup>a</sup>, comparez les éléments suivants :

Éléments	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Durée de la semaine de travail			
Augmentation générale annuelle			
Nombre de jours fériés payés			
Congés annuels payés (vacances)			
Autres congés			

<sup>a</sup> Vous trouverez un index des ententes négociées de l'année 2014 sur le site du ministère du Travail du Québec, à l'adresse : [www.travail.gouv.qc.ca/publications/publications\\_statistiques\\_mensuelles\\_et\\_trimestrielles/les\\_ententes\\_negociees/ententes\\_negociees/les\\_ententes\\_negociees\\_2014/index\\_des\\_ententes\\_negociees\\_de\\_lannee\\_2014.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/publications_statistiques_mensuelles_et_trimestrielles/les_ententes_negociees/ententes_negociees/les_ententes_negociees_2014/index_des_ententes_negociees_de_lannee_2014.html)



Votre matériel complémentaire du chapitre 9 vous attend !

# CHAPITRE 10

## La discipline



### PLAN DU CHAPITRE

- 10.1 La nature de la discipline
- 10.2 La distinction entre une mesure disciplinaire et une mesure administrative
- 10.3 Les problèmes exigeant une intervention du superviseur
- 10.4 La détermination de la sévérité de la sanction
- 10.5 Les trois approches concernant l'application de la discipline
- 10.6 Le caractère progressif de la politique disciplinaire
- 10.7 L'entrevue de congédiement
- 10.8 Le counseling
- 10.9 Les programmes d'aide aux employés
- 10.10 Les employés difficiles
- Résumé du chapitre
- Évaluation de la compétence – Questions de révision et application
- Cas 10.1 : « Le livreur »
- Cas 10.2 : « C'est un départ ! »
- Fiche technique 10



## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de définir la discipline ;
2. de décrire les droits des employés dans l'application des mesures disciplinaires ;
3. de présenter les problèmes disciplinaires les plus courants ;
4. de nommer et de comparer les caractéristiques des trois approches disciplinaires ;
5. de décrire le processus décisionnel précédant l'application d'une mesure disciplinaire ;
6. d'expliquer la différence entre une mesure disciplinaire et une mesure administrative ;
7. d'appliquer le principe de la progressivité des mesures disciplinaires ;
8. de définir le counseling ;
9. de décrire les caractéristiques des programmes d'aide aux employés ;
10. de décrire les comportements à adopter avec certains employés difficiles.

## COMPÉTENCE VISÉE

Appliquer le processus de discipline.

## PARLONS GRH

### L'horaire de travail

François et Chantal travaillent pour une compagnie d'assurances du centre-ville de Montréal depuis près de 20 ans. Nina s'est jointe à eux il y a à peine un an. Les membres de cette équipe classent les chèques versés aux clients pour différentes réclamations. Lorsque des clients se posent des questions à propos des montants qui leur ont été versés, ils communiquent avec les courtiers et les agents, et ces derniers s'adressent à cette équipe qui est sous la direction de Marc depuis deux mois.

Les heures normales de travail sont de 9 h à 16 h 30, du lundi au vendredi. Une heure est accordée pour le dîner et il n'y a aucune pause-café. En fait, les employés sont libres d'aller se chercher un café et une collation et de consommer le tout à leur bureau.

Marc a réussi, en un mois, à prendre le contrôle des activités du bureau et il a décidé, il y a trois semaines, de régler certains problèmes de productivité. Son équipe offre un rendement adéquat, mais elle présente des lacunes que les trois membres ont suggéré de régler par l'ajout d'une personne.

Depuis trois semaines, Marc collige les données suivantes concernant l'assiduité de son personnel. Tout d'abord, François arrive au bureau vers 8 h 45 tous les jours, mais il ne commence pas vraiment à travailler avant 9 h, sauf pour répondre au téléphone. Sa période officielle de lunch est de 13 h à 14 h, mais comme de midi à 13 h, c'est très calme au bureau et qu'il y a peu d'appels, il lit son journal ou étudie, car il suit des cours du soir. À 13 h, il va prendre son repas dans un petit bureau réservé à cette fin pour →

les employés. Toujours de retour à 14 h précises, il travaille sans interruption jusqu'à 16 h 15, heure à laquelle il range son bureau, et il quitte le travail vers 16 h 20. François est souvent en retard dans le traitement des dossiers et il se plaint fréquemment d'être débordé.

Chantal arrive au bureau vers 9 h 15 le matin et elle se met immédiatement au travail. Elle ne s'arrête qu'à son heure de lunch, à 13 h. Au retour, elle poursuit ses activités jusqu'à 16 h 15, moment précis où elle quitte le bureau. Lorsqu'il y a trop de travail, elle dîne à son bureau pour rattraper son retard. François et elle n'hésitent jamais à répondre au téléphone lorsqu'ils sont au bureau, quelle que soit l'heure.

Nina a un léger handicap physique et elle doit éviter de rester debout trop longtemps. Aussi essaie-t-elle de

prendre les transports en commun avant les heures de pointe de manière à avoir une place assise. Elle arrive donc au bureau vers 8 h 20, mais elle ne commence pas à travailler avant 9 h ; l'après-midi, elle quitte le bureau vers 16 h. À midi, elle prend son dîner dans le petit bureau. Il lui serait difficile d'accomplir beaucoup de travail avant 9 h, car ses activités dépendent des deux autres employés.

Alors qu'il y a toujours un employé pour répondre au téléphone de 8 h 30 à 16 h 15, Marc se retrouve souvent seul durant les 15 dernières minutes de la journée. Lorsqu'il est en réunion, il n'y a personne dans le bureau.

### Question

Comment appliqueriez-vous le processus disciplinaire si vous étiez à la place de Marc ?

## 10.1 LA NATURE DE LA DISCIPLINE

Le rôle fondamental du gestionnaire est de tout mettre en œuvre pour aider ses subordonnés à réussir. Ainsi, dès qu'un problème se manifeste, le gestionnaire doit intervenir afin qu'il ne grossisse pas et en vienne à nuire au rendement de l'employé. Aussi faut-il insister pour rencontrer l'employé lors d'une conversation informelle. C'est tout simple et, souvent, ce simple rappel corrigera la situation.

L'entreprise est en droit d'exiger que ses employés soient assidus, fournissent une journée normale de travail, soient mentalement et physiquement prêts à accomplir leurs tâches, acquiescent aux demandes de leur superviseur, apprennent à exécuter leur travail tout en se perfectionnant pour accomplir de futures tâches, s'adaptent aux changements, établissent des relations positives avec les clients, les gestionnaires et leurs collègues, apprennent et respectent les règles et les procédures en vigueur et se conforment aux normes de l'entreprise, autant sur le plan éthique que sur le plan technologique. En un mot, les employés doivent s'intégrer à la culture de l'entreprise. La très grande majorité des employés veulent se comporter d'une manière acceptable pour l'entreprise, leur superviseur et leurs collègues de travail.

Initialement, le « bâton » représentait la discipline. Il y a une trentaine d'années à peine, une caissière dans un établissement financier devait rembourser toute somme manquante dans sa caisse, la serveuse de restaurant devait rembourser une tasse cassée et certaines entreprises enlevaient 15 minutes de paye à l'employé en retard de quelques minutes. Ces pratiques affectaient le moral des employés et créaient chez eux des sentiments d'insécurité et de frustration. Aujourd'hui, un employeur ne peut effectuer une retenue sur le salaire que s'il y est contraint par une loi, un règlement, une ordonnance d'un tribunal, une convention collective, un décret ou un régime complémentaire de retraite à adhésion obligatoire.

Il peut également effectuer une retenue sur le salaire si le salarié y consent par écrit et pour une fin précise, mentionnée dans cet écrit.

### 10.1.1 Le concept de discipline

Chaque geste exécuté dans une entreprise doit viser la réalisation des objectifs stratégiques. Si les employés ne font pas preuve de l'efficacité nécessaire à la réalisation du plus haut niveau de productivité auquel s'attend la direction, ils doivent être remplacés, mais avant de prendre des mesures aussi radicales, les superviseurs doivent tenter de modifier les attitudes et les comportements des employés qui ne se conforment pas aux objectifs qui leur sont fixés.

Au chapitre 7, nous avons défini la formation comme un ensemble de programmes qui comprennent diverses activités d'apprentissage visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront à un employé de s'adapter à son environnement de travail et de réaliser les objectifs de l'entreprise. La discipline commence donc par un programme de formation adéquat et efficace. C'est une sorte de formation qui a pour but de corriger et de modifier les attitudes, les comportements et les compétences des employés afin qu'ils puissent atteindre un meilleur rendement.

La discipline implique l'ordre et l'élimination de la confusion. Elle est généralement associée à une sanction dans l'esprit des gens. En fait, les employés doivent adopter certains comportements, sinon des sanctions seront prises de manière à corriger la situation. Lorsqu'un employé est soumis à une mesure disciplinaire, cela signifie qu'il doit adhérer aux règles de l'entreprise. Il peut aussi être puni pour avoir manifesté un comportement illégal ou immoral au travail, même si ce comportement n'est pas visé par les règles de l'entreprise.

La **discipline** est une activité de gestion qui comprend un ensemble de mesures permettant d'assurer le respect des règles établies et des normes de comportement connues et acceptables, en vue d'obtenir de l'employé une plus grande collaboration et une meilleure efficacité. Elle est donc davantage que l'application de sanctions : elle constitue un processus de formation. La sanction n'est que la conséquence désagréable d'un comportement inacceptable selon les normes de l'entreprise. Le rôle du superviseur consiste à expliquer à l'employé les conséquences de son comportement, à l'appuyer dans l'adoption d'un comportement approprié et, si cela est nécessaire, à le laisser expérimenter lui-même les conséquences de son comportement.

Dans les entreprises, la discipline implique la formation, le soutien, l'avertissement et l'application d'une sanction. Le soutien et l'avertissement peuvent suffire, dans beaucoup de cas, à amener l'employé à modifier son comportement.

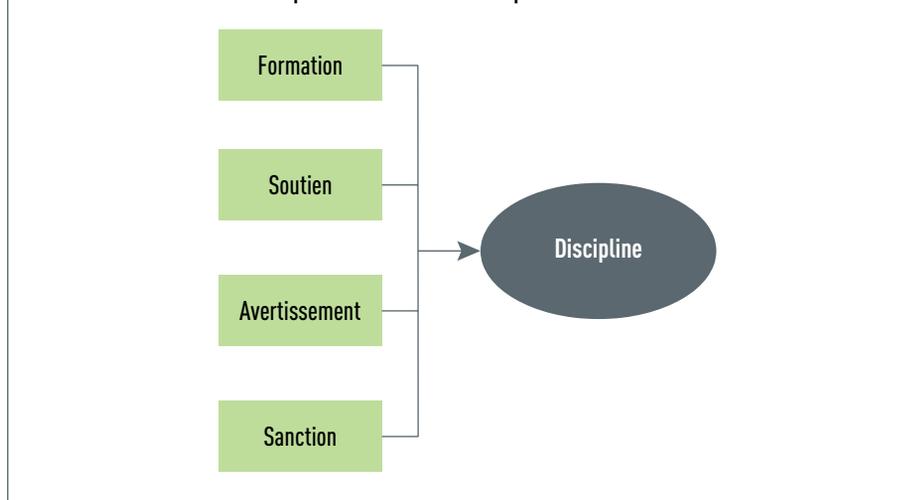
L'application d'une sanction constitue, dans certains cas, le seul outil à la disposition du superviseur. Cependant, les sanctions ont tendance à attaquer l'amour-propre d'un employé et à miner sa confiance en lui-même; elles risquent de susciter des sentiments de colère et d'hostilité, voire de vengeance. Les sanctions visent la modification d'un comportement, mais elles peuvent amener l'employé à découvrir des tactiques lui permettant de ne plus être pris sur le fait (voir la figure 10.1 à la page suivante).

### 10.1.2 Les droits des employés

La discipline doit s'appliquer dans le respect des lois en vigueur, et particulièrement de la *Charte des droits et libertés de la personne*, des politiques de l'entreprise

#### Discipline (*Discipline*)

Activité de gestion qui comprend un ensemble de mesures permettant d'assurer le respect des règles établies et des normes de comportement connues et acceptables en vue d'obtenir de l'employé une plus grande collaboration et une meilleure efficacité.

**FIGURE 10.1** ■ Les composantes de la discipline

et des clauses de la convention collective si les employés sont syndiqués. Le superviseur de même que l'employé doivent donc s'être familiarisés avec les politiques, les procédures et les règlements de l'entreprise, de même qu'avec la convention collective et les décisions arbitrales concernant les griefs depuis sa signature<sup>1</sup> (voir le chapitre 12).

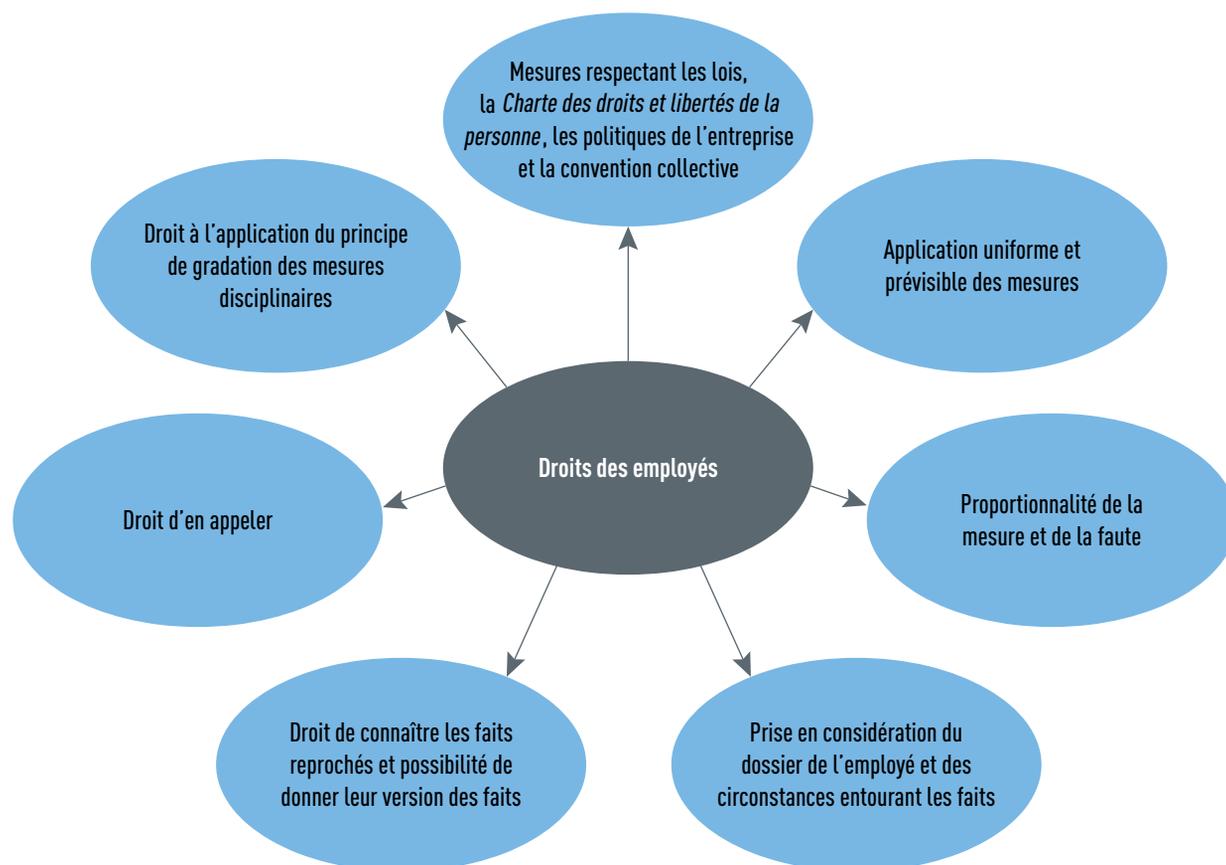
L'application du processus disciplinaire doit se faire de manière uniforme et prévisible. Ainsi, la mesure disciplinaire imposée à un employé pour une faute doit entraîner des conséquences semblables à celles que subit un autre employé sanctionné pour le même comportement. Certains éléments doivent être pris en considération et seuls ces éléments peuvent justifier une sanction différente.

La mesure disciplinaire imposée à un employé doit aussi être proportionnelle à la faute commise. Elle doit reposer sur des faits: la sympathie ou l'antipathie du superviseur à l'égard d'un employé ne sont pas des facteurs pertinents dans le choix d'une mesure disciplinaire. L'employé est en droit de connaître exactement ce qu'on lui reproche et, surtout, de présenter sa version des faits. Il est aussi en droit de se voir appliquer des mesures disciplinaires respectant le principe de la gradation, que nous aborderons plus loin. Enfin, l'entreprise doit reconnaître à l'employé le droit d'en appeler en ce qui a trait aux sanctions prises à son égard (voir la figure 10.2).

Il existe un lien entre la politique disciplinaire d'une entreprise précise, le code disciplinaire qui en découle et le secteur d'activité de cette entreprise. Certaines entreprises vont énormément valoriser l'hygiène et la propreté (restauration, santé) et, en conséquence, elles vont pénaliser plus durement les infractions dans ce domaine. Il en est de même pour la sécurité des autres employés (construction, démolition), la courtoisie à l'égard du client (services, commerce de détail), la ponctualité et l'assiduité (entreprises manufacturières avec travail à la chaîne), l'honnêteté et l'intégrité (institutions bancaires ou financières), et enfin l'interdépendance entre employés (policiers, pompiers, militaires).

1. Lire à ce sujet Beaudoin, Christina C. (2007, mars). « Random Drug Testing in the Workplace: All But Universally Rejected by Canadian Arbitrators », *Employment and Labour Law Reporter*, vol. 16 (12), p. 101-106.

FIGURE 10.2 ■ Les droits des employés



## 10.2 LA DISTINCTION ENTRE UNE MESURE DISCIPLINAIRE ET UNE MESURE ADMINISTRATIVE

Une mesure disciplinaire<sup>2</sup> est une réponse du superviseur, au nom de l'organisation, à un manquement volontaire de la part de l'employé. Dans la recherche de l'opportunité d'imposer une sanction disciplinaire, le superviseur doit s'interroger sur l'intention de l'employé qui a fait le geste contesté ou auquel est attribuable le manquement. Il doit ainsi en évaluer le caractère volontaire ou non.

Les manquements qui entraînent une mesure disciplinaire concernent surtout l'exécution du travail, l'attitude de l'employé et son comportement personnel. Citons, parmi les principaux gestes qui conduisent à l'imposition d'une mesure disciplinaire, l'insubordination, le vol, la fraude et l'attitude inadéquate au travail. C'est donc le caractère volontaire du geste qui permet de classer la mesure disciplinaire (*voir la figure 10.3 à la page suivante*).

2. Lire à ce sujet Pedneault, Jean-François, Linda Bernier et Lukasz Granosik. (1997). *Les droits de la personne et les relations du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais ; Bernier, Linda, Guy Blanchet, Lukasz Granosik et Éric Séguin. (2009). *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.

**FIGURE 10.3** ■ Les mesures disciplinaires

Par ailleurs, une mesure administrative est appliquée lorsque l'employé ne réussit pas à satisfaire aux exigences professionnelles de son travail à cause d'un manquement involontaire de sa part (voir la figure 10.4).

Ce manquement peut être une incapacité physique ou mentale (une maladie, un handicap, l'alcoolisme, la toxicomanie), une incapacité professionnelle (la perte du permis de conduire ou d'un droit d'exercice lié à l'exécution du travail, l'emprisonnement) ou une incompétence (la non-acquisition des connaissances professionnelles liées à l'emploi en raison d'une formation inadéquate ou d'un changement d'affectation).

**FIGURE 10.4** ■ Les mesures administratives

Lorsque, à la suite d'un manquement, le superviseur qui mène l'enquête constate qu'il y a une incapacité ou une incompétence, qu'il n'y a pas d'intention ou de caractère volontaire, il doit trouver une solution autre qu'une mesure disciplinaire pour aider l'employé à corriger son comportement. La mesure administrative ne se traduit pas par une intention de punir; elle vise plutôt à pallier, dans la mesure du possible, une incapacité ou une incompétence indépendante de la volonté de l'employé. Elle est à la base plus humaine, mais elle peut également conduire au congédiement dans les cas où aucune solution ne peut être appliquée sans mettre en péril la santé et la sécurité des autres employés.

Si le manquement involontaire est lié à l'état de santé de l'employé, le superviseur verra à demander un bilan de santé afin d'être en mesure d'offrir ensuite à l'employé une modification de ses tâches conforme à ses restrictions physiques. Après l'étude du dossier de l'employé, l'organisation peut, par exemple, décider de lui offrir un autre poste, une retraite anticipée, voire une rétrogradation.

Si le manquement nuit à long terme à la disponibilité de l'employé parce que, par exemple, il est gravement malade ou emprisonné, le superviseur peut, à la limite, demander sa démission ou être forcé de le congédier.

Lorsque l'incompétence est responsable du manquement de l'employé, le superviseur peut offrir à ce dernier une formation plus appropriée et suivre ses progrès en espérant une amélioration de son travail. Si aucune amélioration ne se produit, des mesures plus sévères pourront alors être prises, comme la rétrogradation ou le congédiement.

Le superviseur doit se rappeler que chaque situation est un cas particulier, que même les mesures administratives doivent être appliquées graduellement (principe de la progressivité des sanctions) et qu'une enquête doit également être menée avant la prise de décision sur la mesure finale à appliquer.

## 10.3 LES PROBLÈMES EXIGEANT UNE INTERVENTION DU SUPERVISEUR

Plusieurs cas exigent l'application de mesures disciplinaires. Les principaux se trouvent dans le tableau 10.1.

**TABLEAU 10.1** ■ Les principaux problèmes exigeant une intervention du superviseur

Motifs	Exemples
Le faible rendement au travail	La quantité ou la qualité de la production d'un employé sous la moyenne attendue
La falsification des compétences	De faux diplômes
L'incompatibilité des caractères	L'incapacité de travailler en équipe
L'insubordination et l'inconduite	Le refus d'obéir aux ordres d'un superviseur
L'absentéisme et le manque de ponctualité	L'absentéisme ou les retards fréquents sans justification
Le vol	Le vol de marchandises ou le vol de temps
La toxicomanie	La consommation de drogues illicites
Le harcèlement psychologique <sup>a</sup>	Des gestes et des propos visant à offenser ou à humilier une personne
La cyberparesse ( <i>cyberslacking</i> en anglais)	L'abus d'utilisation d'Internet et de réseaux sociaux

<sup>a</sup> Lire à ce sujet Dingfelder, Sadie F. (2006, juillet-août). « Banishing bullying », *Monitor on Psychology*, vol. 37 (7), p. 76-78.

### 10.3.1 Le faible rendement au travail

La réalisation des objectifs de l'organisation repose sur le rendement de chacun des membres de l'entreprise. Une personne au sein d'un service peut, par la piètre qualité de son travail ou la faiblesse de son volume de production, nuire à la réalisation des objectifs établis. Dans ce cas, une intervention du superviseur s'impose immédiatement, et la promptitude à réagir est une garantie supplémentaire de succès.

Les conditions de travail de l'employé, particulièrement sa rémunération, peuvent nuire à son rendement. Les diminutions de salaire répétées, le gel du salaire, l'augmentation de la tâche, la baisse de degré hiérarchique, l'absence de considération, voire le mépris à l'égard de l'employé ou de sa fonction, se traduiront par un manque de motivation qui se répercutera sur le rendement.

### 10.3.2 La falsification des compétences

La qualification des employés se mesure par des tests lors de la sélection, mais certaines habiletés sont présumées en raison de la formation et de l'expérience de l'employé. Lorsqu'un employé laisse supposer qu'il possède des compétences et que cela se révèle faux, il y a tromperie. S'il a prétendu, lors de l'embauche, qu'il parlait couramment l'anglais et que cela est faux, il s'agit d'une faute grave exigeant une mesure disciplinaire sévère. Généralement, le congédiement est la sanction rattachée à la falsification des compétences ou des diplômes.

### 10.3.3 L'incompatibilité des caractères

L'incapacité, pour un employé, de s'entendre avec ses collègues de travail ou son superviseur peut être la cause d'ennuis sérieux, car un lieu de travail doit être harmonieux pour être productif. Lorsqu'ils ne peuvent s'entendre, il y a peu de chances que les objectifs de l'entreprise soient atteints; il faut donc l'intervention d'un supérieur immédiat.

### 10.3.4 L'insubordination et l'inconduite

#### Insubordination (*Insubordination*)

Refus de l'employé de faire ce qu'un superviseur demande.

Il arrive parfois que l'employé fournisse un faible rendement ou ne respecte pas les règles après avoir décidé qu'il en serait ainsi. Il peut s'agir d'une décision de non-collaboration et, dans les cas les plus graves, d'**insubordination**, soit le refus de l'employé de faire ce qu'un superviseur demande.

Plusieurs comportements se classent dans la catégorie d'insubordination : une attitude négative, la critique ou la médisance à propos des collègues de travail ou du superviseur. L'employé peut être continuellement en conflit avec les autres ou s'arranger pour travailler le moins possible. Il peut consacrer ses énergies à des activités sociales, à des conversations ou encore à des promenades dans les différents services de l'entreprise.

L'insubordination peut impliquer un refus passif ou net d'accomplir les tâches demandées et peut même atteindre d'énormes proportions lorsqu'elle débouche sur des menaces ou de la violence verbale ou physique. La violence au travail affecte le sentiment de sécurité personnelle, le sentiment de bien-être, le sentiment d'autonomie et le niveau de stress.

La rationalisation de la main-d'œuvre, les fusions et les licenciements, dont nous avons déjà parlé, ont des conséquences graves et peuvent déclencher des réactions inattendues chez les employés.

#### Inconduite (*Improper conduct*)

Attitude de l'employé qui ne se conforme pas aux attentes normales de l'employeur.

L'**inconduite** est une attitude de l'employé qui ne se conforme pas aux attentes normales de l'employeur. Elle peut se manifester par la malpropreté, un langage offensant, des remarques désobligeantes, une tenue vestimentaire négligée, le commérage, des plaintes continuelles à l'égard des collègues, du superviseur ou de l'entreprise, une attitude sarcastique, voire hostile, un comportement passif ou un manque d'initiative. Ces manifestations cachent généralement un problème personnel que l'employé n'arrive pas à régler. Il se peut, par exemple, que l'employé aime son travail, mais déteste le contexte organisationnel de son emploi. Le rôle du superviseur, dans cette situation, consiste à remonter aux sources en discutant avec l'employé.

La non-observation des règles assurant la sécurité des employés, l'économie du matériel et la productivité constitue aussi une forme d'inconduite. Il est du devoir du superviseur de les faire appliquer.

### 10.3.5 L'absentéisme et le manque de ponctualité

Un employé qui n'est pas à son poste, même quelques minutes par jour, coûte très cher à son employeur. L'entreprise doit respecter ses échéanciers et ne peut attendre indéfiniment qu'un employé daigne se présenter à son poste de travail. S'absenter du travail ou y arriver en retard, prendre des pauses-café ou des heures de lunch trop longues, quitter le travail trop tôt, voilà autant de comportements inacceptables qui perturbent le déroulement du travail.

Une absence non autorisée pour satisfaire des besoins personnels nuit à la productivité et affaiblit la motivation des autres employés. Toute absence doit être compensée par le travail supplémentaire des autres employés ou par l'embauche d'employés temporaires. Il est entendu qu'un employé malade doit rester chez lui et récupérer le mieux possible avant son retour au travail, évitant ainsi, dans certains cas, de contaminer les autres employés. Le problème provient des absences non justifiées ou dont la fréquence est suspecte.

### 10.3.6 Le vol

Le vol commis par les employés est probablement un des problèmes les plus sérieux auxquels font face les entreprises aujourd'hui. Certains employés volent de la papeterie, expédient leur courrier personnel du bureau, font des appels interurbains personnels, volent de la marchandise, trichent sur les notes de frais, se servent des ressources de l'entreprise pour leur usage personnel ou manipulent des ordinateurs pour en tirer un profit.

Le vol de temps se manifeste par la déclaration d'heures travaillées supérieures aux heures réelles ou par la décision de ne pas travailler durant toutes les heures payées. La première catégorie de vol se traduit par la falsification des cartes de présence, le pointage de la carte d'un collègue de travail. La seconde catégorie comprend l'absence non autorisée du poste de travail, le manque de ponctualité et l'exécution de tâches personnelles pendant les heures de travail.

Toutes les méthodes de gestion de dossiers, particulièrement celles qui concernent le matériel, doivent être respectées, et le superviseur doit s'assurer qu'il en est ainsi, mais il doit surtout s'efforcer de créer un climat sain et motivant afin d'accroître l'engagement des employés. Ce sont là les meilleurs moyens de combattre le vol. Le comportement personnel du superviseur doit aussi témoigner de sa probité et de son éthique ; l'exemple étant une excellente façon d'influencer les autres.

### 10.3.7 La toxicomanie

Des problèmes de comportement, une tenue négligée, la somnolence, les erreurs nombreuses, l'instabilité, le non-respect des règles de sécurité, un faible rendement au travail et des absences fréquentes sont certes des problèmes, mais ce sont aussi des symptômes d'autres problèmes plus sérieux.

La position d'une entreprise devrait être claire au sujet des drogues interdites : elle doit se conformer à la loi et, au besoin, elle fera appel aux forces policières<sup>3</sup>.

3. Lire à ce sujet Ville de Brossard. (2012). *Politique relative à l'usage de drogues, d'alcool et de médicaments sur les lieux du travail*. [En ligne], [www.ville.brossard.qc.ca](http://www.ville.brossard.qc.ca)

### Programme d'aide aux employés

Programme dont une entreprise se dote pour venir en aide aux employés ayant des problèmes personnels ou professionnels. Il offre des services généralement assurés à l'extérieur de l'organisation par des entreprises spécialisées, et la discrétion absolue est garantie aux employés.

La plupart des politiques d'entreprise en matière de consommation stipulent que toute violation sera soumise à un **programme d'aide aux employés** (PAE) avant que des mesures ne soient prises. La politique d'une entreprise sur les drogues devrait s'appliquer à tout le personnel, à toutes les formes de travail, à tous les lieux de travail et aux autres terrains qui lui appartiennent, comme le parc de stationnement.

Pour ce qui est des médicaments, il est difficile d'intervenir, car ce sont des produits qu'on trouve légalement sur le marché. Le problème n'est pas le produit en soi, mais la surconsommation de celui-ci. Les médicaments les plus utilisés sont les stimulants<sup>4</sup>. On observe un abus d'amphétamines parmi les chauffeurs de camion sur de longues distances et d'autres personnes qui doivent travailler durant de nombreuses heures consécutives. On constate aussi l'abus de barbituriques<sup>5</sup> et de tranquillisants<sup>6</sup>.

Ce fléau coûte très cher à notre économie, car non seulement le rendement des employés qui éprouvent ce problème est faible, mais ils ont des accidents de travail plus souvent que la moyenne et ils démissionnent plus facilement que les autres employés, ce qui fait grimper les coûts de recrutement. Comme ces employés sont plus sujets à des accidents de travail, les congés de maladie et les périodes d'invalité en lien avec la toxicomanie augmentent le coût des assurances collectives.

À l'échelle internationale, le Québec occupe la première place en ce qui concerne le nombre de consommateurs de drogues illicites (y compris les médicaments psychotropes sans ordonnance) (*voir l'encadré 10.1*).



Lorsque des problèmes d'alcool touchent des employés dans une entreprise, le superviseur doit être à même de constater le problème dès l'apparition des premiers symptômes.

Comparativement à l'ensemble des travailleurs, un employé qui est un consommateur occasionnel de drogue risque trois fois plus de se blesser ou de blesser un de ses collègues de travail. Ainsi, il est dangereux d'être un partenaire de travail de cet individu. Il s'absentera 2,2 fois plus que les autres employés et pour des périodes dépassant généralement une semaine. Il réclamera cinq fois plus de compensations de l'assurance-salaire, ce qui influera sur les primes des autres employés.

Lorsque des problèmes d'alcool et de consommation de drogues touchent des employés dans une entreprise, le superviseur<sup>7</sup> doit être à même de constater le problème dès l'apparition des premiers symptômes. Son rôle n'est pas de distribuer les sanctions, mais d'intervenir afin de soutenir les employés en cause et de rechercher avec eux des solutions à leurs problèmes. La discipline est une responsabilité partagée, mais le rôle du superviseur s'avère fondamental. Lorsqu'un employé se présente au travail sous l'influence de la drogue ou de l'alcool, la Loi sur la santé et la sécurité du travail, le Code criminel et le Code civil du Québec obligent l'employeur à protéger la sécurité des autres travailleurs<sup>8</sup>.

4. Les principaux stimulants sont les amphétamines (amphétamine, méthamphétamine, méthylène-bioxyméthamphétamine, méthédrine, dexédrine, Ritalin, etc.), dites *speeds*.

5. Les principaux barbituriques sont le Nembutal, le Seconal, le phénobarbital, le Tuinal, le Dexamel, le Mandrax et le Quaalude.

6. Les principaux tranquillisants sont le Librium, le Valium, le Mogadon et le Tranxène.

7. Voir Shepell-fgi. (2011, février). « La consommation d'alcool ou de drogues au travail : déceler les signes d'un problème et agir », [En ligne], [www.shepellfgi.com](http://www.shepellfgi.com)

8. Sur la drogue et les sept fléaux, voir Roy c. Directeur aux poursuites criminelles et pénales, 2012 QCCS 5750 (CanLII), M<sup>e</sup> Yves Tardif, juge, para. 31. Voir également Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. (2014, mars).

« Alcool et drogues au travail : quelles sont vos responsabilités et vos obligations ? Et le dépistage, qu'en est-il ? », [En ligne], [www.centrepatronalssst.qc.ca](http://www.centrepatronalssst.qc.ca)

## ENCADRÉ 10.1

## Les problèmes de consommation de drogues illicites au Canada

- La prévalence de la consommation de cannabis au cours des 12 derniers mois chez les Canadiens de 15 ans et plus était de 10,2 % en 2012, plus faible qu'en 2004 (14,1 %).
- Il y a eu une augmentation de la prévalence de la consommation de cannabis au cours des 12 derniers mois chez les adultes de 25 ans et plus (8,4 % en 2012 par rapport à 6,7 % en 2011) et aucun changement par rapport à 2011 chez les jeunes de 15 à 24 ans.
- En 2012, la prévalence de la consommation de cannabis dans la dernière année a diminué comparativement aux données de 2004 chez les hommes (13,7 % par rapport à 18,2 %), chez les femmes (7,0 % par rapport à 10,2 %) et chez les jeunes de 15 à 24 ans (20,3 % par rapport à 37,0 %).
- En 2012, le taux de consommation des drogues les plus fréquemment mentionnées, après le cannabis, était estimé à environ 1 % pour chacune des drogues (ecstasy [0,6 %], hallucinogènes, salvia incl. [1,1 %] et cocaïne ou crack [1,1 %]).
- Bien que le taux général de consommation de produits pharmaceutiques psychotropes par les Canadiens de 15 ans et plus n'ait pas changé entre 2012 (24,1 %) et 2011 (22,9 %), le taux de consommation de ces produits a augmenté chez les jeunes, passant de 17,6 % en 2011 à 24,7 % en 2012.
- Il y a eu une augmentation de l'utilisation de stimulants entre 2012 (1,5 %) et 2011 (0,9 %) chez les Canadiens âgés de 15 et plus. La prévalence chez les jeunes de 15 à 24 ans (4,9 %) était plus élevée que chez les adultes de plus de 25 ans (0,9 %).
- En 2012, 2,0 % des Canadiens âgés de 15 ans et plus ont déclaré avoir vécu au moins un méfait dû à leur consommation de drogues illicites dans l'année précédente, ce qui n'a pas changé par rapport à 2011 (1,8 %) et à 2004 (2,8 %).
- En 2012, 78,4 % des Canadiens ont déclaré avoir consommé de l'alcool au cours des 12 derniers mois, un taux semblable à celui de 2011 (78,0 %).
- Toutefois, il y a eu une baisse de la consommation d'alcool chez les jeunes âgés de 15 à 24 ans dans l'année précédant l'enquête par rapport à l'ETC de 2004 (82,9 % en 2004 par rapport à 70,0 % en 2012).
- Comme par les années passées, en 2012, un pourcentage plus élevé d'hommes que de femmes a déclaré avoir consommé de l'alcool au cours des 12 derniers mois (82,7 % par rapport à 74,4 %, respectivement), tandis que la prévalence de la consommation d'alcool était plus élevée chez les adultes de 25 ans et plus (80,0 %) que chez les jeunes (70,0 %).
- Un Canadien sur sept de plus de 15 ans (14,2 %) a vécu au moins un méfait découlant de la consommation d'alcool. La violence verbale était le méfait déclaré par la plus grande proportion de Canadiens (8,9 %), suivi par le fait d'être blessé ou négligé sur le plan affectif (7,1 %) et le sentiment d'être menacé (6,3 %), alors que 2,2 % ont été victime de violence physique.

**Source :** Santé Canada. Enquête de surveillance canadienne de la consommation d'alcool et de drogues (ESCCAD), résultats de 2012, [En ligne], [www.hc-sc.gc.ca](http://www.hc-sc.gc.ca)

Certains postes dans les entreprises peuvent eux-mêmes contribuer au problème (voir le tableau 10.2). Les emplois stressants, de longues heures de travail, un travail routinier et le travail en équipe ont été reconnus comme prédisposant à la consommation de drogue. De plus, les traditions d'une entreprise comme le «lunch liquide», des cantines détenant un permis d'alcool ou le service de consommations gratuites lors d'occasions spéciales n'améliorent pas les choses.

**TABLEAU 10.2 ■ Les drogues selon le milieu du travail**

Milieus de travail	Drogues consommées	Exemples
Les milieux à haute performance, où la pression et les responsabilités sont particulièrement lourdes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des stimulants (cocaïne, amphétamines) plutôt que des dépresseurs, car ils créent un sentiment de supériorité.</li> <li>Parfois des médicaments ou de l'alcool afin d'arriver à se détendre et à dormir.</li> </ul>	Médecine, droit, finance
Les milieux où la main-d'œuvre est facilement «jetable», comme certains entrepôts, usines, entreprises ou commerces qui engagent des travailleurs non spécialisés.	Cannabis, alcool, LSD ou PCP (substances moins coûteuses que la cocaïne et les amphétamines)	Des tests de dépistage effectués dans certains entrepôts situés en région ont révélé que 100 % des employés consommaient de la drogue ! L'ennui et l'environnement peu motivant, voire blasant, peuvent expliquer en partie les habitudes de consommation de cette catégorie de travailleurs.
Les milieux où l'organisation du travail est «taylorisée», c'est-à-dire divisée en fonctions très strictes et axée sur l'augmentation du rendement.	Cannabis (choisi pour ses propriétés relaxantes et euphorisantes)	Les chaînes de montage, où le rythme de production est élevé, les gestes sont répétitifs et exigeants, et les tâches sont parcellaires. Cet environnement routinier peut créer chez certains travailleurs un profond sentiment d'inutilité et d'ennui.
Les milieux où la consommation est presque une condition d'emploi.	Alcool	Dans certains bars, les barmans prennent de l'alcool avec leurs clients pour les inciter à boire davantage.

Lorsque le superviseur constate qu'un employé a un problème de toxicomanie, il doit l'encourager à rencontrer un professionnel de la santé et à faire appel à un PAE. Le superviseur doit favoriser le recours à cette aide en réaménageant l'horaire de travail de l'employé ou en lui accordant un congé avec ou sans solde. Le rôle du superviseur se limite aux comportements touchant directement le travail. Il ne peut imposer des sanctions, par exemple, à un employé qui prend de la drogue, mais il peut mettre en branle le processus de discipline si l'employé ne respecte pas les règles de sécurité ou n'accomplit pas le travail qui lui est confié.

### 10.3.8 Le harcèlement psychologique et sexuel

Tout geste ou propos inapproprié qui peut offenser ou humilier une personne est considéré comme du harcèlement. Le harcèlement psychologique<sup>9</sup> (voir la *chapitre 5*) est une conduite vexatoire se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés, hostiles et non désirés<sup>10</sup>. Le harcèlement sexuel se manifeste par des paroles, des actes ou des gestes à connotation sexuelle répétés,

9. Lire à ce sujet Éducaloi. « Le harcèlement psychologique au travail », [En ligne], [www.educaloi.qc.ca](http://www.educaloi.qc.ca)

10. Voir Desrosiers, Monique. (2010, 19 février). « La prévention en matière de harcèlement psychologique – une approche gagnante ». Dans SOQUIJ, *L'Express Travail*, vol. 1, [En ligne], <http://soquij.qc.ca>

non désirés et de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne et à faire en sorte que son milieu de travail ou d'études soit néfaste pour elle.

Le harcèlement est une sorte de discrimination qui peut prendre différentes formes, telles que :

- des menaces, de l'intimidation ou des insultes ;
- des plaisanteries ou des propos déplacés sur des sujets comme la race, la religion, la déficience ou l'âge ;
- un étalage de photos ou d'affiches sexistes, racistes ou offensantes pour d'autres raisons ;
- des commentaires ou des gestes suggestifs à connotation sexuelle ;
- des contacts physiques inappropriés comme des attouchements, des caresses, des pincements ou des coups ;
- des agressions physiques, y compris des agressions à caractère sexuel.

Qu'il s'agisse d'un incident isolé ou d'une série d'incidents échelonnés sur une période donnée, le harcèlement crée un climat de travail négatif ou hostile qui nuit au rendement de l'employé. En raison du harcèlement, des possibilités d'emploi, de promotion ou de formation peuvent être refusées à celui qui les convoite.

L'employeur est responsable du harcèlement qui se produit dans son milieu de travail. C'est lui qui doit :

- indiquer clairement que le harcèlement ne sera pas toléré ;
- établir une politique en matière de harcèlement ;
- s'assurer que tous les employés comprennent la politique et la marche à suivre en cas de harcèlement ;
- informer les superviseurs et les gestionnaires qu'ils doivent voir à ce que le milieu de travail soit exempt de harcèlement ;
- faire enquête sur les problèmes de harcèlement et y remédier dès qu'il en prend connaissance, même si une plainte officielle n'a pas été déposée.

L'employeur devrait être prêt à prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent contre l'employé reconnu coupable de harcèlement.

### 10.3.9 L'utilisation d'Internet à des fins personnelles au travail

Réserver des billets d'avion, aller voir les prévisions de la météo, consulter les horaires des cinémas, magasiner en ligne, vérifier la valeur de ses actions en bourse ou son compte de banque ou encore répondre aux courriels d'amis, tout cela est tentant quand on a accès à Internet au travail. La tentation est si grande que les employés passent plus d'une heure par semaine<sup>11</sup> à naviguer pour des raisons personnelles<sup>12</sup>. C'est ce qu'on appelle le « *cyberslacking* » ou la cyberparesse. En une année seulement, les pertes aux États-Unis reliées à la cyberparesse s'élèveraient à plus de un milliard de dollars<sup>13</sup>.

11. Voir Young, Kimberly S. et Carl J. Case. (2004, février). « Internet Abuse in the Workplace : New Trends in Risk Management », *CyberPsychology & Behavior*, vol. 7 (1), p. 105-111.

12. Voir Jézéquel, Myriam. (2012, janvier). « Le cyberflânage au travail : jusqu'où va le droit de surveillance de l'employeur ? », *Le Journal - Barreau du Québec*, vol. 44 (1), p. 14, [En ligne], [www.barreau.qc.ca](http://www.barreau.qc.ca)

13. PRWeb. (2010, 19 janvier). « Bad News for Employers : Your Employees are Wasting Your Time and Money on Social Networks », [En ligne] [www.prweb.com](http://www.prweb.com)



Le harcèlement psychologique est une conduite vexatoire se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés qui sont hostiles et non désirés.



## Quelques cas de violation des règles d'entreprise quant à l'utilisation d'Internet

1. L'arbitre « a confirmé le congédiement imposé à un conseiller technique [d'une grande entreprise du domaine des communications] qui naviguait sur Internet durant ses heures de travail. L'employeur lui reprochait principalement sa violation répétée et délibérée des règles d'utilisation d'Internet malgré les avertissements qu'il lui avait adressés. Sur une période de 11 jours de travail, le plaignant avait utilisé Internet à des fins personnelles pendant 21 heures. Le vol de temps commis représentait 25 % de ses heures de travail. Le plaignant s'était en outre servi d'un logiciel interdit dans l'entreprise. L'arbitre a retenu le caractère non isolé de cet acte, la nature des fonctions et le fait qu'il s'agissait d'une récidive à titre de facteurs aggravants<sup>a</sup>. »
2. Dans une cause impliquant une commission scolaire, « l'arbitre s'est dite d'avis que l'absence de politique de l'employeur portant sur le vol de temps n'a pas été considérée par la Commission des relations du travail comme étant un facteur atténuant quant au fait, pour un concierge, d'avoir utilisé Internet à des fins personnelles de une à quatre heures par jour pendant les heures de travail. Son congédiement a été confirmé<sup>a</sup>. »
3. « Dans le cas de consultations de sites pornographiques à 50 reprises sur une période de 4 mois seulement, dans [un établissement hôtelier haut de gamme], l'arbitre de griefs s'est dit d'avis que le plaignant avait contrevenu à la politique de l'employeur qui permettait une utilisation raisonnable d'Internet<sup>a</sup>. »

<sup>a</sup> Rivard, France. (2012, 24 février). « L'utilisation d'Internet à des fins personnelles au travail ». Dans SOQUIJ, *L'Express Travail*, vol. 3 (7), [En ligne], <http://soquij.qc.ca> Plusieurs autres cas sont relatés dans cet article.

Certaines entreprises ne visent pas à limiter l'accès à Internet. Cependant, tout utilisateur d'Internet devrait s'imaginer dans le monde réel et faire la liste des endroits où il se sentirait mal à l'aise d'être vu : ce sont les genres de sites qu'un employé doit éviter. Il en est de même pour les courriels : l'employé doit les rédiger comme si tous les collègues et tous les gestionnaires y avaient accès.

### 10.3.10 Les autres motifs exigeant l'application de mesures disciplinaires

Les motifs suivants, que nous ne développerons pas, pourraient aussi être invoqués pour justifier des mesures disciplinaires : dormir sur les lieux du travail, se bagarrer avec un autre employé, menacer un représentant de la direction, falsifier des documents de l'entreprise ou une demande d'emploi, manquer de loyauté à l'égard de l'employeur, procéder à de l'espionnage commercial ou industriel, se livrer à du sabotage, participer à une grève illégale, pratiquer le ralentissement de travail, s'adonner à une conduite obscène, abuser des clients, etc. Dans les cas de violence au travail, c'est la tolérance zéro.

## 10.4 LA DÉTERMINATION DE LA SÉVÉRITÉ DE LA SANCTION

L'adoption, par les employés, d'un comportement conforme aux objectifs de l'entreprise est une obligation qui revient à ces derniers, tout comme elle est un droit de l'employeur. L'entreprise peut donc imposer des mesures administratives ou disciplinaires aux employés qui ne respectent pas les règles établies, sous réserve des

lois, des politiques et des clauses de la convention collective, ainsi que nous l'avons mentionné précédemment.

Le superviseur doit donc vérifier l'existence d'une cause juste et suffisante par l'établissement d'une preuve appuyée sur des faits. La détermination de la faute implique la définition de la gravité de la situation et de tous les facteurs à considérer (antécédents, intention, fréquence, aveu de la faute, etc.) avant d'appliquer la mesure. Le superviseur doit aussi déterminer si une mesure disciplinaire s'impose et si le degré de sévérité de cette mesure est conforme à l'équité et proportionnel à la faute, compte tenu des circonstances. Une règle guide l'application de la discipline corrective : la « règle du feu<sup>14</sup> ». Selon cette règle, la mesure disciplinaire doit s'appliquer de la même façon que lorsqu'on touche le feu d'une cuisinière :

- Elle doit comporter un avertissement (chaleur).
- Elle doit être constante (brûle chaque fois).
- Elle doit immédiatement faire sentir son effet (brûlure).
- Elle doit s'appliquer à tous (brûle tout le monde de la même façon).

### 10.4.1 L'analyse de la situation

Avant de mettre en branle le processus de discipline en réponse à un comportement déviant d'un employé, le superviseur doit avoir l'aperçu le plus complet possible de la situation. Pour porter un jugement, il devra colliger un ensemble de données dont il tiendra compte lors du choix de la mesure à prendre.

Dès que le superviseur est informé de la situation, il doit rencontrer l'employé ou les employés en cause et leur demander leur version des faits. À cette étape, le superviseur doit être à l'écoute : il ne doit pas porter de jugement ni se mettre en colère.

### 10.4.2 La détermination préliminaire de la sanction

Lorsque le superviseur a toutes les données en main et qu'il en a fait une analyse poussée, il doit déterminer si une sanction disciplinaire s'impose et en établir la sévérité, compte tenu de la gravité de la faute et des décisions qui ont été prises antérieurement dans des situations similaires.

### 10.4.3 L'analyse du dossier de l'employé

Afin d'établir la nécessité d'une sanction disciplinaire, le superviseur doit analyser uniquement le comportement, l'incident ou la situation. Nous avons énuméré précédemment les motifs exigeant des mesures disciplinaires. Il faudra donc s'assurer que l'employé, de façon délibérée, a adopté un comportement s'écartant des normes de l'entreprise ou a enfreint un règlement. Il faut aussi vérifier si cette règle existe et si elle aurait dû être connue de l'employé : il ne faut pas tenir compte des règles tacites, qui ne sont jamais exprimées clairement.

### 10.4.4 La détermination de la sanction finale

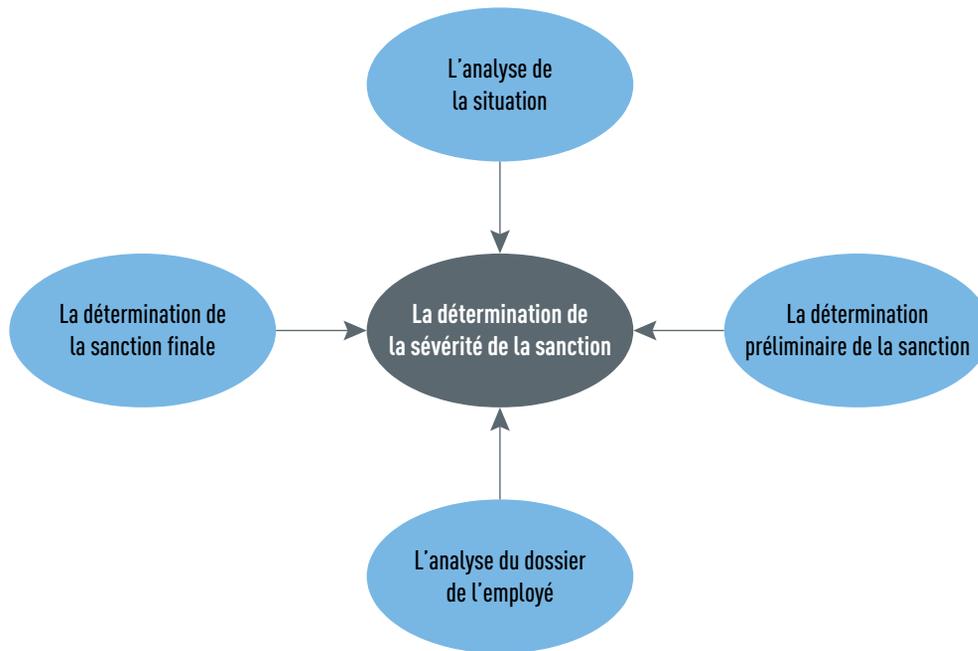
Enfin, il faut vérifier la pratique dans l'ensemble de l'entreprise au cours des dernières années. Par exemple, un superviseur ne saurait reprocher à un employé de porter

14. La traduction de l'expression anglaise « hot stove » est de Werther, William B., Keith Davis et Hélène Lee-Gosselin. (1990). *La gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, McGraw-Hill, p. 579. Voir aussi Bittel, Lester R. et John W. Newstrom. (1990). *What Every Supervisor Should Know*, 6<sup>e</sup> éd., New York, McGraw-Hill, p. 367.

des jeans pour la raison qu'il n'accepte pas ce genre de vêtement dans son service, alors que l'entreprise n'a jamais exprimé formellement cette exigence ni établi de politique concernant la tenue vestimentaire.

Lorsque le superviseur a conclu qu'une sanction s'impose et qu'il a déterminé la sévérité de la sanction qui devrait être rattachée au comportement reproché, il procède à l'analyse du dossier de l'employé. La sévérité de la sanction finale peut être amoindrie ou renforcée eu égard au dossier de l'employé et aux circonstances atténuantes ou aggravantes (voir la figure 10.5).

**FIGURE 10.5** ■ La détermination de la sévérité de la sanction



## 10.5 LES TROIS APPROCHES CONCERNANT L'APPLICATION DE LA DISCIPLINE

Le superviseur doit intervenir dans trois situations: lorsque la performance ou les comportements de l'employé sont problématiques, lorsque le climat de travail est affecté ou lorsque la santé et la sécurité de quelqu'un sont en jeu (pour l'employé ou ses collègues).

Il existe trois approches concernant l'application de la discipline, soit l'approche préventive, l'approche constructive (ou non punitive) et, si cela ne fonctionne pas, l'approche punitive (ou correctrice).

### 10.5.1 L'approche préventive

Selon l'approche préventive, l'entreprise doit définir ses politiques, ses méthodes, ses règles et ses objectifs, et les communiquer à ses employés. Elle doit aussi mettre ses valeurs en avant<sup>15</sup>. Pour bien comprendre les valeurs préconisées par l'organisation,

15. Guetschow, Gregg. (1999, mai). « Value-Based Discipline », *Public Management*, vol. 81 (4), p. 16-19.

l'employé doit connaître l'histoire de cette dernière, ses processus de travail, le style de leadership qu'elle exerce, les interactions entre les différents services et les personnes, et ainsi de suite. L'organisation doit expliquer clairement tous ces éléments à son personnel, et le moment idéal pour le faire est tout de suite après l'embauche d'un employé. En encourageant celui-ci à respecter les normes de l'entreprise, elle l'incite également à s'autodiscipliner.

### 10.5.2 L'approche constructive

L'approche constructive ou non punitive implique une démarche précise auprès des employés présentant des problèmes de comportement ou de non-respect des règles de l'entreprise. Elle regroupe des aspects de la discipline préventive et de la discipline punitive. Elle apprend à l'employé à s'autodiscipliner, et l'intervention du superviseur ne se fait qu'après qu'un geste ait été posé. La figure 10.6 (*voir la page suivante*) décrit les étapes d'une démarche qui respecte les principes de l'approche constructive.

### 10.5.3 L'approche punitive

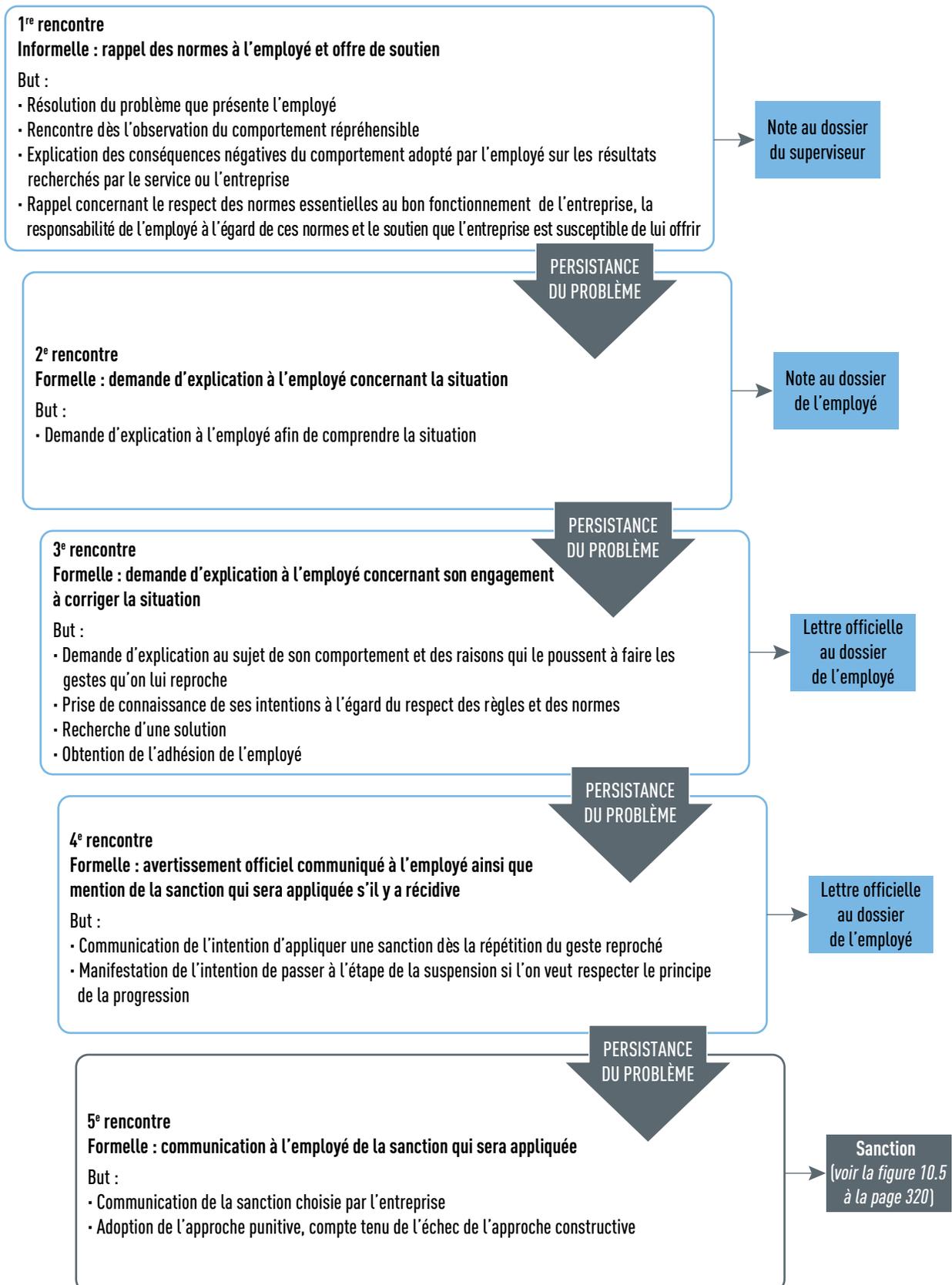
L'approche punitive ou corrective privilégie le respect des règles. Tout comportement qui n'est pas conforme aux attentes du superviseur et de l'entreprise, compte tenu des règles établies, doit être sanctionné. Autrement, la non-sanction de ces comportements risquerait d'entraîner l'indiscipline et même de nuire aux employés qui respecteraient spontanément les normes. Cette approche comporte un élément de réprobation, mais elle vise aussi l'exemplarité. La sanction cherche à susciter l'acceptation des règles par les employés déviants ou à démontrer le refus d'un employé à adhérer à ces règles, ce qui obligera l'entreprise à se séparer de cet employé. Les objectifs sont généralement de corriger les contrevenants, d'inciter les autres employés à respecter les règles et de maintenir la cohérence et l'efficacité des normes en place.

## 10.6 LE CARACTÈRE PROGRESSIF DE LA POLITIQUE DISCIPLINAIRE

Le principe de la gradation des mesures disciplinaires signifie que, dans l'échelle des sanctions, suivant les conclusions de l'analyse du superviseur, la gravité de la faute, le dossier de l'employé et les circonstances, la sanction initiale imposée à l'employé doit être la moins sévère parmi celles qui sont à la disposition du superviseur. Pour être efficace, la discipline progressive doit respecter certaines règles. D'abord, l'employé doit être informé avec précision des faits, des gestes ou des comportements reprochés. Ensuite, il doit savoir ce qu'il a à faire pour corriger la situation, puis un délai raisonnable doit lui être accordé pour redresser cette situation. Enfin, il doit être informé des conséquences de son inaction. Selon cette politique, une séquence ordonnée de mesures disciplinaires doit être appliquée, et la sévérité doit augmenter avec la répétition de la faute. Par contre, les fautes graves peuvent entraîner une sanction sévère dès la première infraction.

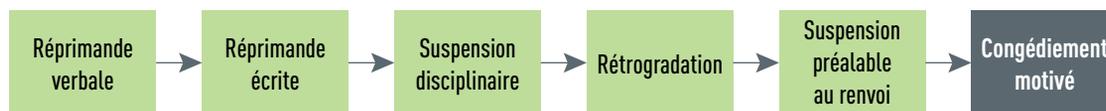
Le principe fondamental derrière ce processus est que l'employé, par crainte de répercussions de plus en plus graves, mettra fin au comportement inapproprié ou à la mauvaise habitude. La menace et la crainte deviennent alors les leviers du changement exigé.

FIGURE 10.6 ■ La démarche de l'approche constructive



La gradation des sanctions comprend généralement la réprimande verbale, la réprimande écrite, la suspension disciplinaire, la rétrogradation, la suspension préalable au renvoi et le congédiement (voir la figure 10.7).

**FIGURE 10.7** ■ La progression dans l'application des sanctions



### 10.6.1 La réprimande verbale

La réprimande verbale représente le premier niveau de sanctions. Elle consiste en un avertissement verbal par lequel le superviseur indique clairement à l'employé la faute ou le comportement reproché, la règle qui est enfreinte, les conséquences de son comportement sur les activités de l'entreprise, la manière dont l'employé peut corriger la situation et le moment où il peut le faire et, enfin, les mesures à venir si la situation n'est pas corrigée. Il est préférable de conserver un compte rendu de cette rencontre.

### 10.6.2 La réprimande écrite

Après la réprimande verbale, on passe à la réprimande écrite, qui comporte les mêmes éléments que la précédente, mais qui sera versée au dossier de l'employé. Il est préférable d'obtenir la signature de l'employé; dans le cas d'un refus de la part de ce dernier, le supérieur immédiat du superviseur peut être appelé à assister à la rencontre et à apposer sa signature à titre de témoin au bas de la lettre de **réprimande**.

### 10.6.3 La suspension disciplinaire

La **suspension** disciplinaire est une mesure qui interdit à l'employé de se présenter au travail pendant une période donnée, selon la gravité de la faute. La durée de la suspension peut varier d'une journée à une année, toujours selon la gravité de la faute.

### 10.6.4 La rétrogradation

La **rétrogradation** est le déplacement d'un employé vers un poste de niveau inférieur de la structure hiérarchique appelant un salaire moindre, soit parce qu'il n'a plus les compétences pour exercer les fonctions actuelles liées à son poste, soit parce qu'il veut à tout prix conserver un emploi à la suite de l'abolition de son poste. Ce déplacement représente la plupart du temps une mesure administrative, mais il peut aussi être une mesure disciplinaire. Cependant, dans la plupart des cas, la rétrogradation amène du ressentiment ou de la colère, qui risque de durer tant et aussi longtemps que l'employé sera relégué à un poste de niveau inférieur.



La réprimande verbale consiste en un avertissement verbal par lequel le superviseur indique clairement à l'employé la faute ou le comportement reproché, la manière dont l'employé peut corriger la situation et le moment où il peut le faire.

#### Réprimande

Avertissement verbal ou écrit reprochant un comportement à l'employé et lui enjoignant de corriger la situation dans un délai donné.

#### Suspension (*Suspension*)

Mesure disciplinaire qui interdit à un employé de se présenter au travail pendant une période donnée au cours de laquelle il ne recevra pas son salaire.

#### Rétrogradation

Déplacement d'un employé vers un poste de niveau inférieur de la structure hiérarchique appelant un salaire moindre.

Dans les organisations militaires et paramilitaires (service de police, service de protection contre les incendies), ce genre de sanction est plus courant que dans les entreprises.

### 10.6.5 La suspension préalable au renvoi

La suspension préalable au renvoi est une mesure disciplinaire appliquée lors d'un manquement grave de la part de l'employé. Il s'agit d'une mesure qui interdit à l'employé de se présenter au travail pendant une période donnée, au cours de laquelle son salaire lui est généralement versé. La durée de la suspension n'est pas toujours spécifiée, mais l'entreprise se réserve ordinairement le temps nécessaire à la poursuite de l'étude du dossier avant de prendre une décision. Cette dernière sera probablement une suspension sans solde ou un congédiement. Le but de la suspension préalable au renvoi consiste à soustraire l'entreprise aux risques que pourrait représenter la présence de l'employé sur les lieux du travail.

### 10.6.6 Le congédiement

#### Congédiement

Renvoi définitif d'un employé, constituant une rupture unilatérale du lien d'emploi pour des motifs disciplinaires.

Le **congédiement** est le renvoi définitif d'un employé, constituant une rupture unilatérale du lien d'emploi pour des motifs disciplinaires. Le congédiement représente un échec pour l'employé de même que pour l'entreprise. Cela signifie que cette dernière n'a pas su embaucher le bon candidat, n'a pas su le former, le motiver, l'intégrer, ni même l'amener à s'amender lorsqu'il a adopté un comportement répréhensible. De plus, le congédiement implique de nouvelles dépenses pour le recrutement et la formation d'un nouvel employé.

Le congédiement est la sanction ultime lorsque toutes les autres sanctions ont été appliquées sans succès ou que la faute est grave au point où des mesures correctives ne peuvent plus être envisagées. C'est le cas d'un policier arrêté pour trafic de drogue, d'un opérateur de métro qui se rend au travail en état d'ébriété, d'un employé de magasin surpris à voler, d'un employé qui endommage volontairement le matériel de l'entreprise, etc.

## 10.7 L'ENTREVUE DE CONGÉDIEMENT

La décision administrative que constitue le congédiement exige que toutes les étapes du processus de gestion de la discipline aient été respectées, à moins que la gravité de la faute ne requière la sanction la plus sévère, et que le dossier de l'employé soit complet et conforme aux politiques de l'entreprise, de la convention collective et de la loi. Plusieurs lois imposent des limites à l'exercice du droit de discipline, et particulièrement du droit de congédiement (*voir l'encadré 10.2*): la *Charte des droits et libertés de la personne* (la discrimination), le Code du travail (les activités syndicales) et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (la dénonciation d'une violation de la loi, le refus d'exécuter une tâche dangereuse).

La tâche la plus désagréable pour un superviseur consiste à congédier un employé, mais si le processus disciplinaire a été correctement administré, l'issue de la rencontre ultime où la sanction est communiquée à l'employé ne constitue pas une surprise. Tout doit quand même être mis en œuvre pour éviter que le départ ne cause un traumatisme à l'employé.

## ENCADRÉ 10.2 Les préalables à un renvoi définitif pour un employé non performant

- Les objectifs et les standards sont clairement établis, et ils ont été effectivement communiqués à l'employé.
- Les évaluations de rendement de l'employé indiquent clairement que celui-ci n'a pas atteint les standards requis.
- Les avertissements oraux et écrits ont été versés au dossier de l'employé.
- Le soutien et la formation nécessaires ont été offerts à l'employé.
- L'employé a bénéficié du temps nécessaire pour corriger la situation.
- L'étape de l'enquête doit également être bien documentée afin de s'assurer d'avoir en main tous les documents utiles pour faire face à une poursuite. Cet aspect est important en discipline.

Afin de rendre cette rencontre le moins pénible possible, il est important qu'elle se déroule dans un endroit neutre, c'est-à-dire ni dans le bureau de l'employé ni dans le bureau du superviseur. Le superviseur doit être accompagné d'un témoin n'ayant aucun lien de travail avec l'employé, comme le superviseur d'un autre service. Afin de prévenir une déviation de la rencontre, une lettre de congédiement résumant tous les éléments du dossier (la date, le nom de l'employé, l'énoncé des faits, la description de la faute, la mention de la règle, de la norme ou de la clause de la convention collective qui n'a pas été respectée, la sanction appliquée, la date de l'application, etc.) doit être remise à l'employé au début de la rencontre. Le superviseur ne doit en aucun cas argumenter avec l'employé; il lui faut rester calme et écouter.

Dans certains cas, le congédiement ne constitue pas l'étape finale du processus, car l'employé peut déposer un grief s'il est syndiqué, ou entreprendre une poursuite judiciaire s'il se croit lésé. Le superviseur doit aussi éviter d'utiliser un langage permettant de croire que les termes de la lettre remise à l'employé ne reflètent pas fidèlement les intentions de l'entreprise. À titre d'exemple, il ne faudrait pas laisser entendre à l'employé que, dans d'autres circonstances futures, l'entreprise pourrait le réembaucher. La rencontre doit être brève.

Il faut aussi éviter que cette rencontre n'ait lieu à la fin de la journée de travail, au retour des vacances ou d'un voyage d'affaires, ou encore avant un jour férié. Un organisme public a déjà fait parvenir par huissier une lettre de congédiement au domicile d'un employé la veille de Noël; le geste était pour le moins indélicat...

Comme il se doit pour tous les actes importants du superviseur, celui-ci doit préparer un dossier relatant toutes les circonstances et les étapes du processus disciplinaire, y compris la rencontre de congédiement. Il faut évidemment conserver les documents au dossier, dans l'éventualité où l'employé décide de contester son congédiement (si applicable).

## 10.8 LE COUNSELING

Jusqu'ici, nous avons porté notre attention sur des employés dont les problèmes peuvent, en règle générale, être résolus par un suivi et un soutien. Les employés adoptent alors, dans un délai raisonnable, le comportement souhaité, mais certains

d'entre eux ont des problèmes qui résistent au processus disciplinaire. Souvent, il s'agit de toxicomanie ou de troubles psychologiques sérieux.

Le superviseur doit appliquer le processus disciplinaire. Si les résultats sont négatifs, cela signifie qu'il se trouve devant un employé difficile ou en difficulté.

La promptitude de la réaction d'un superviseur face à un problème de comportement de la part d'un employé augmente ses chances de régler la situation sans utiliser une procédure complexe ou une mesure disciplinaire, lesquelles ne sont pas toujours les meilleurs outils pour corriger une situation. Les critiques continues d'un employé peuvent être éliminées si le superviseur rencontre rapidement l'employé et discute avec lui des moyens d'améliorer la situation. Non seulement cela diminuera les critiques, mais cela pourra aussi amener l'employé à remplacer ses critiques par des suggestions intéressantes.

### Counseling (*Counselling*)

Appui offert à un employé qui manifeste un problème personnel ou professionnel ayant des conséquences sur son travail.

Le **counseling** consiste en un appui offert à un employé qui manifeste un problème personnel ou professionnel ayant des conséquences sur son travail. Ce processus exige une analyse, faite avec l'employé, du problème qui le touche et la recherche commune d'une solution. Il constitue donc un exercice de participation volontaire du conseiller (le superviseur ou un professionnel) dont l'objectif est de favoriser l'adaptation de l'employé et d'améliorer le rendement de l'entreprise. Certains problèmes – tels que les relations matrimoniales insatisfaisantes, les difficultés financières ou la toxicomanie de l'employé ou d'un membre de sa famille – exigent l'intervention d'un professionnel, comme un avocat, un comptable, un médecin ou un psychologue. Le superviseur doit reconnaître ses limites et recommander des ressources adéquates à l'employé, souvent par l'intermédiaire d'un programme d'aide aux employés. Cet appui ou cette rencontre implique qu'aucune mesure disciplinaire ne sera prise.

Le counseling comporte de nombreux avantages pour les employés. Il peut atténuer leurs inquiétudes et les aider à régler leurs problèmes. La coopération entre le superviseur et l'employé dans la recherche d'une solution favorable à l'employé développe chez ce dernier un sentiment d'appartenance à l'entreprise et sa confiance dans les gestionnaires.

L'entreprise y trouvera aussi son compte : l'employé qui reçoit de l'aide et qui réussit à s'en sortir est généralement plus motivé, et cela peut avoir un bon effet sur son rendement. Les modifications positives du comportement d'un employé ont également des répercussions sur la motivation de ses collègues de travail et sur l'esprit d'équipe.

## 10.9 LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Les programmes d'aide aux employés (PAE) ont été inaugurés dans les années 1940 (Caterpillar Tractor, Consolidated Edison Dupont de Nemours, Eastman Kodak, Prudential Life). Ils concernaient presque exclusivement les problèmes causés par l'abus d'alcool au travail. Quelques PAE gardent leur orientation vers la prévention des abus; cependant, la plupart d'entre eux portent aujourd'hui sur des questions beaucoup plus larges de santé physique et de problèmes émotionnels, en équilibrant les services de prévention et de consultation. Dans un PAE, on tient pour acquis que l'abus de drogues ainsi que d'autres problèmes peuvent être contournés ou traités, et que le lieu de travail est propice à l'intervention.

Les employés et les employeurs bénéficient également de ces programmes. Les employés ont accès à un diagnostic confidentiel et à un traitement professionnel; ceux qui reçoivent de l'aide et retrouvent un rendement satisfaisant verront leur sécurité d'emploi rétablie et leurs chances de promotion protégées. Les employeurs, pour leur part, profitent d'une productivité accrue et de meilleure qualité, d'une plus grande assiduité, d'une diminution du nombre des mesures disciplinaires, d'un nombre d'accidents réduit et d'une bonne stabilité du personnel.

Un PAE est habituellement élaboré conjointement par la direction et les syndicats ou les autres groupes représentant les employés pour aider ces derniers et, de plus en plus, leur famille. Les employés qui recourent à ce programme doivent être assurés de la confidentialité de leur démarche. Généralement, un numéro de téléphone est distribué aux employés et, en cas de besoin, ces derniers peuvent communiquer directement avec une source professionnelle externe qui les dirigera vers des services précis en fonction de leurs besoins. Il n'y a pas de frais pour l'employé, et l'employeur n'est pas informé de cette démarche. Les frais sont assumés par une cotisation annuelle de l'employeur à l'organisme responsable, ordinairement une compagnie d'assurances.

L'expérience a révélé qu'environ 20 % des Canadiens souffriront d'un trouble mental au cours de leur vie et que, en moyenne, 500 000 personnes s'absentent du travail, chaque semaine, à cause d'un trouble mental. À cela il faut ajouter les autres causes d'absentéisme<sup>16</sup>. Pendant les années 2000 à 2010, la fréquence et le nombre de jours perdus pour des raisons personnelles (maladie ou incapacité, obligations personnelles ou familiales) sont en hausse. Au cours de la deuxième moitié de ces années, les taux sont demeurés stables ou ils ont légèrement diminué. Cependant, les taux d'absence étaient sensiblement plus élevés en 2011 qu'ils ne l'étaient en 2001<sup>17</sup>.

Les coûts de la mise en marche d'un PAE varient énormément selon l'importance de l'entreprise et l'éventail des services offerts; ils sont de l'ordre de 60 \$ à 75 \$ par année par employé. La plupart des employeurs qui offrent des PAE croient que les bénéfices qu'ils apportent dépassent largement leurs coûts.

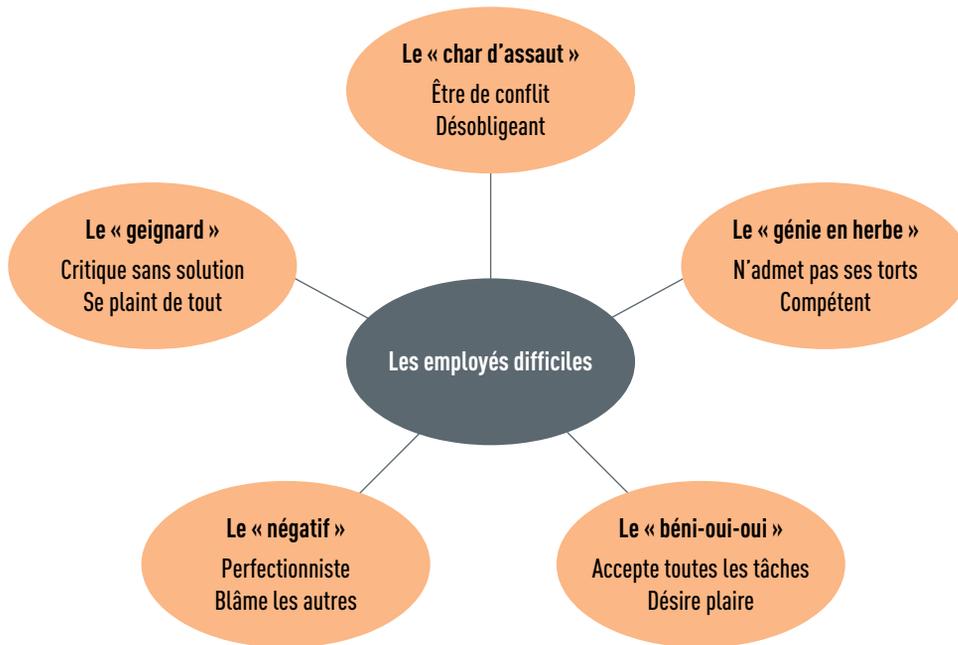
## 10.10 LES EMPLOYÉS DIFFICILES

Le comportement des employés n'appelle pas toujours une intervention disciplinaire. La personnalité de certains individus oblige parfois le superviseur à faire preuve de patience et d'imagination, à réfréner les élans des uns et à faire réagir les autres<sup>18</sup>. Ils constituent des cas particuliers que nous qualifions d'employés difficiles. Parmi la douzaine de types qu'on dénombre, nous avons retenu le « char d'assaut », le « génie en herbe », le « béni-oui-oui », le « négatif » et le « geignard » (*voir la figure 10.8 à la page suivante*).

16. Voir Lubeck, Andrea. (2014, 20 février). « Les bienfaits d'un programme d'aide aux employés », *Avantages*, [En ligne], [www.conseiller.ca](http://www.conseiller.ca)

17. Voir Dabboussy, Maria et Sharanjit Uppal. (2012). « Les absences du travail en 2011 », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 24 (2), n° 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, [En ligne], [www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)

18. Lire à ce sujet Ouimet, Gérard. (2010). « Comment gérer des personnes pathologiquement réfractaires à l'autorité ? », *Gestion*, HEC Montréal, vol. 35 (1), p. 18-30.

**FIGURE 10.8** ■ Quelques types courants d'employés difficiles

### 10.10.1 Le « char d'assaut »

Voici un individu que le superviseur sent venir cinq minutes avant son arrivée. Il pénètre dans le bureau sans frapper, il interrompt l'activité dans laquelle le superviseur est engagé et lui fait part de ses commentaires, le plus souvent désobligeants. Il occupe tout l'espace puis, sans avertir, il retourne dans son bureau, ou peut-être se dirige-t-il vers une autre victime ? C'est un être qui cultive le conflit, qui est toujours en colère, désagréable et agressif. Ses collègues de travail ont beaucoup de mal à le supporter.

#### Les gestes à éviter

Cette personne ne désire qu'une chose : obtenir une réponse sans délai. La fin justifiant les moyens, il ne faut pas prendre ses attaques à titre personnel. Le superviseur ne doit pas réagir émotionnellement. Le « char d'assaut » pourrait contre-attaquer, car il ne reculera pas. S'il est en position de faiblesse, il cherchera des alliés et tentera d'écraser le superviseur. Celui-ci peut toujours justifier son point de vue, qui pourrait être fort défendable, mais le « char d'assaut » écouterait-il ? Il n'en sera que plus frustré et accentuera son attaque. Alors, il ne reste que la retraite dans un climat de crainte. Malheureusement, face à un ennemi qui bat en retraite, le char d'assaut fonce, tire sur lui et l'écrase.

Si le superviseur accepte une interruption, une « charge » de l'employé, celui-ci prend le contrôle de la situation et sa victoire l'encouragera à répéter le stratagème les prochaines fois. Il lui suffira d'insister.

#### Les gestes à poser

Le superviseur doit s'imposer avec fermeté, en évitant de devenir lui-même un char d'assaut. Lorsque l'employé semble avoir épuisé ses munitions, le superviseur lui

demandera si tout a été dit. Il lui indiquera alors qu'il prend bonne note de la situation et que la réponse lui parviendra dans les plus brefs délais. Si l'employé reprend le combat, le superviseur doit tenter de l'interrompre en l'interpellant par son nom de façon répétée. La recette magique. Le superviseur répète le point essentiel de l'attaque de l'employé afin de montrer qu'il a écouté et propose immédiatement sa perception des choses. Cela lui permet de reprendre l'initiative.

Le superviseur doit laisser la porte ouverte à l'employé, mais à ses conditions et au moment qu'il fixera. Ainsi, l'employé devra battre en retraite, mais avec honneur, ce qui évitera une seconde attaque. Malgré le style qu'il adopte, l'employé pourrait avoir raison. Le superviseur doit accepter ce fait et convaincre l'employé que son point de vue sera pris en considération à l'avenir.

### 10.10.2 Le « génie en herbe »

Il n'y a aucun doute que ce type d'employé est extrêmement compétent et très sûr de lui. Il veut obtenir des résultats, mais son désir de faire avancer les choses le ferme à toute nouvelle approche. La moindre interrogation est perçue comme une remise en question de ses compétences. Lorsque des questions sont posées à ces individus, ils sondent les motifs qui se trouvent derrière elles. Ces employés considèrent que se tromper est la pire des humiliations. C'est pourquoi ils n'admettent jamais leurs torts ; ils préfèrent, au contraire, manipuler les autres et les contrôler.

#### Les gestes à éviter

Le superviseur doit avant tout éviter d'entrer en compétition avec l'employé en ce qui a trait à ses connaissances et à ses compétences, et de confronter les assertions de cet employé avec les opinions d'un autre expert. Sinon, ce sera une perte d'énergie. Ce type de personnes vit un stress perpétuel afin de maintenir une position d'expert. Ne pouvant accepter la moindre erreur, elle doit être à l'avant-garde en ce qui concerne les connaissances et les compétences, ce qui l'amène à vivre dans la crainte de ne pas tout savoir.

#### Les gestes à poser

Le superviseur doit connaître son dossier à fond, car l'employé cherchera la moindre faille dans son argumentation. Il doit aussi utiliser les arguments et les critères de l'employé lorsqu'il présente sa proposition, afin d'obtenir son attention. Le superviseur y gagnera s'il présente indirectement sa proposition, en insistant sur l'incertitude qui l'habite. L'emploi de l'interrogation plutôt que de l'affirmation évitera que l'employé ne remette immédiatement en question sa proposition. Le superviseur doit aussi faire participer ce type d'employés à la recherche de la solution. La limite de ses efforts est le désir et la volonté du superviseur de faire participer cet employé à la décision.

S'il croit que cela n'est pas pertinent, le superviseur doit renoncer à cet exercice et imposer carrément sa solution, mais s'il arrive à convaincre l'employé qu'il reconnaît son expertise et qu'il est prêt à en tirer profit, il ne sera plus perçu comme une menace et le « génie en herbe » sera plus ouvert aux idées des autres.

### 10.10.3 Le « béni-oui-oui »

Les « béni-oui-oui » sont une catégorie d'employés qui acceptent toutes les demandes de collaboration afin de s'attirer la sympathie des gens, mais qui ne se concentrent pas assez sur la tâche à accomplir. Puisque le désir de plaire chez ces personnes



## Un exemple de discussion entre un superviseur et un employé de type « génie en herbe »

En poste depuis à peine deux mois, le nouveau superviseur tente d'imposer petit à petit sa philosophie. Son équipe est composée de personnes expérimentées, et Sandra B. est probablement la plus compétente du groupe.

— Sandra, dit le superviseur, les nouveaux emballages posent un sérieux problème. Il semble que les boîtes ne restent pas collées et le design ne paraît pas le meilleur pour ce produit.

— Avez-vous fait vérifier la colle utilisée ?

— Ce n'est pas un problème de colle, c'est une question de design.

— Le design est parfait. Sans doute les réglages des emballeuses doivent-ils être vérifiés.

— J'ai vérifié auprès du Service de la production, et il semble que ce soit un problème de conception de l'emballage.

— Le design a été testé par ordinateur ; le problème n'est pas là.

— J'ai fait vérifier tes données avec les gens du Service technique. Il semble que le concept de la fermeture des boîtes n'est pas compatible avec les matériaux utilisés.

— Je connais ces gens. Le mois dernier, ils ont implanté un système de mise à vide qui a été un désastre. Il a déjà été mis au rancart, et on devrait faire de même avec certains d'entre eux.

— J'ai moi-même fait des tests dans leur laboratoire et il m'apparaît que...

— Il apparaît que chacun connaît son domaine et qu'il est préférable d'en rester à son domaine d'expertise.

Le superviseur se dit alors que s'il poursuit l'échange de cette façon, Sandra trouvera continuellement des arguments à lui opposer. Il change de stratégie :

— J'ai fait analyser les colles utilisées et elles semblent adéquates. Le design de la boîte est super, il faudrait sans doute le conserver le plus intégralement possible.

— Un autre concept n'atteindrait pas l'objectif de la facilité de manipulation, et puis le temps...

— Je sais que tu crois que nous n'avons plus le temps de retravailler le concept et de faire des modifications importantes à ce stade-ci. C'est justement parce que nous n'avons pas de temps qu'il serait souhaitable que nous ne reprenions que le design de la fermeture et non le design complet de la boîte. Es-tu d'accord ?

— J'ai déjà étudié le problème et le concept actuel est la meilleure solution.

— Sandra, j'ai examiné tous tes projets depuis que tu travailles ici. Je ne crois pas que tu n'aies qu'une seule solution à proposer devant un problème. D'ailleurs, le mois dernier, ton projet de présentoirs réutilisables comportait trois solutions aussi valables les unes que les autres. Avec ta collaboration, je suis convaincu que nous trouverons une solution en quelques heures.

— Effectivement, j'avais envisagé une autre solution ; il faudrait la tester.

— Qu'est-ce qu'on ferait sans toi ? lance le superviseur à la blague.

est capital, elles sont complètement désorganisées, n'ayant aucun contrôle sur leur horaire. Lorsqu'elles ne peuvent remplir toutes leurs promesses, elles sont sincèrement désolées, mais ne se sentent pas coupables pour autant, car les autres sont la cause de leur retard. Elles souhaitent simplement trouver quelqu'un qui corrigera la situation qu'elles ont créée.

### Les gestes à éviter

Le superviseur ne doit pas tenter de les culpabiliser. Les « béni-oui-oui » tenteront de se faire pardonner leur retard en faisant des promesses encore plus irréalistes.

Très souvent, leur gentillesse et leur esprit de collaboration camouflent une incapacité de s'organiser. La meilleure excuse pour ne pas faire un travail, c'est d'accepter trop de travail.

### Les gestes à poser

Avec ce type de personnes, il faut établir un contexte de travail où l'honnêteté prime. Une promesse est une promesse. Par contre, une promesse impossible à respecter ne doit pas être faite. Lorsqu'un employé a la franchise d'avouer, dès qu'il prend conscience de ce fait, qu'il ne pourra exécuter un travail dans les délais prescrits, il faut apprécier son honnêteté, car elle permet aux autres de réagir immédiatement, ce qui serait impossible à faire une heure avant l'expiration du délai. Le superviseur doit profiter de l'occasion où ses employés prennent des engagements pour leur apprendre à faire une planification. Il doit surtout s'assurer que l'engagement que prend un de ses employés est sérieux et que celui-ci tiendra parole. C'est aussi le moment d'illustrer les conséquences négatives du non-respect d'un engagement.

#### 10.10.4 Le « négatif »

Le « négatif » est un employé orienté vers la tâche et motivé à atteindre les objectifs de l'équipe; en même temps, il peut se montrer intolérant vis-à-vis du travail des autres. S'il est perfectionniste, il voudra décider de tout, faire les choses à sa manière. Tout ce que les autres font lui paraît inacceptable. Son comportement affaiblit la motivation et la confiance des autres membres de l'équipe. Par moments, le « négatif » est amer, déçu par la vie; il adopte une approche pessimiste dans tous ses projets. Lorsqu'il blâme les autres en raison de leur façon de faire, il croit sincèrement qu'il a raison.

### Les gestes à éviter

Le superviseur doit avoir beaucoup de compassion pour ce genre d'employés. Il ne peut savoir – de toute façon, cela ne serait nullement utile – quels obstacles ils ont pu rencontrer dans leur vie. Il ne doit pas tenter de les faire changer d'avis, d'autant plus que les critiques du « négatif » sont souvent ponctuelles et n'auront plus d'importance dans quelques mois.

### Les gestes à poser

Il ne sert à rien d'affronter les personnes négatives: suivre le courant est la meilleure solution. En cours de route, il faut transformer leurs critiques en solutions. Lorsqu'elles présentent une critique, on doit les inviter à aller plus loin et à offrir une solution qui éliminerait le fondement de la critique. Les personnes négatives deviennent alors des personnes-ressources. Si elles refusent de participer à la recherche d'une solution, il faut leur laisser le temps, laisser la porte ouverte et reconnaître leur esprit d'analyse et leur capacité de percevoir les problèmes.

#### 10.10.5 Le « geignard »

Le « négatif » critique tout, mais il peut offrir une solution à l'occasion. Quant au « geignard », il ne présente jamais de solutions. Il existe trois catégories de geignards: le geignard utile, le geignard pathologique et le geignard antipathique.



## Un exemple de discussion entre un superviseur et un employé de type « négatif »

— Patron, dit Stéphane C., si vous laissez Mariette terminer ce dossier, ce sera un désastre. Elle ne sait pas s'y prendre. Les points importants sont escamotés et son scénario de présentation n'est pas très original.

— Il me semble qu'elle est compétente et qu'elle l'a déjà prouvé dans le passé.

— Je lui ai fait quelques suggestions, mais elle n'a pas l'air intéressée. Elle me fait penser à Jean-Pierre.

— Qu'y a-t-il à propos de Jean-Pierre ?

— Il a recruté un employé du Service des statistiques, mais il n'a pas pris le meilleur. Je lui avais dit d'aller voir Ève, mais il n'a même pas demandé à voir son dossier. Je connais ces gens, et je peux vous dire qui, parmi eux, est un vrai analyste.

— Mariette a toujours fait du bon travail, et je crois que tu ne regardes qu'un côté de la médaille.

— Au contraire, j'ai tout analysé. Elle n'a pas assez d'imagination, elle est trop prudente. Les nouvelles idées lui font peur.

— Son dernier rapport exprimait pourtant un point de vue innovateur.

— Pas du tout. J'avais déjà vu cette approche dans une revue, et je lui ai expliqué comment elle pouvait la modifier, mais quand on est borné...

— Tu crois donc que Mariette est la pire employée de l'entreprise.

— Bien... Je ne dirais pas la pire. Elle a des qualités.

— Ah oui ! Lesquelles, selon toi ?

— Parfois, elle a de bonnes idées. Pas souvent, mais ça arrive.

— Dans le rapport qu'elle prépare, y a-t-il selon toi une ou deux bonnes idées ?

— Deux ? Peut-être pas, mais au moins une. Peut-être deux.

1. Le geignard utile est celui qui se plaint de tout, mais sans excès. Il est utile, car si les autres sont unanimes, il les oblige à faire une dernière analyse avant de prendre une décision. Alfred Sloan, un ancien président de General Motors, a déjà dit, pendant une réunion du conseil d'administration : « Puisque tout le monde est d'accord sans condition avec la proposition, je suggère que la décision soit remise à la prochaine séance. » Il faut que quelqu'un se fasse l'avocat du diable.
2. Le geignard pathologique se plaint pour évacuer son stress, mais le fait de se plaindre ne l'empêche pas de continuer à fonctionner. Il gémit devant les dossiers qui inondent son bureau en soulignant qu'il n'arrivera jamais à passer à travers tout ce travail, mais deux minutes plus tard, il s'acharne déjà à prouver le contraire.
3. Quant au geignard antipathique, il se plaint en tout temps, il est pessimiste et ne propose jamais de solutions.

### Les gestes à éviter

Les geignards ont malheureusement tendance à déteindre sur leur environnement. Pour contrer cette situation, le superviseur ne doit pas abonder dans leur sens, sinon cela les encouragera à poursuivre dans cette voie. Il doit les laisser se débrouiller avec leur problème. Enfin, il doit éviter de leur demander pourquoi ils

se plaignent, car ils y verront une invitation à débiter l'ensemble des problèmes qui les touchent.

## Les gestes à poser

Le superviseur doit être à l'écoute de ses employés, mais il doit s'attacher à ne retenir que l'essentiel. Il est vrai que l'écoute de ces personnes est difficile, mais c'est l'unique moyen de les arrêter. Le superviseur doit prendre des notes et dresser un tableau des éléments importants à considérer. Une fois ces éléments connus, il faut arrêter le geignard et l'inviter à s'attarder aux solutions plutôt qu'aux obstacles. Quelle que soit la situation présente, il importe d'améliorer les choses.

Peu importe à quel type d'employés difficiles le superviseur fait face, sa tâche demeure la même dans toutes ces circonstances, soit la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Un exemple de discussion entre un superviseur et un employé de type « geignard »

- Le projet ne sera jamais terminé à temps, déclare Marielle P. Nous n'aurions pas dû accepter de le faire, compte tenu des délais.
- Il reste encore trois jours; c'est réalisable, affirme le superviseur.
- Notre équipement n'est pas à la hauteur, les spécifications sont trop exigeantes.
- Les employés peuvent compenser les déficiences de l'équipement. Regarde leur motivation au travail!
- Ils ne tiendront pas le coup, ils sont déjà épuisés. Puis, ces jeunes-là, ça n'a pas de résistance.
- Toi, tu es là pour les inspirer. Je me fie à toi.
- Je n'y crois plus. Il faut être réaliste. À quoi bon s'acharner? Ce sera de l'énergie perdue.
- Tu ne crois pas que tu jettes l'éponge trop tôt?
- C'est de la folie, il faut reconnaître que ce sera un échec. C'est un défi inhumain.
- En effet, c'est une tâche très lourde, et il faut y mettre toutes nos ressources.
- Je crois que nous n'avons pas assez d'employés pour faire le travail dans les délais.
- Laisse-moi regarder la situation de plus près, je verrai ce que je peux faire.
- J'aimais mieux les contrats plus routiniers que nous faisons le mois dernier.
- Mais tu m'as toujours dit que tu cherchais à relever de nouveaux défis. De quoi te plains-tu au juste?
- Je dois faire le travail de deux personnes pour arriver et il faudrait que j'embauche trois autres employés.
- Je constate que tu travailles très fort, mais tu sais qu'il est impossible, avec le budget actuel, d'embaucher d'autres personnes. Quels sont tes besoins auxquels nous pouvons répondre?
- Il faudrait que tout le monde fasse des heures supplémentaires en fin de semaine.
- Je dois te rappeler que notre budget ne nous le permet pas.
- Bon, si tout le monde arrive une heure plus tôt le matin et part une heure plus tard le soir, je crois que nous pourrions respecter les délais. Il suffira d'accorder, le mois prochain, des congés équivalant aux heures travaillées.
- Bon, c'est réglé. Ta solution est excellente. Mets-la à exécution et concentre ton énergie sur le travail et non sur les obstacles.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Vous êtes directeur de la gestion des ressources humaines d'une entreprise de distribution de matériaux de construction. L'entrepôt intérieur et la cour extérieure sont gérés par deux contremaîtres différents, soit Ronald et Napoléon.

Tous deux sont fort occupés et ils doivent diriger respectivement 19 et 12 employés. Les normes de sécurité au travail sont appliquées avec un certain niveau de tolérance. Au cours de la dernière année, 14 incidents plus ou moins sérieux se sont produits lors de la manipulation des matériaux, ce qui vous a amené à embaucher un agent de santé et de sécurité au travail.

Dès son entrée en fonction, Prudence Lacourt envoie une note de service à tous les employés, note qu'elle épingle également sur le tableau d'affichage de la cafétéria des employés. Dans ce message, elle leur rappelle que le port du casque de sécurité est obligatoire, de même que les lunettes de protection, les chaussures de sécurité et les gants de travail en cuir. Prudence en profite pour préciser que l'utilisation d'équipement électronique, comme le iPod et le iPhone, est strictement interdite.

Plus tard, lors d'une visite dans l'entrepôt, elle constate qu'Alexis Dandurand se promène avec un iPod à la ceinture et des écouteurs bien branchés dans les oreilles. Elle l'invite à déposer son appareil dans son

casier et à ne plus s'en servir pendant les heures de travail. Celui-ci refuse sous prétexte qu'il a toujours agi ainsi et qu'il n'a jamais eu d'accident.

Prudence se présente à votre bureau et vous demande d'intervenir immédiatement afin d'officialiser les nouvelles politiques. La gestion de la discipline s'est toujours faite cas par cas, et il n'existe présentement aucune politique formelle.

Quelle sera votre réaction (exposez les conséquences possibles de votre réaction)?

- Vous proposez à Prudence de rédiger une politique disciplinaire dans les prochaines semaines et lui faites savoir qu'une intervention auprès d'Alexis sera effectuée s'il maintient son comportement une fois la politique publiée.
- Vous congédiez Alexis afin d'assurer l'autorité de Prudence en donnant un exemple aux autres employés.
- Vous invitez Prudence à créer des liens de confiance avec les employés et à implanter ses règles par la conviction et non l'imposition.
- Vous rencontrez Alexis et vous lui donnez un premier avertissement disciplinaire lui indiquant qu'en cas de récidive, il y aura des sanctions qui pourraient impliquer une suspension.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

La plupart des employés ont un comportement conforme aux attentes de l'entreprise. L'autodiscipline est chose courante et les superviseurs n'ont à intervenir que pour régler les situations créées par certains employés difficiles. En matière de discipline, le rôle du superviseur consiste à corriger des comportements plutôt qu'à punir les employés. Il s'agit d'une activité de formation.

L'application de la discipline fait partie intégrante des fonctions du superviseur. C'est un outil favorisant la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les comportements de certains employés entraînant des problèmes de rendement sont la falsification des compétences, l'incompatibilité des caractères, l'insubordination et l'inconduite, l'absentéisme et le manque

de ponctualité, le vol, la toxicomanie, le harcèlement et l'utilisation abusive d'Internet. Devant ces situations et, surtout, s'il veut éviter leur apparition, le superviseur peut utiliser différentes approches en matière de discipline, soit l'approche préventive, l'approche punitive ou l'approche constructive.

Afin de déterminer correctement les mesures disciplinaires appropriées à la situation, le superviseur doit analyser la situation problématique, le contexte ainsi que le dossier de l'employé. En toutes circonstances, il doit demeurer calme, objectif, intègre et juste. Les employés accepteront plus facilement les mesures disciplinaires si elles sont équitables, uniformes et liées à la faute. Le processus de discipline doit aussi permettre à l'employé de donner sa version des faits et de faire appel.



L'intervention du superviseur doit amener l'employé à corriger lui-même la situation, et c'est pourquoi le principe de la progression des sanctions doit orienter ses décisions dans ce domaine. La discipline doit respecter les politiques, les règles, la convention collective et les lois.

Lorsque les mesures disciplinaires n'ont pas permis de corriger la situation ou que la faute est très grave, l'entreprise doit congédier l'employé. Cette décision

difficile doit être prise dans un cadre précis et dans le respect de l'employé, des normes administratives et des lois.

Les employés ne présentent pas tous des problèmes majeurs. Certains ont des attitudes et des comportements qui en font des employés difficiles et qui, bien que ne méritant pas de mesures disciplinaires, exigent une intervention du superviseur.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Qu'est-ce que la discipline ?
2. Qu'est-ce que la discipline préventive, la discipline punitive et la discipline constructive ?
3. Faites la distinction entre une mesure disciplinaire et une mesure administrative.
4. Quels sont les trois ou quatre principaux problèmes exigeant le recours à des mesures disciplinaires ?
5. Décrivez le principe de la progressivité des mesures disciplinaires et donnez un exemple.
6. Qu'est-ce que le counseling et dans quelles situations devrait-on l'utiliser ?
7. Dans quelles conditions une entrevue de congédiement devrait-elle se dérouler ?
8. En vous reportant à la rubrique « Parlons GRH » présentée au début du chapitre, répondez aux questions suivantes.
  - a) Pourquoi le superviseur doit-il faire preuve d'autant d'objectivité et d'intégrité dans l'application des mesures disciplinaires ?
  - b) Selon vous, le counseling est-il compatible avec le processus disciplinaire ? Est-ce qu'il y a contradiction ou complémentarité dans les objectifs de ces deux méthodes ?
  - c) Est-ce que la « règle du feu » doit être appliquée en tout temps ? Quelles sont les exceptions ?

## ANALYSE DE CAS

### CAS 10.1 « Le livreur »

Claudio a étudié pendant deux ans au cégep en techniques d'intervention en loisir. Pour des raisons familiales, il n'a pu terminer ses études et a dû chercher un emploi. Incapable de trouver un emploi dans son domaine, il a accepté un poste de manœuvre pour un des plus gros entrepreneurs de la région, dans le domaine de la rénovation domiciliaire. À l'occasion, il travaille avec les installateurs de portes et de fenêtres ou de revêtement d'aluminium, mais en général, Constantin B., son patron, lui confie la tâche de livrer aux différents chantiers le matériel ou les outils manquants. De plus, Claudio doit aller chercher, chez les différents fournisseurs, les matériaux dont certains contremaîtres ont un urgent besoin.

Claudio est un amateur de planche à roulettes. Plusieurs de ses amis consacrent toutes leurs journées à la pratique de ce sport, et Claudio les envie. D'ailleurs, dans sa région, Claudio est considéré comme un des meilleurs dans ce sport. Toutefois, le manque d'entraînement risque de le reléguer loin derrière ses amis.

Lorsqu'il se trouve sur un chantier, Claudio passe beaucoup de temps à discuter de planche à roulettes avec les autres employés, la rénovation n'étant pas son centre d'intérêt. Il lui arrive souvent d'être en retard de 20 à 30 minutes et, le soir, il part presque toujours 30 minutes avant l'heure fixée. Il se dirige alors vers le centre de loisirs de la municipalité voisine.

Le matin, il s'y entraîne de 7 h à 8 h 30. Le problème est qu'il commence à travailler à 8 h 30.

Son circuit de livraison l'amène souvent à passer devant le centre de loisirs et, chaque fois, il s'y arrête pour examiner les performances de ses amis. Lorsque Constantin lui fait remarquer qu'il prend beaucoup de temps pour faire les livraisons, Claudio donne différents prétextes, dont évidemment la circulation sur les routes reliant les municipalités de la région.

## Questions

1. À quels types de manquements l'entreprise est-elle confrontée ?
2. Quelle est la première action que Constantin doit entreprendre ?

## CAS 10.2 « C'est un départ ! »

Le congédiement d'un employé n'est jamais une tâche agréable pour un superviseur<sup>19</sup>. En ce qui concerne l'employé, lire une lettre qui affirme que « vos services ne sont plus requis » peut avoir un effet dévastateur. Un congédiement affecte l'employé psychologiquement, socialement et financièrement. Son estime de soi peut être sérieusement atteinte. Pour le superviseur, une telle mesure disciplinaire représente son seul et unique choix s'il a tenté, avant

Un des fournisseurs de l'entreprise, qui est un ami de Constantin, a appelé celui-ci pour l'informer que son livreur avait dormi pendant plus d'une heure dans le terrain de stationnement de son atelier, après avoir pris livraison du matériel. Claudio s'est défendu en disant qu'il s'était entraîné la veille et qu'il était fatigué. Afin d'éviter de s'endormir au volant, il s'était assoupi une dizaine de minutes, pas plus. « C'est moins grave que d'avoir un accident », a-t-il affirmé.

d'en arriver là, de corriger la situation. Cependant, un sentiment de culpabilité, de stress et de regret peut hanter son esprit. Il s'agit donc d'une situation délicate qui nécessite une sérieuse préparation et un contrôle serré du déroulement. Vous avez abordé, au chapitre 5, les implications légales d'un congédiement. Voyons maintenant, dans le respect de ces règles, la mise en pratique des notions couvertes dans le chapitre 10.

## Jeu de rôles

1. Dans la classe, deux personnes sont choisies pour remplir les rôles suivants : un directeur et un préposé. Les autres étudiants seront des observateurs en écoute active et pourront aider la personne qui joue le rôle du superviseur à se préparer en réfléchissant avec elle aux actions à prendre et à comment les prendre.  
Note: Il peut être intéressant de choisir trois groupes de deux personnes pour jouer les rôles, puis de comparer les comportements des trois paires lors de ces différentes rencontres. Dans ces conditions, ceux qui rempliront les rôles de directeur et de préposé ne doivent pas assister aux rencontres des étudiants qui les précèdent afin de ne pas être influencés dans la manière dont ils assumeront leur rôle.
2. Les rôles sont distribués aux étudiants sélectionnés, qui se préparent ensuite méticuleusement à jouer le personnage selon les règles décrites dans le chapitre. Seuls les étudiants sélectionnés reçoivent le texte de leur personnage.
3. Les observateurs ne doivent pas intervenir pendant la rencontre, mais ils doivent noter leurs observations au fur et à mesure.
4. La rencontre, d'un maximum de 15 minutes, a lieu entre le directeur et l'employé, en l'absence des autres étudiants qui détiennent les mêmes rôles, si vous avez opté pour cette version. Ainsi, il y aura trois versions de la rencontre, ce qui permettra d'alimenter une discussion à la fin de l'exercice.
5. Lors de la discussion de la fin de l'exercice, les participants pourront intervenir pour exprimer les sentiments qu'ils ont vécus pendant le déroulement de la rencontre.

19. Ce cas est adapté de Stevens, George E. (1995). *Cases and Exercises in Human Resource Management*, 6<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill, p. 353-357.

6. Les rôles sont distribués aux participants uniquement. En aucun cas, le contenu du rôle de directeur ne doit être communiqué au préposé ni

### **Rôle 1 (confidentiel) : le directeur**

Bien que vous ne dirigiez ce service que depuis deux ans, « Nom de l'étudiant » y travaille depuis huit ans. Très sympathique avec ses collègues de travail, « Nom de l'étudiant » possède une toute autre personnalité lorsqu'il s'adresse à des clients. Maintes fois, il a été averti de modifier son attitude avec les clients qui se présentent au comptoir ou communiquent par téléphone avec le Service des pièces. À la suite de nombreux avertissements verbaux et écrits, il s'est engagé à modifier son comportement, mais la réalité est autre. L'entreprise lui a payé un cours de « service à la clientèle » au cégep, l'a inscrit dans un cours de vente dispensé par une entreprise privée de formation et l'a envoyé suivre un cours de relations publiques donné par l'Association des concessionnaires automobiles. Rien n'y fait.

Vous ne désirez pas reprendre les discussions avec cet employé. Aujourd'hui, vous assumez la tâche ingrate de procéder à son congédiement. C'est ce que vous avez réclamé du Service de gestion de ressources humaines et vous avez obtenu son assentiment.

Tel qu'il est mentionné dans le chapitre, lors d'un congédiement, il faut que le message soit clair : il s'agit d'une décision définitive. Il faut éviter d'ouvrir une discussion sur le bien-fondé de la décision. Une lettre doit être remise à l'employé et elle doit contenir toutes les informations pertinentes (la date, le nom de l'employé, l'énoncé des faits, la description de la faute, la mention de la règle, de la norme ou de la clause de la convention collective qui n'a pas été respectée, la sanction appliquée, la date de sa prise d'effet, etc.). Il est aussi recommandé de ne pas offrir, lors de telles rencontres, un soutien pour aider l'employé à se trouver un autre emploi. Le moment n'est pas propice et l'offre pourrait être très mal reçue.

### **Mandat**

Vous devez informer « Nom de l'étudiant » que le point de non-retour est atteint. Votre décision est

celui de préposé au directeur. Les observateurs ne doivent pas non plus prendre connaissance des rôles.

définitive et sans appel (il n'y a pas de syndicat ; cependant, l'employé peut toujours poursuivre l'entreprise pour congédiement illégal). Il s'agit donc bel et bien de sa dernière journée de travail. Vous désirez personnellement, si les circonstances le permettent, lui proposer votre aide dans la recherche d'un nouvel emploi.

N'oubliez pas que « Nom de l'étudiant » peut vous en vouloir, en vouloir à l'entreprise ou au monde entier. Il peut crier ou pleurer, parfois menacer de mettre fin à ses jours ou encore accuser des collègues d'avoir inventé des histoires afin d'obtenir son poste.

Cependant, compte tenu des nombreux avertissements, « Nom de l'étudiant » ne sera probablement pas surpris de votre décision. Il y a eu, dans le passé, d'autres employés qui ont été congédiés pour des raisons similaires.

Avant la rencontre avec le préposé, vous exposez brièvement aux observateurs votre rôle, les objectifs que vous poursuivez et la manière que vous emploierez pour l'atteindre.

Lorsque vous serez prêt, faites venir « Nom de l'étudiant » dans votre bureau pour la rencontre. Celle-ci ne devrait pas durer plus de 15 minutes. Adressez-vous à lui par son prénom véritable.

Courriel du directeur des ressources humaines (confidentiel)

De : Roland Bauche, directeur des ressources humaines

À : « Vous », directeur du service

Objet : Congédiement de « Nom de l'étudiant », préposé au comptoir des pièces

Critère de diffusion : Confidentiel

Congédier un employé de longue date n'est jamais une tâche agréable. J'espère que les renseignements suivants te seront utiles lors de ta rencontre. Tu trouveras les politiques et les procédures de l'entreprise, et je me permets de te rappeler qu'il est important qu'elles soient suivies à la lettre.

- Aujourd'hui doit être le dernier jour de « Nom de l'étudiant » dans l'entreprise. Il est important qu'il parte immédiatement afin de ne pas affecter le moral des autres employés ou effectuer des actes de sabotage. Toutes les clés en sa possession doivent t'être remises et les codes d'accès et mots de passe requis pour utiliser l'ordinateur doivent être immédiatement modifiés.
- Au lieu d'un préavis de cessation d'emploi, « Nom de l'étudiant » recevra quatre semaines de salaire, plus deux autres semaines, selon la politique pratiquée par l'entreprise. Le versement habituel de son salaire sera donc porté à son compte pour les trois prochaines périodes de paie.
- Les contributions de l'employeur aux différents programmes d'assurance seront maintenues pour un maximum de six semaines ou, s'il le fait à l'intérieur de ce délai, jusqu'à ce que l'employé se trouve un nouvel emploi à temps plein.
- Pour toute autre information, « Nom de l'étudiant » est invité à communiquer avec moi au (608) 634-2122 ou à prendre rendez-vous à mon bureau.
- Je suis au courant des différents emplois offerts dans l'industrie et je peux lui venir en aide s'il le désire. Je peux aussi lui être d'un certain secours pour l'aider à rédiger son curriculum vitae et se préparer aux entrevues. Tu connais « Nom de l'étudiant » depuis seulement deux ans, mais moi, je le connais très bien depuis ses débuts chez nous et je veux sincèrement lui venir en aide.

### Résumé des évaluations

Les évaluations globales de « Nom de l'étudiant » pendant les sept premières années ont été « adéquates », mais sans possibilité de promotion.

Depuis deux ans, compte tenu des nouvelles politiques de l'entreprise concernant le service à la clientèle, il a toujours obtenu une note de « rendement faible » quant aux relations avec la clientèle. Pour les autres éléments, tels que l'atteinte des quotas, la précision dans son travail ou le respect des budgets, il a toujours obtenu la note « adéquat ».

« Nom de l'étudiant » a été informé à plusieurs reprises de ses problèmes avec la clientèle, particulièrement

de son attitude bourrue et incisive avec ceux qui retournaient des pièces pour un échange ou un remboursement.

Le précédent directeur de service et moi-même l'avons rencontré à plusieurs reprises et avons tenté d'obtenir une modification de comportement. Quelques cours lui ont été offerts pour corriger la situation.

### Rôle 2 (confidentiel) : le préposé aux pièces

Vous travaillez pour Qualité Auto depuis huit ans à titre de préposé au comptoir des pièces. Dans quelques minutes, vous allez rencontrer votre directeur. Il s'agit sans doute de votre congédiement, car vous avez reçu plusieurs avertissements concernant les relations avec la clientèle. Cependant, vous n'êtes pas d'accord avec la politique de l'entreprise et vous croyez que les clients abusent du système.

Perdre votre emploi ne vous emballe pas, car votre conjointe ne travaille plus depuis deux mois et vous avez deux enfants à la maison. Votre emploi chez Qualité Auto est votre premier emploi. Vous n'avez jamais travaillé pour une autre entreprise et vous n'avez aucune idée des démarches nécessaires pour vous trouver un emploi.

Si le directeur menace de vous congédier, vous êtes persuadé que vous saurez le convaincre de modifier sa décision. Les huit années que vous avez consacrées à l'entreprise le rendent redevable à votre égard.

Si jamais il s'agit vraiment d'un congédiement, vous allez lui faire connaître votre façon de penser quant aux politiques de l'entreprise à l'égard de la clientèle et des employés.

### Rôle 3 (confidentiel) : les observateurs

Les observateurs ne doivent pas prendre connaissance des rôles des deux interlocuteurs. Le directeur leur fera un bref exposé de la situation avant la rencontre. Aucune question ni suggestion ne peut être adressée au directeur.

Analysez la rencontre en vous attachant principalement à la clarté du message transmis à l'employé et aux moyens utilisés pour transmettre ce message.

## FICHE TECHNIQUE 10

En équipe de deux, rencontrez le directeur des ressources humaines d'une entreprise de votre région comptant une trentaine d'employés.

- Indiquez dans quel domaine d'activité cette entreprise évolue.
- Vérifiez auprès du directeur des ressources humaines s'il existe un programme d'aide aux employés.
- Renseignez-vous sur l'existence d'un programme d'aide aux employés.
- Prenez connaissance des principes de base du programme.
- Décrivez les services offerts aux employés.
- Si un membre de l'équipe travaille actuellement pour un employeur offrant un service d'aide aux employés, comparez les deux programmes.
- Rédigez un rapport de trois pages présentant vos constatations et proposez deux services supplémentaires qu'un programme d'aide aux employés devrait offrir.



Votre matériel complémentaire du chapitre 10 vous attend !



## PLAN DU CHAPITRE

- 11.1 La pertinence de l'étude de la santé et de la sécurité du travail
- 11.2 La Loi sur la santé et la sécurité du travail : son champ d'application
- 11.3 La raison d'être de la Commission de la santé et de la sécurité du travail
- 11.4 La prévention en milieu de travail : qu'en est-il dans les faits ?
- 11.5 La santé et la sécurité dans la vie du travailleur : ses droits et ses obligations
- 11.6 Les droits et les obligations de l'employeur

- 11.7 Les sanctions
  - 11.8 La démarche à suivre en cas d'accident du travail
  - 11.9 Les accidents du travail et les maladies professionnelles
- Résumé du chapitre
- Évaluation de la compétence – Questions de révision et application
- Cas 11.1 : « Une protection particulière pour les travailleuses »
- Cas 11.2 : « Où est passé Gibouzou, le gorille des plaines ? »
- Fiche technique 11

## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. d'expliquer l'objet de la Loi sur la santé et la sécurité du travail ;
2. d'expliquer ce qu'est la Commission de la santé et de la sécurité du travail et d'indiquer ses principaux rôles ;
3. de préciser les fonctions du représentant à la prévention dans l'entreprise ;
4. de distinguer les différents droits qui reviennent aux travailleurs en matière de santé et de sécurité, de même que les obligations que leur impose la Loi ;
5. de connaître les droits et les obligations de l'employeur ;
6. de suivre la démarche prévue dans le cas où un accident du travail se produit ;
7. de distinguer un accident du travail d'une maladie professionnelle ;
8. d'expliquer l'objet de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
9. de distinguer les différentes formes de réadaptation du travailleur prévues par la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ;
10. de distinguer les différentes sortes d'indemnités prévues par cette Loi pour le travailleur victime d'une lésion professionnelle.

## COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir contribuer à l'application des mesures de prévention et de correction en matière de santé et de sécurité du travail.



## PARLONS GRH

### Le test des cinq énoncés

L'entreprise Les transports Lalco inc. se spécialise dans le transport de matières toxiques et dangereuses. Ses dirigeants décident que la deuxième semaine de chaque mois devient la semaine de la prévention sans accident. Bon, il faut dire qu'il s'agit de tout un défi que la haute direction se lance car, dans les faits, une semaine sans accident, pour cette société, relève plus du rêve que de la réalité. Mais comme le précise le président : « Si nous pouvions diminuer, ne serait-ce que de 40 %, le nombre d'accidents au cours de la semaine de la prévention, nous serions fiers de cette réalisation. » Pour tester les connaissances de base des contremaîtres en matière de santé et de sécurité du travail, les membres de la haute direction leur soumettent un test comprenant cinq énoncés. Les cadres de terrain doivent y répondre par « vrai » ou « faux », en fournissant une petite explication ne dépassant pas deux phrases quand l'énoncé est faux.

### Travail

Mettez-vous à la place d'un de ces contremaîtres et répondez au test en deux temps :

1. Sans avoir lu le chapitre.
2. Après avoir lu le chapitre.

Cet exercice vous permettra de mieux situer vos connaissances de base en matière de santé et de sécurité du travail.



## Test

Voici cinq énoncés. Répondez par « vrai » ou « faux », en fournissant une explication ne dépassant pas deux phrases quand l'énoncé est faux.

1. C'est la Loi sur la santé et la sécurité du travail qui a créé l'organisme que l'on nomme la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)\*.
2. La raison d'être de la CSST est de mettre des affiches publicitaires dans les toilettes publiques des institutions d'enseignement et de présenter des annonces publicitaires à la télévision.
3. Un travailleur qui effectue un travail avec des risques pour sa santé et sa sécurité doit redoubler de prudence en l'exécutant, car c'est ce que prévoit la Loi.

4. Tout employeur a l'obligation de s'assurer que l'émission d'un contaminant ou l'utilisation d'une matière dangereuse ne porte pas atteinte à la santé ou à la sécurité de quiconque sur un lieu de travail.
5. Si un travailleur est en présence d'un contaminant au travail et qu'il détient un certificat médical attestant que ce contaminant est nuisible à sa santé et sa sécurité au travail, il doit obligatoirement demander à son médecin la permission de pouvoir travailler malgré la présence dudit contaminant.

\* La Commission des normes du travail (CNT), la Commission de l'équité salariale (CES) et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ont été regroupées pour devenir en janvier 2016 la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

## 11.1 LA PERTINENCE DE L'ÉTUDE DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Chaque année, au Québec, plus de 12 000 jeunes de 24 ans ou moins sont blessés, mutilés ou tués au travail<sup>1</sup>. C'est pourquoi, dans son communiqué de presse du 14 juin 2012, la CSST invite encore une fois les jeunes travailleurs à demander une formation en santé et sécurité du travail<sup>2</sup>. Peu importe l'âge du travailleur et le milieu de travail : les accidents et les maladies professionnelles ont des conséquences graves pour la victime, d'autant plus que le coût moral d'une atteinte à son intégrité physique peut rarement être quantifié.

Le respect de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique du travailleur est une dimension si importante dans notre société que le législateur québécois en fait un droit général dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. Il énonce de façon claire que « tout être humain a droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité [...] de sa personne<sup>3</sup> ». Il en fait un droit pour un contexte précis quand il stipule que « toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique<sup>4</sup> ».

Le législateur va jusqu'à faire du respect de cette intégrité physique du travailleur une obligation pour tout employeur. « L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail



Dans le milieu de travail, les accidents et les maladies professionnelles ont des conséquences graves.

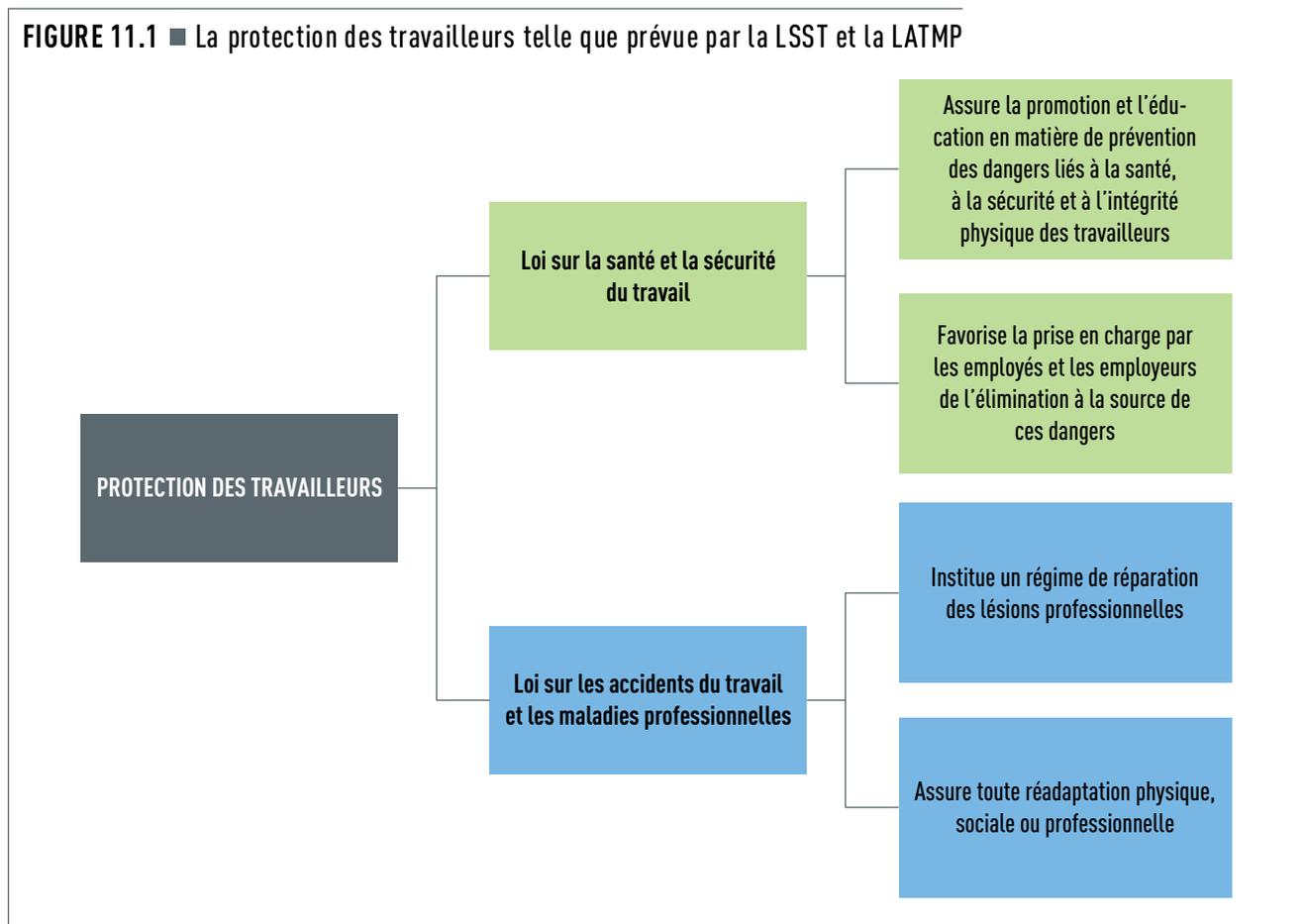
1. Voir Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2014). Jeunes au travail. Témoignages et vidéos, [Vidéos en ligne], [www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)
2. Voir Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2012, 14 juin). « Jeunes au travail 2012 : la CSST invite les jeunes travailleurs à demander une formation en santé et sécurité du travail », [En ligne], [www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)
3. *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec, L.R.Q., c. C-12, art. 1.
4. *Ibid.*, art. 46.

convenue [...], doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié<sup>5</sup>. »

De plus, la protection du travailleur est encadrée par un régime normatif qui énonce quels sont ses droits dans le milieu de travail pour que sa santé, sa sécurité et son intégrité physique soient protégées. Ce régime normatif précise même quelles obligations reviennent au travailleur afin qu'il assure sa propre protection et celle de ses collègues de travail. Il présente aussi les droits de l'employeur, ainsi que les obligations qui lui sont imposées. Ce régime normatif provient de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)<sup>6</sup>.

Pour le cas où un accident du travail vient mettre en péril l'intégrité physique du travailleur, le législateur québécois a mis sur pied un régime spécial de responsabilité civile<sup>7</sup>. Par une autre loi, soit la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)<sup>8</sup>, il prévoit les mesures de réadaptation offertes au travailleur (réadaptation physique, sociale ou professionnelle) dans l'éventualité où il serait victime d'une lésion professionnelle. La figure 11.1 indique comment ces deux dernières lois visent à assurer la protection du travailleur.

**FIGURE 11.1** ■ La protection des travailleurs telle que prévue par la LSST et la LATMP



5. *Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 2087.

6. Voir la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1.

7. « Ce régime est dérogatoire au droit commun, en ce sens qu'il libère l'employeur de toute responsabilité en ce qui concerne les dommages subis par son employé, au cours de son travail, pour lui substituer un régime légal d'indemnisation. » Archambault, Jean-Pierre. (2011). *Droit des affaires*, 5<sup>e</sup> éd., Montréal, Beauchemin, p. 504.

8. Voir la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001.

## 11.2 LA LOI SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL : SON CHAMP D'APPLICATION

La Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) a pour objet « l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs<sup>9</sup> ». Comme l'objet premier de la LSST vise l'élimination à la source de tels dangers, il est admis que le fait de mettre à la disposition des travailleurs des moyens et des équipements de protection individuels ou collectifs, lorsque cela se révèle nécessaire pour répondre à leurs besoins particuliers, ne doit diminuer en rien les efforts requis pour éliminer, à la source même, les dangers pour leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique<sup>10</sup>.

Un principe prévaut dans l'interprétation de cette Loi. Comme elle est d'ordre public, une disposition d'une convention collective ou d'un décret qui y déroge est frappée de nullité absolue<sup>11</sup>. Ainsi, une convention collective ne saurait enlever aux travailleurs leur droit de refus (*voir la section 11.5.1 à la page 350*), ni réduire les obligations de l'employeur en matière de santé et de sécurité du travail (*voir la section 11.6.2 à la page 356*). Cependant, rien dans la LSST n'empêche une convention ou un décret de prévoir pour un travailleur des dispositions plus avantageuses pour la santé, la sécurité ou l'intégrité physique du travailleur<sup>12</sup>.

### 11.2.1 Quelques particularités de la Loi sur la santé et la sécurité du travail

La Loi sur la santé et la sécurité du travail crée un organisme qui a pour fonctions générales d'élaborer, de proposer et de mettre en œuvre des politiques relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs de manière à assurer une meilleure qualité des milieux de travail. Cet organisme se nomme la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST).

De plus, la LSST énonce de façon précise les droits et les obligations reconnus tant aux travailleurs qu'aux employeurs en matière de santé et de sécurité du travail<sup>13</sup>.

### 11.2.2 Quelques définitions en vertu de la Loi

Nous vous proposons quelques définitions en lien avec l'étude de la santé et de la sécurité du travail afin de vous faciliter la lecture de ce chapitre. Ces définitions, non placées dans la marge, sont présentées au tableau 11.1.

## 11.3 LA RAISON D'ÊTRE DE LA COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

On aurait tendance à croire que la promotion de la prévention en milieu de travail n'est que l'affaire de l'employeur et des travailleurs. Or la Commission de la santé et de la sécurité du travail est un organisme qui fait de la prévention une de ses préoccupations

9. *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1, art. 2.

10. *Voir ibid.*, art. 3.

11. *Voir ibid.*, art. 4, para. 1.

12. *Voir ibid.*, art. 4, para. 2.

13. Ces obligations et ces droits seront présentés aux sections 11.5 et 11.6.

**TABLEAU 11.1** ■ Quelques définitions pertinentes présentées dans la LSST

Concepts	Définitions
Accident	Un accident du travail au sens de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Il s'agit d'un événement imprévu et soudain, attribuable à toute cause, survenant à une personne pendant son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle.
Comité de santé et de sécurité	Comité formé de représentants de l'employeur et de représentants des travailleurs dont le mandat consiste notamment à choisir le médecin responsable des services de santé dans l'établissement, à établir les programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail, à participer à la détermination et à l'évaluation des risques liés aux postes de travail, à tenir des registres des accidents du travail, à transmettre à la Commission les renseignements nécessaires que celle-ci requiert et à accomplir toute autre tâche que l'employeur et les travailleurs ou leur association accréditée lui confient en vertu d'une convention collective.
Contaminant	Une matière solide, liquide ou gazeuse, un micro-organisme, un son, une vibration, un rayonnement, une chaleur, une odeur, une radiation ou toute combinaison de l'un ou l'autre susceptible d'altérer de quelque manière la santé ou la sécurité des travailleurs.
Établissement	L'ensemble des installations et de l'équipement groupés sur un même site et organisés sous l'autorité d'une même personne ou de personnes liées, en vue de la production ou de la distribution de biens ou de services, à l'exception d'un chantier de construction. Ce mot comprend notamment une école, une entreprise de construction ainsi que les locaux mis à la disposition de travailleurs par l'employeur à des fins d'hébergement.
Lésion professionnelle	Une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation.
Lieu de travail	Un endroit où, par le fait ou à l'occasion de son travail, une personne doit être présente, y compris un établissement et un chantier de construction.
Matière dangereuse	Une matière qui, en raison de ses propriétés, constitue un danger pour la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'un travailleur.
Représentant à la prévention	Une personne désignée parmi les travailleurs et qui, au sein de l'établissement, exerce entre autres fonctions celles d'inspecter les lieux de travail, de recevoir copie des avis d'accidents et de faire enquête, de déterminer les situations à risque pour les travailleurs, d'assister les travailleurs dans l'exercice de leurs droits, d'accompagner l'inspecteur à l'occasion des visites d'inspection, d'intervenir dans les cas où le travailleur exerce son droit de refus et de porter plainte à la Commission.

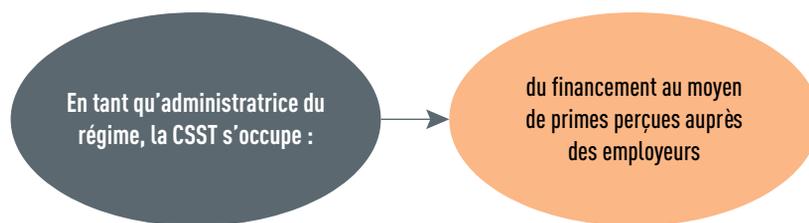
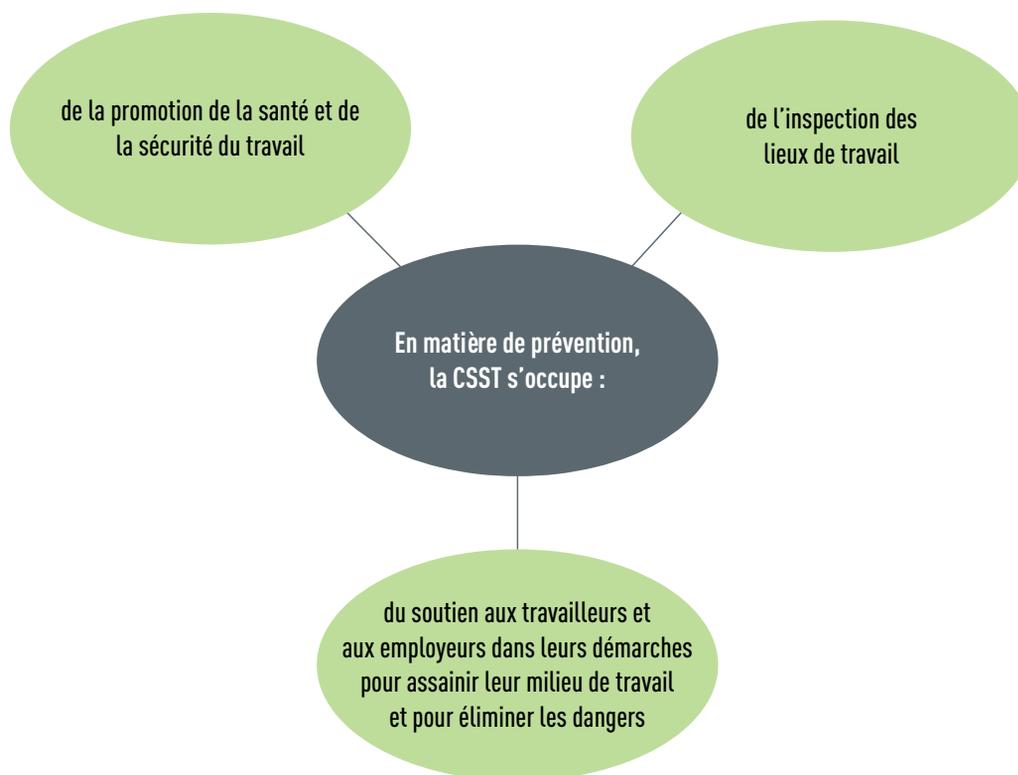
primordiales. En effet, le gouvernement du Québec a confié à la CSST l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. Il s'agit d'un régime d'assurance obligatoire institué par la Loi. Son objectif est d'indemniser les personnes qui, en milieu de travail, sont victimes d'accidents du travail ou sont atteintes de maladies professionnelles.

### 11.3.1 Les champs d'intervention de la CSST

On reconnaît à la CSST trois champs d'intervention : en matière d'administration du régime (voir la figure 11.2 à la page suivante), en matière de prévention (voir la figure 11.3 à la page suivante) et en matière d'indemnisation et de réadaptation (voir la figure 11.4 à la page 347)<sup>14</sup>.

En matière d'administration du régime, la CSST s'occupe principalement du financement de ce régime, au moyen de primes perçues auprès des employeurs. Dans le domaine de la prévention, la CSST s'occupe principalement de la promotion de la santé et de la sécurité du travail. Elle exerce aussi un rôle de soutien aux travailleurs et aux employeurs dans leur démarche d'assainissement de leur milieu de travail et d'élimination des dangers. Finalement, cet organisme se charge de l'inspection des

14. Voir Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2007, 1<sup>er</sup> décembre). *Pour comprendre le régime québécois de santé et de sécurité du travail*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 9.

**FIGURE 11.2** ■ Le rôle de la CSST en matière d'administration du régime**FIGURE 11.3** ■ Le rôle de la CSST en matière de prévention

lieux de travail. En matière d'indemnisation et de réadaptation, la CSST s'occupe essentiellement de l'indemnisation des travailleurs ayant subi une lésion professionnelle, de l'assistance médicale qu'exige l'état du travailleur en raison d'une lésion professionnelle ainsi que de la réadaptation des travailleurs qui, à la suite d'une lésion professionnelle, subissent une atteinte permanente à leur intégrité physique ou psychique.

### 11.3.2 Les modalités d'inscription à la CSST

La règle est claire en ce qui concerne l'inscription à la CSST : « Toute entreprise ayant un établissement au Québec et comptant au moins un travailleur, à temps plein ou

**FIGURE 11.4** ■ Le rôle de la CSST en matière d'indemnisation et de réadaptation

non, y compris un travailleur autonome considéré comme un travailleur, est obligée de s'inscrire à la CSST à titre d'employeur<sup>15</sup>. »

L'employeur doit tout de même savoir que dans les 60 jours qui suivent la date de début de ses activités, il doit s'inscrire à la CSST. Il lui faut donc fournir tous les renseignements requis relatifs à la nature de l'ensemble de ses activités dans chacun de ses établissements. L'employeur doit ainsi « fournir des renseignements sur les activités exercées et les services offerts par son entreprise. Il doit notamment préciser les tâches effectuées par les employés et par les dirigeants, les matières premières ainsi que les équipements utilisés, les corps d'emploi des travailleurs, les activités confiées en sous-traitance, la clientèle et, enfin, s'il y a lieu, les activités effectuées par les travailleurs autonomes<sup>16</sup>. » Notez que l'employeur peut s'inscrire en ligne en remplissant le formulaire *Demande d'inscription d'un employeur à la CSST*.

En ce qui a trait au travailleur, il est automatiquement assuré s'il est victime d'une maladie ou d'un accident lié au travail. Il n'a pas à s'inscrire à la CSST pour être protégé par la Loi et il n'a rien à déboursier en échange de cette protection. Pour

15. Voir la rubrique « Inscription à la CSST » sur le site de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, à l'adresse : [www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)

16. Voir la rubrique « Quels renseignements fournir ? » sur le site de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, à l'adresse : [www.csst.qc.ca](http://www.csst.qc.ca)



Les travailleurs bénévoles ne sont pas automatiquement couverts par le régime d'indemnisation.

certaines personnes qui ne bénéficient pas automatiquement de cette protection accordée par la Loi, l'assurance est facultative.

Il convient de noter que les personnes engagées par un particulier pour garder une autre personne, sans résider dans le logement de ce particulier, et les athlètes professionnels ne sont pas couverts par le régime d'indemnisation. De plus, la « personne dont la pratique du sport constitue la principale source de revenus n'est pas couverte par le régime d'indemnisation administré par la CSST<sup>17</sup> ».

D'autres cas particuliers méritent d'être soulignés :

- Les travailleurs bénévoles ne sont pas automatiquement couverts par le régime d'indemnisation. Cependant, ces travailleurs seront protégés pour autant que l'entreprise bénéficiant de leurs services le demande à la CSST, en remplissant le formulaire *Demande de protection des travailleurs bénévoles*.
- Le propriétaire d'une entreprise individuelle employant au moins un travailleur, de même qu'un associé ou un dirigeant d'une personne morale, qui désire bénéficier pour lui-même de la protection de la Loi sur la santé et la sécurité du travail doit en faire la demande à la CSST.
- Les travailleurs autonomes, c'est-à-dire les personnes établies à leur compte, et les domestiques ne sont pas couverts par le régime d'indemnisation. Ils doivent s'inscrire eux-mêmes à la CSST et bénéficieront d'une protection personnelle s'ils satisfont aux conditions fixées par la CSST. Toutefois, une obligation supplémentaire s'impose à ces personnes : après s'être inscrites, elles doivent souscrire à une protection personnelle. Cette démarche, bien que facultative, est recommandée pour qu'elles bénéficient de la protection de la Loi.
- L'étudiant qui effectue un stage non rémunéré dans une entreprise pendant ses études est protégé par la CSST. En effet, la Commission estime que cet étudiant travaille pour l'établissement d'enseignement où il étudie. Étant donné que cet établissement est responsable du stage, il est considéré comme l'employeur de l'étudiant.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Julie est-elle protégée par la CSST ?

À la fin de ses études en techniques de comptabilité et de gestion, Julie entreprend un stage non rémunéré au siège social de l'entreprise où travaille sa mère, à titre de vérificatrice en chef. Le deuxième jour de son stage, tandis qu'elle monte les escaliers menant à son bureau, un commis qui transportait une caisse remplie de dossiers la bouscule par inadvertance. Julie perd pied et déboûle jusqu'au bas de l'escalier. Elle se heurte

sévèrement la tête et l'employeur, une fois averti, fait appeler immédiatement son équipe de secouristes. Ils diagnostiquent une commotion cérébrale.

Dans ce cas-ci, comme il s'agit d'un accident du travail impliquant une étudiante qui effectue un stage non rémunéré dans une entreprise pendant ses études, Julie est bel et bien protégée par la CSST.

17. *Idem*.

## 11.4 LA PRÉVENTION EN MILIEU DE TRAVAIL : QU'EN EST-IL DANS LES FAITS ?

L'article 68 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail prévoit qu'un comité de santé et de sécurité peut être formé au sein d'un établissement regroupant plus de 20 travailleurs et appartenant à une **catégorie identifiée**, soit une catégorie désignée par règlement comme étant un secteur prioritaire en raison de la fréquence et de la gravité des lésions professionnelles.

Le tableau 11.2 indique quelles sont les principales catégories identifiées, aussi appelées groupes prioritaires. Ces groupes sont présentés non seulement en fonction de la fréquence des lésions professionnelles survenues dans leurs secteurs, mais aussi en fonction de la gravité de ces lésions.

Selon les modalités prévues dans la Loi, ce comité se forme sur avis écrit transmis à l'employeur par une association accréditée ou, s'il n'existe pas d'association accréditée, par au moins 10 % des travailleurs ou, dans le cas d'un établissement groupant moins de 40 travailleurs, par au moins 4 d'entre eux, ou sur un avis semblable transmis par l'employeur à une association accréditée ou, s'il n'existe pas

### Catégorie identifiée

Catégorie désignée par règlement comme étant un groupe prioritaire en raison de la fréquence et de la gravité des lésions professionnelles.

**TABLEAU 11.2** ■ La liste des groupes et des secteurs d'activité économique

Groupes prioritaires	
Groupe 1	Groupe 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bâtiments et travaux publics</li> <li>• Industries chimiques</li> <li>• Forêts et scieries</li> <li>• Mines, carrières et puits de pétrole</li> <li>• Fabrication de produits de métal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce</li> <li>• Industrie du cuir, du tabac et du textile</li> <li>• Fabrication de machines (sauf électriques)</li> </ul>
Groupe 2	Groupe 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie du bois (sans scierie)</li> <li>• Industrie du caoutchouc et des produits en matière plastique</li> <li>• Fabrication de l'équipement de transport</li> <li>• Première transformation des métaux</li> <li>• Fabrication de produits minéraux non métalliques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres services commerciaux et personnels</li> <li>• Communications, transport, énergie et autres services publics</li> <li>• Imprimerie, édition et activités annexes</li> <li>• Fabrication des produits du pétrole et du charbon</li> <li>• Fabrication de produits électriques</li> </ul>
Groupe 3	Groupe 6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration publique</li> <li>• Industrie des aliments et boissons</li> <li>• Industries du papier et activités diverses</li> <li>• Transport et entreposage</li> <li>• Industrie du meuble et articles d'ameublement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industries manufacturières diverses</li> <li>• Bonneterie et habillement</li> <li>• Enseignement et services annexes</li> <li>• Agriculture</li> <li>• Finances, assurances et affaires immobilières</li> <li>• Services médicaux et sociaux</li> <li>• Chasse et pêche</li> </ul>

**Source :** Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2011). *La modernisation du régime de santé et sécurité*, Québec, Gouvernement du Québec, annexe II, p. 21.

d'association accréditée, à l'ensemble des travailleurs<sup>18</sup>. Notons qu'une copie de cet avis doit être transmise à la Commission.

Soulignons que, lorsqu'elle le juge opportun, la Commission peut exiger la formation d'un comité de santé et de sécurité, quel que soit le nombre de travailleurs dans l'établissement<sup>19</sup>. Bien que les fonctions de ce comité soient nombreuses<sup>20</sup>, nous tenons à en présenter sept d'entre elles, à titre d'exemples :

1. choisir le médecin responsable des services de santé dans l'établissement ;
2. approuver le programme de santé élaboré par le médecin responsable ;
3. établir, au sein du programme de prévention, les programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail ;
4. participer au relevé et à l'évaluation des risques liés aux postes de travail et au travail exécuté par les travailleurs ainsi qu'au relevé des matières dangereuses et des contaminants présents dans les postes de travail ;
5. tenir un registre des accidents du travail, des maladies professionnelles et des événements qui auraient pu causer des accidents du travail ou des maladies professionnelles ;
6. transmettre à la Commission toutes les informations qu'elle requiert et un rapport annuel d'activités conformément aux règlements ;
7. recevoir une copie des avis d'accidents du travail et enquêter sur les événements qui ont causé ou qui auraient été susceptibles de causer un accident du travail ou une maladie professionnelle, et soumettre les recommandations appropriées à l'employeur et à la Commission.

La LSST prévoit, de plus, la nomination de représentants à la prévention lorsqu'il existe un comité de santé et de sécurité dans un établissement.

## **11.5 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DANS LA VIE DU TRAVAILLEUR : SES DROITS ET SES OBLIGATIONS**

Comme il est énoncé dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail, «le travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique<sup>21</sup>». Cette Loi précise d'abord quels sont les droits qui sont reconnus aux travailleurs quand vient le temps d'assurer leur santé, leur sécurité et leur intégrité physique au travail.

### **11.5.1 Les droits du travailleur**

La LSST prévoit quels sont les droits que les travailleurs peuvent exercer dans le cadre de l'exécution de leur travail. Notons que ces droits sont soit généraux, soit ciblés.

18. Voir la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1, art. 69, para. 1.

19. Voir *ibid.*, art. 69, para. 2.

20. Ce comité a 13 grandes fonctions, comme il appert à la lecture de l'article 78 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*.

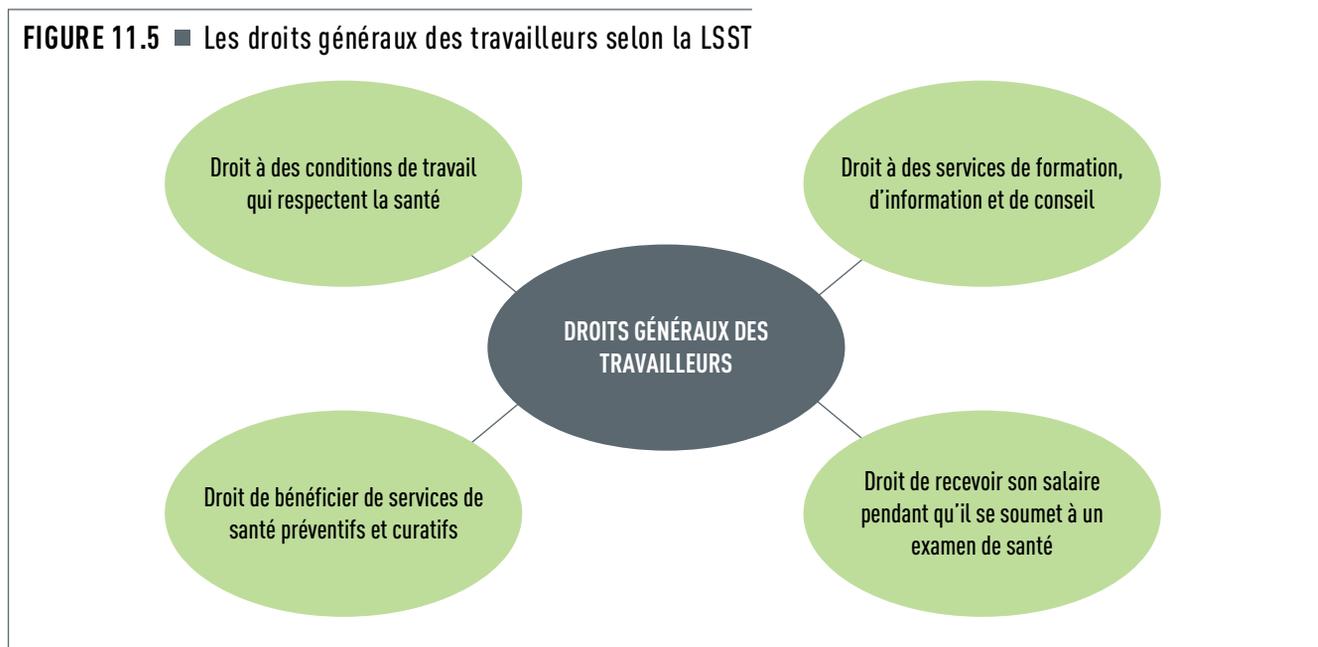
21. *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1, art. 9.

## Les droits généraux

La Loi stipule que le travailleur a le droit :

- à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail, particulièrement en lien avec son travail et son milieu de travail, ainsi qu'à la formation, à l'entraînement et à la supervision appropriés<sup>22</sup> ;
- de bénéficier de services de santé préventifs et curatifs en fonction des risques auxquels il peut être exposé au travail<sup>23</sup> ;
- de recevoir son salaire pendant qu'il se soumet à un examen de santé en cours d'emploi, si un tel examen est exigé pour l'application de la Loi ou des règlements<sup>24</sup> (voir la figure 11.5).

FIGURE 11.5 ■ Les droits généraux des travailleurs selon la LSST



## Les droits ciblés

Les droits dits ciblés concernent des situations précises que la LSST veut porter à l'attention des travailleurs. Il s'agit du droit de refus, du droit de retrait préventif et du droit de retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite.

**Le droit de refus** Si un travailleur a des motifs raisonnables de croire que l'exécution d'un travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique, ou peut avoir l'effet d'exposer une autre personne à un danger semblable, il a le droit de refuser d'exécuter ce travail<sup>25</sup>. C'est ce qu'on appelle le droit de refus.

Cependant, ce droit n'est pas absolu. Deux situations expliquent pourquoi :

1. Si le refus d'exécuter le travail met en péril la vie, la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'une autre personne, le travailleur ne peut exercer ce droit.

22. Voir *ibid.*, art. 10, para. 1.

23. Voir *ibid.*, art. 10, para. 2.

24. *Idem.*

25. Voir *ibid.*, art. 12.

2. Si les conditions d'exécution comportent des dangers qui sont normalement reconnus pour ce genre de travail, le travailleur ne peut se prévaloir du droit de refus.

Ainsi, pour combattre un feu, les conditions d'exécution du travail font en sorte qu'un pompier doit être à proximité du feu, souvent au péril de sa vie. De même, un policier qui reçoit un appel lui indiquant de se rendre à une banque où des coups de feu se font entendre et où un vol est perpétré ne saurait alléguer le droit de refus, justement parce qu'un vol à main armée dans une banque et l'échange de coups de feu font partie des risques de son métier.

En revanche, l'exercice du droit de refus entraîne une obligation de diligence pour le travailleur. S'il refuse d'exécuter un travail, il doit aussitôt en aviser son supérieur immédiat, son employeur ou un représentant de ce dernier<sup>26</sup>, et l'employeur ne peut pas le forcer à reprendre son travail tant qu'une décision exécutoire, c'est-à-dire une décision à laquelle on ne peut se soustraire, n'est pas rendue à cet effet<sup>27</sup>.

De même, l'employeur ne peut pas faire exécuter le travail par un autre travailleur<sup>28</sup>, sous réserve, bien entendu, de l'article 17 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail et du deuxième paragraphe de l'article 19. En effet, selon l'article 17, si le travailleur persiste dans son refus d'exécuter le travail alors que le supérieur immédiat est d'avis qu'il n'existe pas de danger justifiant ce refus, le supérieur immédiat peut faire exécuter le travail par un autre travailleur.

Quant à l'article 19, il indique la latitude dont dispose l'employeur à la suite de l'intervention d'un inspecteur de la CSST. C'est au deuxième paragraphe de cet article qu'il est précisé que si un inspecteur de la CSST émet une décision selon laquelle le refus de travailler du travailleur repose sur des motifs qui sont acceptables, dans son cas particulier, sans toutefois justifier qu'un autre travailleur refuse d'accomplir le travail, l'employeur peut faire exécuter le travail par un autre travailleur. Bien entendu, dans les deux cas, l'autre travailleur à qui l'on demande de faire le travail peut accepter de le faire, mais l'employeur a le devoir de l'informer, d'une part, du fait qu'un droit de refus a été exercé quant à l'exécution de ce travail et, d'autre part, des motifs pour lesquels ce droit a été exercé<sup>29</sup>.

Une mise en garde s'impose! Le travailleur qui exerce son droit de refus n'est pas automatiquement en congé. La Loi sur la santé et la sécurité du travail ne saurait être à ce point permissive. Il y est en effet stipulé que le travailleur qui exerce un tel droit est réputé être au travail<sup>30</sup>. Ainsi, l'employeur peut exiger de lui qu'il demeure disponible sur les lieux de travail et peut, de ce fait, l'affecter temporairement à une autre tâche qu'il est raisonnablement en mesure d'accomplir<sup>31</sup>.

Aussi, le fait qu'un travailleur exerce son droit de refus ne signifie pas pour autant que son travail doive être mis à l'écart. Dès qu'il est avisé par ce travailleur, le supérieur immédiat, l'employeur ou son représentant convoque le représentant à la prévention, qui doit procéder à l'examen de la situation et juger, si cela se révèle nécessaire, des corrections à apporter<sup>32</sup>.

26. Voir *ibid.*, art. 15.

27. Voir *ibid.*, art. 14.

28. *Idem.*

29. Voir *ibid.*, art. 17 et art. 19, para. 2.

30. Voir *ibid.*, art. 14.

31. Voir *ibid.*, art. 25.

32. Voir *ibid.*, art. 16.

Nous rappelons ici que si le représentant à la prévention en vient à la conclusion qu'il n'existe pas de danger justifiant le refus du travailleur d'exécuter le travail, mais que ce dernier persiste dans son refus de le faire, l'employeur peut demander à un autre travailleur d'exécuter le travail<sup>33</sup>.

C'est aussi à la suite de ce refus persistant du travailleur d'exécuter le travail que l'intervention de l'inspecteur de la CSST peut être requise<sup>34</sup>, mais il est possible que la décision que rend cet inspecteur fasse l'objet d'une demande de révision et d'une contestation devant la Commission des lésions professionnelles<sup>35</sup>.

Il est formellement interdit à l'employeur d'user de représailles contre le travailleur du seul fait que ce dernier exerce son droit de refus. Le travailleur qui exerce ce droit bénéficie d'une protection absolue que lui accorde la Loi sur la santé et la sécurité du travail.

Cette protection s'énonce ainsi au paragraphe 1 de l'article 30 de la LSST: « L'employeur ne peut congédier, suspendre ou déplacer un travailleur, exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou de représailles ou lui imposer toute autre sanction pour le motif que ce travailleur a exercé son droit de refus d'exécuter un travail. »

Cependant, cette protection accordée par la LSST tombe si le travailleur utilise son droit de façon abusive. La règle visant à contrer les cas d'abus est présentée au paragraphe 2 de l'article 30 de la LSST: « Dans les dix jours d'une décision [rendue par l'inspecteur de la CSST ou par la Commission des lésions professionnelles], l'employeur peut congédier, suspendre ou déplacer le travailleur ou lui imposer une autre sanction si le droit a été exercé de façon abusive. »

**Le droit de retrait préventif** Le retrait préventif signifie qu'un travailleur peut se retirer d'un travail par mesure de prévention si, en effectuant un tel travail, il s'expose à un contaminant qui comporte des dangers pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique. Il s'agit là d'un droit. Cependant, le travailleur doit fournir un certificat<sup>36</sup> attestant que son exposition à un tel contaminant comporte pour lui les dangers allégués.

Le travailleur qui exerce un tel droit peut demander à être affecté à des tâches ne comportant pas d'exposition à de tels contaminants et il doit s'agir de tâches qu'il est raisonnablement en mesure d'accomplir.

Celui-ci n'a pas à réintégrer ses fonctions antérieures tant que son état de santé ne le lui permettra pas et tant que les conditions de son travail ne seront pas conformes aux normes établies par règlement pour ce contaminant<sup>37</sup>.

Si, malgré le fait qu'un travailleur a remis un certificat à son employeur, ce dernier ne l'affecte pas immédiatement à d'autres tâches, ce travailleur peut cesser de travailler jusqu'à ce que l'affectation soit faite ou que son état de santé et les conditions de son travail lui permettent de réintégrer ses fonctions<sup>38</sup>. Il ne subira pas de réduction de salaire et il aura droit, pendant les cinq premiers jours ouvrables de cessation de travail,

33. Voir *ibid.*, art. 17.

34. Voir *ibid.*, art. 18.

35. La Commission des lésions professionnelles a été instituée par la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 367. Cette Commission exerce une compétence d'appel des décisions rendues par les inspecteurs de la CSST. Voir la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1, art. 20.

36. Le certificat en question peut être délivré par le médecin responsable des services de santé de l'établissement dans lequel travaille le travailleur ou par un autre médecin. Si le certificat provient du médecin responsable, celui-ci doit, à la demande du travailleur, aviser le médecin qu'il désigne. S'il est délivré par un autre médecin que le médecin responsable, ce médecin doit consulter, avant de remettre le certificat, le médecin responsable ou, à défaut, le directeur de la santé publique de la région dans laquelle se trouve l'établissement, ou le médecin que ce dernier désigne. Voir *ibid.*, art. 33.

37. Voir *ibid.*, art. 32.

38. Voir *ibid.*, art. 35.

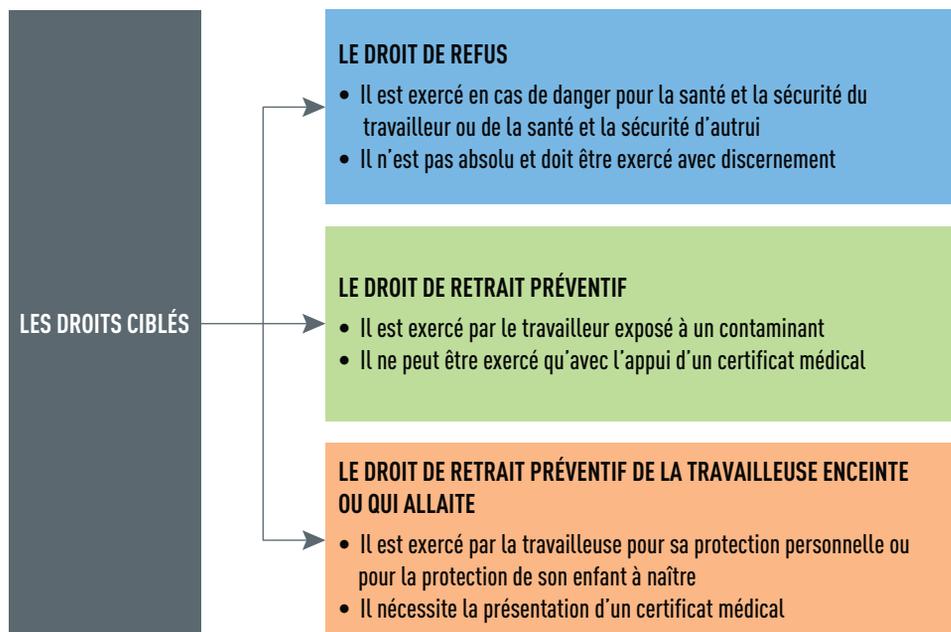
d'être rémunéré selon son salaire normal<sup>39</sup>. À la fin de cette période, il aura droit à l'indemnité de remplacement du revenu à laquelle il aurait droit en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, comme s'il devenait alors incapable d'exercer son emploi en raison d'une lésion professionnelle au sens de cette Loi<sup>40</sup>.

**Le droit de retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite** Une travailleuse enceinte qui fournit à l'employeur un certificat attestant que les conditions de son travail comportent des dangers physiques pour l'enfant à naître ou, à cause de son état de grossesse, pour elle-même peut demander d'être affectée à des tâches qui ne comportent pas de tels dangers et qu'elle est raisonnablement en mesure d'accomplir<sup>41</sup>. Si l'affectation demandée n'est pas effectuée immédiatement, la travailleuse peut alors cesser de travailler jusqu'à ce que l'affectation soit réalisée ou jusqu'à la date de son accouchement<sup>42</sup>.

Si, toutefois, la travailleuse croit que l'exécution de son travail comporte des dangers pour l'allaitement de son enfant, elle n'a qu'à fournir un certificat attestant que les conditions de travail entraînent des dangers pour l'enfant qu'elle allaite et elle peut, par la suite, demander à être affectée à des tâches ne comportant pas de tels dangers<sup>43</sup>. Bien entendu, il doit s'agir de tâches qu'elle est raisonnablement en mesure d'accomplir. Si l'affectation demandée n'est pas effectuée de façon immédiate, la travailleuse peut cesser de travailler jusqu'à ce que l'affectation soit réalisée ou jusqu'à la fin de la période d'allaitement<sup>44</sup>.

La figure 11.6 présente les droits ciblés des travailleurs tels que définis par la LSST.

**FIGURE 11.6** ■ Les droits ciblés des travailleurs selon la LSST



39. Voir *ibid.*, art. 36, para. 1.

40. Voir *ibid.*, art. 36, para. 2.

41. Voir *ibid.*, art. 40.

42. Voir *ibid.*, art. 41, para. 1.

43. Voir *ibid.*, art. 46, para. 1.

44. Voir *ibid.*, art. 47.

## 11.5.2 Les obligations du travailleur

La Loi sur la santé et la sécurité du travail énonce, pour le travailleur, quelques obligations qui font appel à une certaine diligence de sa part en matière de prévention. L'article 49 commence d'ailleurs par les mots «Le travailleur doit» et présente de la façon suivante les obligations qui lui reviennent :

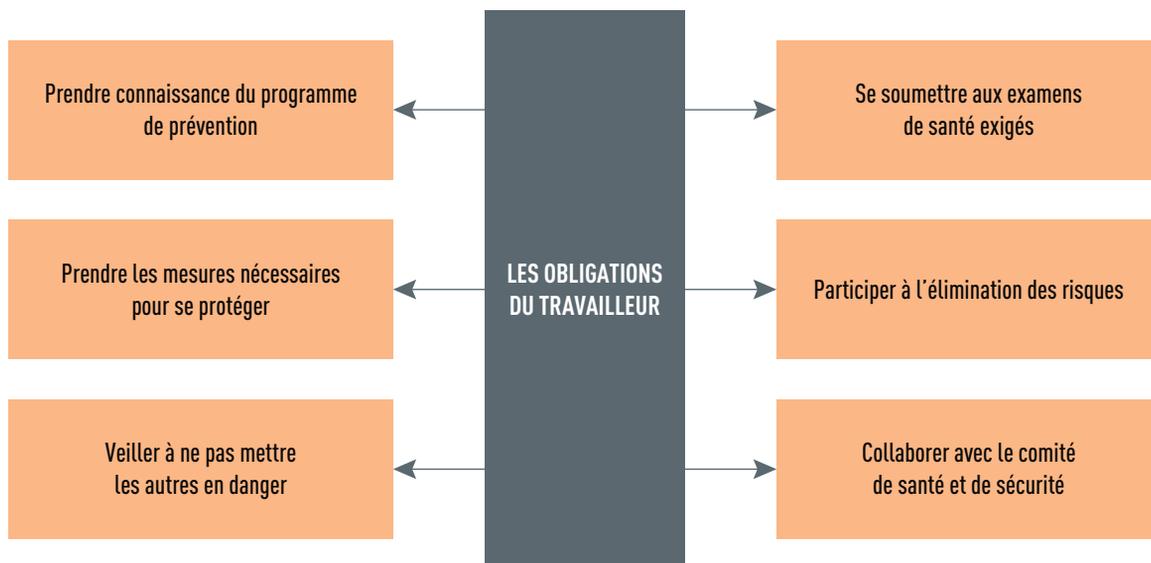
1. prendre connaissance du programme de prévention qui lui est applicable ;
2. prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ;
3. veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail ;
4. se soumettre aux examens de santé exigés pour l'application de la présente Loi et des règlements ;
5. participer à la détermination et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur les lieux de travail ;
6. collaborer avec le comité de santé et de sécurité et, le cas échéant, avec le comité de chantier ainsi qu'avec toute personne chargée de l'application de la présente Loi et des règlements.



La Loi sur la santé et la sécurité du travail énonce pour le travailleur des obligations qui font appel à une certaine diligence de sa part en matière de prévention.

La figure 11.7 présente les principales obligations imposées au travailleur selon la Loi.

**FIGURE 11.7** ■ Les obligations du travailleur selon la LSST



## 11.6 LES DROITS ET LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

Tout comme dans le cas des travailleurs, la Loi sur la santé et la sécurité du travail reconnaît à l'employeur des droits et lui impose des obligations. Nous verrons d'abord quels sont les droits de l'employeur – il ne s'agit que de droits généraux –, pour ensuite examiner les obligations qui lui reviennent.



## Est-ce la promotion de Sébastien qui lui donne des démangeaisons ?

Depuis qu'il est affecté à son nouveau poste d'analyste en chef, division contrôle de la qualité, Sébastien a droit à un grand bureau vitré avec vue sur le fleuve Saint-Laurent. Le tapis de son immense salle de travail est d'un gris bleuté bien agencé avec les tableaux qui ornent les murs. Son adjoint Yan partage le même espace de travail que lui, mais l'angle dans lequel se trouve sa table de travail lui permet de voir le pont Jacques-Cartier et quelques manèges de La Ronde.

Depuis qu'il a obtenu cette promotion et qu'il occupe ce bureau, Sébastien a des démangeaisons au corps et ses paupières ne cessent d'enfler. Se moquant de lui, son employeur lui dit que c'est la promotion qui lui donne des démangeaisons.

— Tu vas t'habituer au stress causé par ta promotion, lui répète-t-il.

Cependant, le médecin que Sébastien consulte déclare que c'est la présence d'un contaminant qui déclenche ses réactions physiques. Après quelques tests, on découvre qu'il s'agit de la fibre contenue dans le tapis.

En présentant un certificat médical à son employeur, Sébastien exerce son droit de retrait préventif, le temps que la situation soit corrigée, c'est-à-dire que le tapis soit enlevé de son espace de travail. Cependant, la fibre du tapis n'affecte pas Yan.

Il faut donc comprendre que ce qui constitue un contaminant pour un travailleur ne l'est pas forcément pour un autre. C'est pourquoi l'allégation par un travailleur de la présence d'un contaminant nuisible à sa santé doit être justifiée par un certificat médical.

### 11.6.1 Les droits généraux

Sous ce titre, la Loi prévoit, dans l'article 50, que l'employeur a notamment le droit à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail. Le législateur ne détaille pas plus, mettant surtout l'accent sur les obligations qu'il tient à imposer à tout employeur.

### 11.6.2 Les obligations de l'employeur

Voici les obligations générales de l'employeur :

1. voir à ce que les établissements sur lesquels il a autorité soient équipés et aménagés de façon à assurer la protection du travailleur ;
2. désigner des membres de son personnel chargés des questions de santé et de sécurité et en afficher les noms dans des endroits visibles et facilement accessibles au travailleur ;
3. s'assurer que l'organisation du travail de même que les méthodes et les techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur ;
4. contrôler la tenue des lieux de travail, fournir des installations sanitaires, de l'eau potable, un éclairage, une aération et un chauffage convenables et faire en sorte que les repas pris sur les lieux de travail soient consommés dans des conditions hygiéniques ;
5. utiliser les méthodes et les techniques visant à déterminer, à contrôler et à éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur ;

6. prendre les mesures de sécurité contre l'incendie prescrites par les règlements;
7. fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état;
8. s'assurer que l'émission d'un contaminant ou l'utilisation d'une matière dangereuse ne porte pas atteinte à la santé ou à la sécurité de quiconque sur un lieu de travail;
9. informer adéquatement le travailleur sur les risques liés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié;
10. afficher, dans des endroits visibles et facilement accessibles aux travailleurs, les informations qui leur sont transmises par la Commission, la régie régionale et le médecin responsable, et mettre ces informations à la disposition des travailleurs, du comité de santé et de sécurité et de l'association accréditée;
11. fournir gratuitement aux travailleurs tous les moyens et équipements de protection individuels choisis par le comité de santé et de sécurité, conformément au paragraphe 4 de l'article 78 ou, le cas échéant, les moyens et les équipements de protection individuels ou collectifs déterminés par les règlements, et s'assurer que le travailleur, à l'occasion de son travail, utilise ces moyens et ces équipements;
12. permettre aux travailleurs de se soumettre aux examens de santé en cours d'emploi exigés pour l'application de la présente Loi et des règlements;
13. communiquer aux travailleurs, au comité de santé et de sécurité, à l'association accréditée, au directeur de la santé publique et à la Commission la liste des matières dangereuses utilisées dans l'établissement et des contaminants qui peuvent y être émis;
14. collaborer avec le comité de santé et de sécurité ou, le cas échéant, avec le comité de chantier ainsi qu'avec toute personne chargée de l'application de la présente Loi et des règlements et leur fournir tous les renseignements nécessaires;
15. mettre à la disposition des membres du comité de santé et de sécurité les équipements, les locaux et le personnel administratif nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions<sup>45</sup>.

Il est du devoir de l'employeur d'établir et de tenir à jour un registre des caractéristiques concernant les postes de travail, qui précise notamment les matières dangereuses et les contaminants qui y sont présents. Il doit en outre établir un registre des caractéristiques ayant trait au travail exécuté par chaque travailleur à son emploi.

Dans le cas de la construction d'un établissement, un employeur ou un propriétaire ne peut entreprendre une telle construction ni modifier des installations ou des équipements à moins d'avoir préalablement transmis à la Commission des plans et devis d'architecte ou d'ingénieur attestant leur conformité aux règlements. De plus, une copie des plans et devis doit être transmise au comité de santé et de sécurité ou, selon le cas, au représentant à la prévention.

45. Voir *ibid.*, art. 51.

Afin de forcer l'employeur à se préoccuper de la prévention, la LSST lui impose certaines interdictions. Ainsi, il est formellement interdit à l'employeur :

- de faire exécuter un travail par un travailleur qui n'a pas atteint l'âge déterminé par les règlements pour accomplir ce travail ;
- de faire exécuter un travail au-delà de la durée maximale quotidienne ou hebdomadaire fixée par les règlements ;
- de faire exécuter un travail par une personne qui n'a pas subi les examens de santé ou qui ne détient pas un certificat de santé exigé par les règlements pour effectuer un tel travail<sup>46</sup>.

Deux de ces trois points, soit ceux qui traitent de l'âge déterminé pour exécuter un travail et de la durée quotidienne maximale de travail, sont en fait un clin d'œil du législateur à la Loi sur les normes du travail (*voir le chapitre 5*).

## 11.7 LES SANCTIONS

Afin de montrer l'importance réelle qu'il accorde au respect de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique du travailleur, le législateur stipule qu'une infraction est commise par quiconque fait une fausse déclaration, néglige ou refuse de fournir l'information requise en application de la Loi sur la santé et la sécurité du travail ou des règlements<sup>47</sup>. Il impose des amendes à quiconque contrevient à la Loi ou aux règlements ou refuse de se conformer à une décision rendue ou à un ordre donné en vertu de cette Loi ou des règlements ou amène une personne à ne pas s'y conformer<sup>48</sup>. De plus, il prévoit que quiconque, par action ou par omission, agit de manière à compromettre directement et sérieusement la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'un travailleur est aussi passible d'une amende<sup>49</sup>.

## 11.8 LA DÉMARCHE À SUIVRE EN CAS D'ACCIDENT DU TRAVAIL

Si un travailleur est victime d'un accident du travail ou souffre d'une maladie professionnelle, quelle démarche doit être entreprise? Le tableau 11.3 présente une démarche en six étapes. Notons que la première étape consiste bien entendu à aviser rapidement l'employeur.

Les inquiétudes qu'éprouve un travailleur qui a subi un accident du travail ou qui a souffert d'une maladie professionnelle se résument habituellement dans les trois questions suivantes :

1. « Qu'en est-il de mon revenu, et qui me paye ? »
2. « Qu'en est-il de mes soins médicaux ? »
3. « Est-ce que je conserve mon travail ? »

Les réponses contenues dans le tableau 11.4 (*voir la page 360*) servent à apaiser ces inquiétudes<sup>50</sup>.

46. Voir *ibid.*, art. 53.

47. Voir *ibid.*, art. 235.

48. Voir *ibid.*, art. 236.

49. Voir *ibid.*, art. 237.

50. Pour un complément d'information, voir Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2010, 13 octobre). *Travailler pour profiter de la vie, mais pas au risque de la perdre. La sécurité au travail, ça s'apprend*, Québec, Gouvernement du Québec.

**TABLEAU 11.3** ■ La démarche à suivre en cas d'accident du travail

Étapes		Précisions
1	L'employeur ou son représentant doit être prévenu le plus vite possible.	Quand le travailleur n'est pas en mesure de le faire lui-même, un de ses compagnons de travail, son délégué syndical ou une autre personne disponible peut s'en charger pour lui.
2	Le travailleur doit recevoir rapidement les premiers soins nécessaires.	Si son état le justifie, il sera transporté dans un établissement de santé ou chez un médecin de son choix ou encore à son domicile. C'est à l'employeur de payer ou de rembourser les frais de ce transport.
3	La CSST doit être avisée sans délai par l'employeur de tout accident grave.	Cette démarche est cruciale quand cet accident a causé des blessures sérieuses à un travailleur ou a entraîné sa mort.
4	L'employeur est tenu d'inscrire les accidents mineurs dans un registre.	L'employeur inscrit les accidents qui ont obligé un travailleur à recevoir des soins, mais qui ne l'ont pas empêché d'exercer son emploi au-delà du jour de l'accident. Le travailleur doit signer ce registre.
5	L'employeur doit s'assurer que, le jour de l'accident, le travailleur reçoit son salaire habituel.	Ce salaire lui sera versé pour toutes les heures durant lesquelles il aurait travaillé n'eût été son accident.
6	Le travailleur doit fournir une attestation médicale à son employeur lorsqu'il est incapable d'exercer son emploi à cause de sa lésion, au-delà du jour de l'accident.	C'est le médecin du travailleur qui lui remet une telle attestation, où il inscrit le diagnostic et la période prévisible de guérison.

## 11.9 LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LES MALADIES PROFESSIONNELLES

Les accidents du travail et les maladies professionnelles constituent des fléaux qui peuvent mettre en péril la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des travailleurs. Conscient de cette situation, le législateur québécois présente une loi<sup>51</sup> qui met en place un régime visant à réparer les lésions professionnelles et leurs conséquences<sup>52</sup>.

Le processus de réparation des lésions professionnelles prévu dans cette Loi comprend la fourniture des soins nécessaires à la consolidation d'une lésion, la réadaptation physique, sociale et professionnelle du travailleur souffrant d'une lésion, le paiement d'indemnités de remplacement du revenu, d'indemnités pour préjudice corporel et, le cas échéant, d'indemnités de décès<sup>53</sup>.

Il va de soi que la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles s'applique dans le cas du travailleur victime d'un accident du travail ou souffrant d'une maladie professionnelle. Cependant, la Loi ne protège le travailleur que dans les situations suivantes :

- S'il travaille au Québec, pourvu que son employeur ait un établissement au Québec lorsque l'accident survient ou que la maladie est contractée<sup>54</sup>.
- S'il travaille en dehors du Québec lorsque l'accident survient ou que la maladie est contractée, pourvu que le travailleur soit domicilié au Québec et que son employeur ait un établissement au Québec<sup>55</sup>.

51. Il s'agit de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001.

52. Tel est l'objet de la Loi, énoncé à l'article 1.

53. Nous présentons aux sections 11.9.1 et 11.9.2 les principales formes de réadaptation prévues par la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, ainsi que les principales indemnités auxquelles peuvent avoir droit une victime ou ses héritiers.

54. Voir la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 7.

55. Voir *ibid.*, art. 8, para. 1.

TABLEAU 11.4 ■ Les questionnements du travailleur ayant subi une lésion professionnelle et les réponses appropriées

Questions soulevant des inquiétudes	Réponses	Modalités
1. Qu'en est-il de mon revenu, et qui me paye ?	Le travailleur qui est victime d'un accident du travail ou qui souffre d'une maladie professionnelle reçoit une indemnité de remplacement de son revenu (IRR).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le jour de l'accident : l'employeur verse le salaire au travailleur, comme si celui-ci avait effectué son quart de travail normal.</li> <li>Les 14 premiers jours d'absence : si le travailleur ne peut retourner au travail la journée suivant l'accident, son employeur lui versera 90 % de son salaire net. Dans cette situation, l'employeur pourra se faire rembourser ce montant par la CSST.</li> <li>Au-delà de 14 jours d'absence : si le travailleur doit s'absenter plus de 14 jours à la suite d'un accident ou en raison d'une maladie du travail, c'est la CSST qui lui versera l'indemnité de remplacement de revenu, équivalente à 90 % de son salaire net.</li> </ul>
2. Qu'en est-il de mes soins médicaux ?	Pour ce qui est des soins médicaux, le travailleur a le droit de recevoir gratuitement les soins et les traitements prescrits par son médecin en raison de son accident, du moins les frais et les traitements ordinairement acceptés.	Le travailleur a intérêt à s'informer, auprès de la CSST, au sujet des frais et des traitements admissibles.
3. Est-ce que je conserve mon travail ?	En ce qui concerne le retour au travail, même si les traitements du travailleur se poursuivent, son employeur peut, pour favoriser son retour au travail ou sa réadaptation, lui attribuer une autre tâche que celle qu'il accomplit dans le cadre de son emploi habituel. Il va de soi que cette affectation est temporaire et se fait avec l'accord du médecin du travailleur.	Le travailleur qui reprend son emploi ou qui occupe un emploi équivalent chez le même employeur conserve son salaire, son ancienneté et les avantages dont il aurait bénéficié s'il n'avait pas été absent de son travail.

Une troisième situation mérite d'être soulignée. Si le travailleur n'est pas domicilié au Québec, la présente Loi s'applique à lui si et seulement si l'on peut prouver qu'il était domicilié au Québec, au moment de son affectation hors du Québec par son employeur. Toutefois, le législateur impose deux conditions à l'application de la Loi pour ce travailleur :

1. La durée de son travail hors du Québec ne doit pas excéder cinq ans, au moment où l'accident survient ou que la maladie est contractée.
2. Son employeur doit posséder un établissement au Québec<sup>56</sup>.

#### Accident du travail (Job accident)

Événement imprévu et soudain survenant à une personne pendant son travail et entraînant une lésion professionnelle.

#### Maladie professionnelle (Occupational disease)

Maladie contractée pendant le travail qui est caractéristique de ce travail ou reliée directement aux risques particuliers de ce travail.

Bien que sa définition soit déjà présentée au tableau 11.1 (voir la page 345), rappelons que l'**accident du travail** doit, au sens de la Loi, être un événement imprévu et soudain, attribuable à toute cause, survenant à une personne par le fait ou à l'occasion de son travail et qui entraîne pour elle une lésion professionnelle. La **maladie professionnelle** est définie, quant à elle, comme une maladie contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui est caractéristique de ce travail ou liée directement aux risques particuliers de ce travail. De même, la lésion professionnelle, rappelons-le, constitue une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation<sup>57</sup>.

56. Voir *ibid.*, art. 8, para. 2.

57. Voir *ibid.*, art. 2.

## 11.9.1 La réadaptation

L'article 145 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles prévoit que le travailleur qui a souffert d'une lésion professionnelle subit une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychique et a droit à la réadaptation que requiert son état, en vue de sa réinsertion sociale et professionnelle. Trois sortes de réadaptation sont prévues dans la Loi : la réadaptation physique, la réadaptation sociale et la réadaptation professionnelle.

### La réadaptation physique

La réadaptation physique a pour but d'éliminer ou d'atténuer l'incapacité physique du travailleur et de lui permettre de développer sa capacité résiduelle afin de pallier les limitations fonctionnelles qui résultent de sa lésion professionnelle<sup>58</sup>. Un programme de réadaptation physique peut comprendre notamment :

- des soins médicaux et infirmiers ;
- des traitements de physiothérapie et d'ergothérapie ;
- des exercices d'adaptation à une prothèse ou à une orthèse ;
- tous les autres soins et traitements jugés nécessaires par le médecin traitant<sup>59</sup>.

### La réadaptation sociale

La réadaptation sociale a pour but d'aider le travailleur à surmonter, dans la mesure du possible, les conséquences personnelles et sociales de sa lésion professionnelle, à s'adapter à la nouvelle situation qui découle de sa lésion et à redevenir autonome dans l'accomplissement de ses activités habituelles<sup>60</sup>. Un programme de réadaptation sociale peut comprendre notamment :

- des services professionnels d'intervention psychosociale ;
- la mise en œuvre de moyens pour procurer au travailleur un domicile et un véhicule adaptés à sa capacité résiduelle ;
- le paiement de frais d'aide personnelle à domicile ;
- le remboursement de frais de garde d'enfants ;
- le remboursement du coût des travaux d'entretien courant du domicile<sup>61</sup>.

### La réadaptation professionnelle

La réadaptation professionnelle a pour but de faciliter la réintégration du travailleur dans son emploi ou dans un emploi équivalent ou, si ce but ne peut être atteint, de lui permettre l'accès à un emploi convenable<sup>62</sup>. Un programme de réadaptation professionnelle peut comprendre notamment :

- un programme de recyclage ;
- des services d'évaluation des possibilités professionnelles ;
- un programme de formation professionnelle ;



La réadaptation physique a pour but d'éliminer ou d'atténuer l'incapacité physique du travailleur et de lui permettre de développer sa capacité résiduelle, afin de pallier les limitations fonctionnelles qui résultent de sa lésion professionnelle.

58. Voir *ibid.*, art. 148.

59. Voir *ibid.*, art. 149.

60. Voir *ibid.*, art. 151.

61. Voir *ibid.*, art. 152.

62. Voir *ibid.*, art. 166.

- des services de soutien dans la recherche d'un emploi ;
- le paiement de subventions à un employeur pour favoriser l'embauche du travailleur qui a subi une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychique ;
- l'adaptation d'un poste de travail ;
- le paiement de frais pour explorer un marché d'emplois ou pour déménager près d'un nouveau lieu de travail ;
- le paiement de subventions au travailleur<sup>63</sup>.

Soulignons que la Commission de la santé et de la sécurité du travail possède un pouvoir discrétionnaire pour fournir une aide adaptée aux besoins et à la volonté du travailleur.

## 11.9.2 Les différentes indemnités prévues par la Loi

La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles prévoit différentes indemnités auxquelles le travailleur a droit. De plus, elle prévoit l'octroi d'une indemnité aux héritiers du travailleur qui meurt à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Il s'agit de l'indemnité de remplacement du revenu, de l'indemnité pour préjudice corporel, de l'indemnité de décès et des autres indemnités de décès.

### L'indemnité de remplacement du revenu

Le travailleur qui souffre d'une lésion professionnelle a droit à une indemnité de remplacement du revenu (IRR) s'il devient incapable d'occuper son emploi en raison de cette lésion<sup>64</sup>. L'indemnité de remplacement du revenu est égale à 90 % du revenu net retenu que le travailleur tire annuellement de son emploi<sup>65</sup>. Soulignons que le droit à l'indemnité de remplacement du revenu s'éteint à la première des situations suivantes qui survient :

- le travailleur redevient capable d'exercer son emploi<sup>66</sup> ;
- le décès du travailleur ;
- le 68<sup>e</sup> anniversaire de naissance du travailleur ou, si celui-ci a au moins 64 ans lorsqu'il subit cette lésion professionnelle, quatre ans après la date du début de son incapacité d'occuper son emploi<sup>67</sup>.

### L'indemnité pour préjudice corporel

Le travailleur qui subit une lésion professionnelle résultant en une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychique a droit, pour chaque maladie professionnelle ou accident du travail pour lequel il fait une réclamation à la Commission, à une indemnité pour préjudice corporel qui tient compte de son degré ou pourcentage d'incapacité (déficit anatomo-physiologique) et du préjudice esthétique qui

63. Voir *ibid.*, art. 167.

64. Voir *ibid.*, art. 44.

65. Voir *ibid.*, art. 45.

66. Encore faut-il que le travailleur n'ait pas refusé sans raison valable – comme le mentionne la Loi – d'occuper son emploi. Dans ce cas précis, il a encore droit à l'indemnité de remplacement du revenu, mais seulement pendant un an à compter de la date où il redevient capable d'occuper son emploi. Voir *ibid.*, art. 48.

67. Voir *ibid.*, art. 57.

résultent de cette atteinte ainsi que des douleurs et de la perte de la jouissance de la vie qui résultent de ce déficit ou de ce préjudice<sup>68</sup>.

Le montant auquel a droit la victime est fixé selon le pourcentage d'atteinte permanente à l'intégrité physique ou psychique du travailleur et varie selon son âge<sup>69</sup>.

## L'indemnité de décès

Le décès d'un travailleur en raison d'une lésion professionnelle donne droit à différentes indemnités prévues dans la Loi<sup>70</sup>.

## L'indemnité versée au conjoint

Le conjoint du travailleur décédé a droit à une indemnité forfaitaire<sup>71</sup> dont le montant ne peut être inférieur à 94 569 \$<sup>72</sup>. Outre cette indemnité, le conjoint de ce travailleur décédé a aussi droit à une indemnité équivalant à 55 % de l'indemnité de remplacement du revenu (IRR) à laquelle celui-ci avait droit à la date de son décès ou à laquelle il aurait eu droit s'il avait été incapable d'occuper son emploi en raison d'une lésion professionnelle<sup>73</sup>. Mentionnons que cette indemnité est payable sous forme de rente mensuelle, à compter de la date du décès du travailleur<sup>74</sup>.

## L'indemnité versée aux enfants

L'enfant mineur du travailleur décédé a droit, à la date du décès du travailleur, à une indemnité de 250 \$ par mois jusqu'à sa majorité<sup>75</sup>. Si cet enfant fréquente à plein temps un établissement d'enseignement à la date de sa majorité, il a alors droit à une indemnité forfaitaire de 9 000 \$<sup>76</sup>.

S'il s'agit de l'enfant majeur du travailleur décédé, qui est âgé de moins de 25 ans à la date du décès et qui, à cette date, fréquentait à plein temps un établissement d'enseignement, l'indemnité forfaitaire à laquelle il a droit est de 9 000 \$<sup>77</sup>.

68. Voir *ibid.*, art. 83.

69. Ce montant se situe entre 25 000 \$ et 50 000 \$. Par exemple, l'indemnité accordée à une victime âgée de 18 ans et moins est fixée à 50 000 \$, tandis que celle qui est versée à une victime âgée de 65 ans et plus est établie à 25 000 \$. Voir *ibid.*, annexe II.

70. Voir *ibid.*, art. 97.

71. Voir *ibid.*, art. 98.

72. Voir *ibid.*, art. 100. Ce montant a été ajusté en 2009.

73. Voir *ibid.*, art. 101, para 1.

74. Voir *ibid.*, art. 101, para 2.

75. Voir *ibid.*, art. 102, para 1.

76. Voir *ibid.*, art. 102, para 2. Notez que si l'enfant mineur du travailleur était invalide à la date du décès de celui-ci et l'est encore à la date de sa majorité, il a droit, à cette dernière date, non pas à l'indemnité de 9 000 \$, mais à une indemnité de 50 000 \$ si les circonstances ayant causé son invalidité ne lui donnent pas droit à une prestation en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, de la Loi sur les accidents du travail (c. A-3), de la Loi sur l'assurance automobile (c. A-25), de la Loi visant à favoriser le civisme (c. C-20) ou de la Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels (c. I-6). Cette indemnité sera de 9 000 \$ si les circonstances ayant causé son invalidité lui donnent droit à une prestation en vertu de l'une des lois susmentionnées. Voir la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 103.

77. Voir *ibid.*, art. 104. Soulignons que si cet enfant majeur âgé de moins de 25 ans est invalide à la date du décès du travailleur, il a droit à une indemnité qui se situe entre 46 809 \$ et 50 000 \$, selon son âge, si les circonstances ayant causé son invalidité ne lui donnent pas droit à une prestation en vertu de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, de la Loi sur les accidents du travail (c. A-3), de la Loi sur l'assurance automobile (c. A-25), de la Loi visant à favoriser le civisme (c. C-20) ou de la Loi sur l'indemnisation des victimes d'actes criminels (c. I-6). Cette indemnité sera de 9 000 \$ si les circonstances ayant causé son invalidité lui donnent droit à une prestation en vertu de l'une des lois susmentionnées. Voir la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 105.

## Les autres indemnités de décès

Le conjoint a droit, au décès du travailleur, à une indemnité de 1 000 \$<sup>78</sup>. À défaut d'un conjoint, la Commission verse cette indemnité aux autres personnes à charge, à parts égales<sup>79</sup>.

La mère et le père du travailleur décédé qui n'a aucune personne à charge ont droit à une indemnité de 24 587 \$ chacun; la part du parent décédé ou déchu de son autorité parentale accroît à l'autre<sup>80</sup>.

La Commission rembourse à la personne qui les acquitte, sur production de pièces justificatives, les frais funéraires jusqu'à concurrence de 4 599 \$ et d'autres frais prévus dans la Loi<sup>81</sup>.

## Les autres indemnités

Le travailleur qui a subi une lésion professionnelle a droit, sur production de pièces justificatives, à une indemnité maximale de 300 \$ pour le nettoyage, la réparation ou le remplacement des vêtements endommagés lors d'un accident du travail<sup>82</sup>. Il a aussi droit, le cas échéant, à une indemnité maximale de 300 \$ par année pour les dommages causés à ses vêtements par une prothèse ou une orthèse dont le port est rendu nécessaire en raison d'une lésion professionnelle<sup>83</sup>.

Sur production de pièces justificatives, un travailleur a droit à une indemnité pour la réparation ou le remplacement d'une prothèse ou d'une orthèse endommagée involontairement au moment d'un événement imprévu et soudain, attribuable à toute cause, survenant par le fait de son travail, dans la mesure où il n'a pas droit à une telle indemnité en vertu d'un autre régime<sup>84</sup>.

Le travailleur et la personne qui doit l'accompagner – si l'état physique du travailleur le requiert – verront la Commission rembourser, selon les normes et les montants qu'elle détermine et sur production de pièces justificatives, les frais de déplacement et de séjour engagés pour que le travailleur reçoive des soins, subisse des examens médicaux ou accomplisse une activité dans le cadre de son plan individualisé de réadaptation<sup>85</sup>.

78. Voir *ibid.*, art. 109, para 1.

79. Voir *ibid.*, art. 109, para 2.

80. Voir *ibid.*, art. 110. Ce montant a été ajusté en 2009.

81. Voir *ibid.*, art. 111. Ce montant a été ajusté en 2009.

82. Voir *ibid.*, art. 112, para 1.

83. Voir *ibid.*, art. 112, para 2.

84. Voir *ibid.*, art. 113.

85. Voir *ibid.*, art. 115.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Julien travaille à l'entrepôt de son père et est responsable de la prise d'inventaire informatisée. Dès qu'une marchandise entre ou sort de l'entrepôt, son code est scanné et elle est additionnée ou soustraite automatiquement de la liste des produits en stock.

Le travail de Julien est plutôt simple. Il est assis à l'ordinateur et vérifie si les données reçues sont compilées dès qu'un camion de livraison arrive et livre des marchandises ou dès qu'une commande est expédiée.

Pour se désennuyer, Julien a inventé un jeu. Il interroge le temps tous les jours :

— Dis-moi « hier », quelle belle surprise « aujourd'hui » me réserve-t-il ?

Alors, toujours dans son imagination, le temps lui répond ainsi :

— Je te le dirai dès que j'aurai parlé à « demain ».

Alors chaque jour, il rêve à une belle surprise et s'évade dans son imagination. Il pense soit à un souper romantique avec sa conjointe ou à un match de basket avec ses deux fils, âgés de 12 et 15 ans.

Or, un certain mercredi matin, tout juste après la sortie d'une dizaine de caisses de marchandises, les données que lui envoie le préposé à l'expédition ne correspondent pas à celles apparaissant à l'écran de son ordinateur. Il y est inscrit trois caisses de trop.

Il appelle le préposé à l'expédition, qui lui dit avoir bien scanné toutes les caisses. Julien se rend à l'entrepôt. Les caisses qu'il veut vérifier se trouvent au sommet d'une étagère, soit à quatre mètres du sol.

Il tire vers lui un escalier sur roulettes et monte jusqu'au haut de l'étagère. Sur la pointe des pieds, il pousse une caisse, afin de voir si, derrière, il y a bien le nombre de caisses que lui indique son ordinateur.

Pendant qu'il effectue cette manœuvre, quelqu'un pousse l'échelle, sans s'apercevoir qu'elle est utilisée.

— C'est quoi, l'idée ! ? s'écrie Julien.

C'est tout ce qu'il a le temps de dire. Il tente de s'agripper à une caisse, mais celle-ci bascule et le suit dans sa chute. Au lieu de le protéger, la caisse l'écrase. La mort de Julien est instantanée.

### Question :

Les enfants de Julien ont-ils droit à une indemnité selon la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles ? Si oui, en vertu de quel article et quel est le montant de cette indemnité ? Si non, que prévoit alors la Loi ?



## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

**C**e chapitre montre à quel point la santé, la sécurité et l'intégrité physique du travailleur sont des éléments d'une grande importance dans notre société. Nous comprenons aisément pourquoi le législateur québécois a imposé une loi qui vise l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité des travailleurs. Il s'agit de la Loi sur la santé et la sécurité du travail.

Un des éléments forts de cette Loi est qu'elle permet aux travailleurs d'exercer certains droits, que ce soit pour protéger adéquatement leur santé, leur sécurité ou leur intégrité physique, de même que celles d'autrui (droit de refus de travailler), que ce soit pour protéger leur personne s'ils sont en présence d'un contaminant (droit de retrait préventif), ou que ce soit pour se protéger en tant que travailleuses enceintes ou mère de l'enfant à naître (droit de retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite). Le mot d'ordre en matière de santé et

de sécurité du travail pour tous les travailleurs est la prévention, peu importe la situation de travail dans laquelle ils se trouvent.

Un autre élément fort de la Loi est qu'elle impose des obligations en matière de prévention dans le milieu de travail, tant aux travailleurs qu'à l'employeur. Elle oblige notamment ce dernier à s'assurer que les établissements sur lesquels il a autorité sont équipés et aménagés de façon à garantir la protection du travailleur.

Enfin, cette Loi a institué la Commission de la santé et de la sécurité du travail, qui non seulement joue un rôle d'administratrice du régime de santé et de sécurité, mais s'occupe aussi de la réadaptation et de l'indemnisation de ceux qui ont subi des lésions professionnelles. La CSST exerce une fonction de premier plan auprès des entreprises du Québec en matière de prévention de toutes lésions professionnelles.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quel est l'objet de la Loi sur la santé et la sécurité du travail ?
2. Quels rôles la Commission de la santé et de la sécurité du travail est-elle appelée à jouer ?
3. Selon les modalités prévues dans la Loi, comment se forme un comité de santé et de sécurité ?
4. À quel moment un travailleur peut-il exercer son droit de refus ?
5. Qu'est-ce que le droit de retrait préventif ?
6. Pourquoi un travailleur qui exerce son droit de refus n'est-il pas automatiquement en congé ?
7. Un travailleur qui a subi un accident du travail ou qui souffre d'une maladie professionnelle perd-il son revenu tant qu'il ne retourne pas au travail ? Expliquez votre réponse en établissant toutes les nuances.
8. S'il devient incapable d'occuper son emploi à cause d'une lésion professionnelle, un travailleur reçoit-il à vie l'indemnité de remplacement du revenu ? Justifiez votre réponse.

## ANALYSE DE CAS

### CAS 11.1 « Une protection particulière pour les travailleuses »

Lors d'une conférence, Caroline Bruzili, inspectrice à la CSST, s'adresse ainsi aux étudiants inscrits en gestion de commerces :

— Vous savez, il est difficile, même pour les travailleurs les plus avisés, de prévoir tous les dangers que présente un milieu de travail.

C'est pourquoi, à la CSST, mes collègues et moi multiplions les interventions pour que tous fassent de la prévention leur priorité, peu importe leur secteur d'activité économique. Il va de soi que les travailleurs doivent être particulièrement prudents dans les entreprises appartenant à une catégorie identifiée, surtout si elle figure en tête de la liste. En matière de santé et de sécurité, la vigilance des employeurs est requise. Eux aussi doivent nous aider à éliminer, à la source,

les dangers potentiels liés à l'exécution de tout travail. Ils doivent être à l'écoute des travailleurs et respecter leurs droits, sauf si ces derniers abusent de leur droit de refus. La Loi n'aide pas les tricheurs et permet aux employeurs de les punir. Mais la beauté de la Loi en matière de santé et de sécurité du travail réside dans le fait qu'elle accorde une attention toute particulière aux travailleuses dans une circonstance bien précise. Qui peut me dire quelle est cette circonstance?

### Questions :

1. Caroline Bruzili affirme qu'une attention particulière doit être portée à la prévention par tous les travailleurs qui occupent un emploi dans une entreprise appartenant à une catégorie identifiée, surtout si elle figure en tête de liste. Qu'est-ce qu'une catégorie identifiée et quels sont les secteurs d'activité économique regroupés dans le groupe numéro 1 ?
2. Caroline Bruzili affirme de plus que certains travailleurs ne doivent pas abuser de leur droit de refus, car la Loi n'aide pas les tricheurs et permet aux employeurs de sévir. À quelle punition la Loi permet-elle aux employeurs d'avoir recours ?
3. Quelle réponse s'attend à recevoir Caroline Bruzili quand elle demande aux étudiants de préciser dans quelle circonstance bien précise la Loi en matière de santé et de sécurité du travail accorde une attention toute particulière aux travailleuses ? Expliquez votre réponse.

### CAS 11.2 « Où est passé Gibouzou, le gorille des plaines ? »

Bon, avouons-le, à en croire le maire, il s'agit bien là de l'attraction de l'été. Le nouveau zoo local d'une petite municipalité située dans la Montérégie a réussi un beau coup : il vient d'accueillir un gorille des plaines arrivant tout droit du Congo, qui a été baptisé Gibouzou.

Il y a deux ans, le maire de la municipalité et ses conseillers avaient promis à la population de transformer le petit parc abritant quelques animaux en un véritable zoo et d'y construire une immense cage destinée à loger un gorille des plaines.

Les conseillers de l'opposition qui s'étaient moqués d'une telle promesse ne rient plus, en ce jour d'ouverture de ce que le maire appelle fièrement à présent « le véritable zoo ». Le discours de celui-ci est bref :

— Chères concitoyennes, chers concitoyens, chose promise, chose due... Aujourd'hui, c'est chose donnée.

Quelques applaudissements flatteurs accompagnent ces quelques mots. Et, sans plus attendre, une foule immense s'empresse aux deux guichets afin d'obtenir le ticket qui mène tout droit à ce qui semble être l'unique attraction : Gibouzou, le gorille des plaines.

Le maire et quatre conseillers municipaux, suivis d'une centaine de personnes, se dirigent allègrement vers l'immense cage de Gibouzou. Soudain, un corpulent gardien de sécurité arrive en courant, le visage défait, tout en sueur.

Il s'adresse au maire en cherchant son souffle :

— Monsi... monsieur le... monsieur le maire... C'est le gogo... le gorille !

Le maire fronce les sourcils.

— QUOI ? Mais parlez !... Parlez donc ! Qu'est-ce qu'il a, le gorille ?

— Il n'est plus dans sa cage !

Le maire sursaute d'effroi et cesse d'avancer. Seuls ses conseillers et lui ont entendu la nouvelle. Il ne faut surtout pas apeurer la foule.

— Vous êtes le gardien de sécurité, non? Alors cherchez le gorille et trouvez-le!

Le gardien, ahuri, ouvre de grands yeux.

— Moi? Oh non. J'ai le droit de refuser selon la loi!

Le maire n'en croit pas ses oreilles. Il grince des dents.

— En tant que gardien, vous vous êtes entraîné pour ce genre d'incident. En plus, je vous paie grassement pour assurer la sécurité du public dans le zoo. ALLEZ!

— NON! Dois-je vous rappeler, monsieur le maire, que la loi, c'est la loi! réplique le gardien.

De son index droit, le maire martèle la poitrine du gardien de sécurité.

— Écoutez! Je vous défends de me répondre... Je vous ai dit que vous êtes le gardien de sécurité,

alors agissez comme si vous l'étiez!... N'est-ce pas un pistolet à fléchettes que vous portez à la ceinture?

— C'est que pour les cas d'urgence!

— MAIS C'EST UN CAS D'URGENCE! crie presque le maire.

— C'est que j'ai peur pour ma santé, pour ma sécurité et celle du public...

— Votre devoir, c'est justement de vaincre votre peur!

— Pas au péril de ma vie!

Le maire n'en revient pas.

— Je ne vous demande pas de vous battre avec le gorille, mais de le REPÉRER!... Et, au besoin, de l'ENDORMIR! Est-ce trop pour vous?

Pendant ce temps, le gorille, assis au-dessus de sa cage, regarde avec indifférence le maire et le gardien se disputer, tout en dégustant un régime de bananes.

### Questions :

1. Comment qualifiez-vous ce droit qu'exerce le gardien de ne pas mettre sa santé et sa sécurité en danger dans l'exercice de son travail?
2. Pourquoi le maire insiste-t-il auprès du gardien de sécurité pour qu'il repère le gorille? Justifiez votre réponse en apportant les nuances nécessaires.

## FICHE TECHNIQUE 11

Cet exercice est à faire sur le terrain.

Vous recevez de votre enseignant le mandat suivant. En équipe de trois étudiants :

1. trouvez une entreprise de votre région comptant au moins 20 employés ;
2. précisez dans quel secteur d'activité cette entreprise évolue ;
3. déterminez au sein de quel groupe prioritaire se trouve cette entreprise ;
4. prenez contact avec l'employeur et demandez-lui la permission de visiter son entreprise afin de noter les mesures préventives que cette dernière adopte en matière de santé et de sécurité ;
5. vérifiez s'il existe – conformément à la Loi – un comité de santé et de sécurité du travail ;
6. sollicitez une entrevue avec le représentant de ce comité afin de vérifier avec lui comment les mesures préventives de santé et de sécurité du travail sont appliquées ;
7. rédigez un rapport de deux pages comprenant, entre autres, vos observations en matière de prévention et la contribution que vous pourriez apporter à l'application des mesures de correction et de prévention en matière de santé et de sécurité du travail.



Votre matériel complémentaire du chapitre 11  
vous attend !

# CHAPITRE 12

## Les relations individuelles et collectives du travail



### PLAN DU CHAPITRE

- 12.1 Le contrat individuel de travail à la base des relations individuelles du travail
  - 12.2 Le contrat individuel de travail
  - 12.3 Les particularités du contrat individuel de travail
  - 12.4 Les obligations des parties
  - 12.5 La durée du contrat de travail
  - 12.6 Les relations collectives du travail
  - 12.7 La procédure d'accréditation
  - 12.8 Le déroulement de la négociation collective
  - 12.9 La signature de la convention collective et le protocole de retour au travail
  - 12.10 Un aperçu du contenu de la convention collective
- Résumé du chapitre  
Évaluation de la compétence – Questions de révision et application  
Cas 12.1 : « Un comportement à saveur *aigre-douce* »  
Cas 12.2 : « On s'est fait avoir comme des *poules pas d'tête!* »  
Fiche technique 12

# 12



## OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

### La lecture de ce chapitre devrait vous permettre :

1. de définir ce qu'est un contrat individuel de travail ;
2. de déterminer qui sont les parties intervenant dans un contrat individuel de travail ;
3. de décrire les éléments constitutifs du contrat individuel de travail ;
4. d'expliquer les obligations qui découlent du contrat individuel de travail, tant pour l'employeur que pour le salarié ;
5. de définir le concept d'accréditation ;
6. d'expliquer la procédure d'accréditation ;
7. de préciser les effets juridiques de l'accréditation ;
8. de préciser l'objectif de la négociation collective ;
9. de déterminer qui sont les parties en cause lors d'une négociation collective ;
10. de déterminer qui sont les tiers qui peuvent être appelés à intervenir au cours d'une négociation collective ;
11. de différencier les moyens de pression utilisés par les syndicats en cours de négociation de ceux qu'utilise l'employeur ;
12. de distinguer les clauses contractuelles des clauses normatives dans un contrat collectif de travail.

## COMPÉTENCE VISÉE

Pouvoir contribuer à l'application de la réglementation et à l'application des clauses du contrat individuel et du contrat collectif de travail.

## PARLONS GRH

### Les « 101 dalmatiens » se dotent d'un syndicat

En vérité au début, elles n'étaient que 100 femmes qui travaillaient à l'usine Les aciers L.G.B. inc., dans des conditions plutôt pénibles : chaleur suffocante, bruit extrême et odeur constante d'acide sulfurique. Comme elles portaient toutes un sarrau blanc à rayures noires, leur contremaître se plaisait à les appeler les « 100 dalmatiens ».

« Pour faire une blague », disait-il.

Et sa phrase fétiche ridicule tombait toujours comme un couperet :

— Allez, mes 100 petits chiots, travaillez vite, travaillez bien et Cruella, votre contremaître, sera gentil avec vous. Il ne vous imposera pas d'heures supplémentaires.

Bien qu'elles portaient toutes obligatoirement un masque, les travailleuses se plaignaient souvent de l'odeur qui se dégageait de la substance acide dans laquelle elles devaient plonger les petites pièces de métal pour les décolorer avant l'usinage.

C'est un 5 juillet que Chantal S. a été engagée. Le compte y était. Le contremaître pouvait se vanter d'avoir ses 101 dalmatiens. D'ailleurs, à peine avait-il assigné un poste de travail à Chantal qu'il lançait cette blague que les travailleuses ne pouvaient vraiment plus entendre :

— Allez mes 101 petits chiots, travaillez vite, travaillez bien et Cruella, votre contremaître, sera gentil avec vous. Il ne vous imposera pas d'heures supplémentaires.

Le matin de son entrée au travail, Chantal a été convoquée au bureau des ressources humaines. Lors de cette →

rencontre, la directrice des ressources humaines lui a appris quelles seraient ses conditions de travail :

- Salaire de base : 17,25 \$/heure
- Vêtement spécial (sarrau et bottes) : fournis par l'employeur
- Repas : une demi-heure payée par l'employeur
- Heures de travail : 40 heures/semaine, 8 heures/jour
- Horaire de travail : 7 h 30 à 16 h
- Vacances annuelles : établies selon ce que prévoit la Loi sur les normes du travail.

Chantal a signé son contrat individuel de travail le matin même du jour où elle a commencé à travailler. Dans l'usine, elle a vite constaté l'existence d'un climat d'affrontement verbal. Certaines travailleuses contestaient le rythme de travail infernal que leur imposait le contremaître qui, en revanche, les insultait et les menaçait de leur faire perdre leur travail. Chantal a dû admettre, dès le début, que ses collègues de travail avaient raison de se plaindre, car le travail demandé était abrutissant, exigeant et routinier. Au fil des semaines, durant les pauses, elle n'entendait que les plaintes de ses collègues de travail, qui souffraient de nausées, de fatigue aux jambes et de douleurs à la nuque.

Au bout de sept mois, elle en a eu assez. Un midi, à l'heure du repas, elle s'est décidée à parler discrètement à Myriam V., la doyenne des travailleuses de l'usine :

— Cet après-midi, à 17 h, arrange-toi pour que toutes les filles viennent prendre une bière au bar Chez Ti-Jules. Elles doivent absolument toutes y être.

Intriguée, Myriam a voulu la questionner, mais Chantal avait déjà regagné sa place.

À 17 h, elles étaient toutes au bar. Sans plus attendre, Chantal a pris la parole :

— Mesdames, vous en conviendrez toutes, nos conditions de travail sont exécrables. Je vous entends

quotidiennement vous plaindre de différents maux et je ne suis pas convaincue qu'il nous faut toutes tomber comme des mouches avant de réagir. J'ai parlé de nos conditions de travail à mon beau-frère qui est un permanent à la CSN<sup>a</sup>, et il m'a convaincue qu'il nous faut « rentrer un syndicat dans la boîte ». Aujourd'hui, nous devons signer nos cartes de membres, demander l'accréditation et faire rentrer le syndicat dans l'usine. Si vous me donnez une majorité forte, je serai moi-même votre représentante. Je vous garantis que les boss ne nous imposeront plus leurs conditions de travail, nous les négocierons ! »

On entendait des sifflements, des applaudissements et des cris de joie. Peu de temps après cette rencontre historique pour les travailleuses de l'usine Les aciers L.G.B. inc., le syndicat a été accrédité, et ses représentantes s'apprétaient à vivre leur première négociation collective en vue de signer leur première convention collective.

## Questions

1. Dans cette rubrique, nous parlons du contrat individuel de travail et du contrat collectif de travail (convention collective). Sans même avoir lu le chapitre, quelle différence établissez-vous entre ces deux types de contrat en termes d'établissement des conditions de travail ?
2. Le texte sur les ouvrières d'usine contient quatre expressions liées aux relations collectives du travail.
  - a) Après avoir lu le chapitre, quelles sont, selon vous, les quatre expressions dont nous parlons ?
  - b) Comment faut-il définir chacune d'entre elles ?

<sup>a</sup> Il s'agit de la Confédération des syndicats nationaux, une des grandes centrales syndicales au Québec.

## 12.1 LE CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL À LA BASE DES RELATIONS INDIVIDUELLES DU TRAVAIL

Le contrat individuel de travail est le fondement même des relations individuelles qui s'établissent entre un employeur et ses salariés. Ce contrat de travail tire son essence du lien de subordination juridique qui caractérise ce type de relations du travail. Conséquemment, il définit les obligations qui reviennent à chacune des parties qu'il lie.

Il est à noter qu'en aucun temps le législateur ne précise quelle forme doit revêtir ce contrat de travail. Il peut donc s'agir d'un contrat verbal<sup>1</sup> ou d'un contrat écrit. Toutefois, peu importe sa forme, l'employeur doit préciser au salarié quels seront les heures de travail, le travail lui-même et la rémunération qui s'y rattache.

L'étude du contrat individuel de travail ne saurait être dédaignée, parce qu'elle permet de mettre en relief deux réalités :

1. Ce contrat établit les premiers rapports qu'entretiennent les salariés avec leur employeur.
2. Ses effets demeurent présents même si les rapports qu'il crée perdent leur caractère individuel et deviennent collectifs<sup>2</sup>.

## 12.2 LE CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL

Pour définir la nature du contrat individuel de travail, il faut se référer à l'article 2085 du *Code civil du Québec*: «Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur.»

### 12.2.1 Les parties en cause

L'article 2085 du *Code civil du Québec* désigne clairement les parties au contrat : le salarié et l'employeur.

Bien qu'aucune mention ne soit faite à cet égard, il va de soi que le salarié doit être une personne physique. Quant à l'employeur, il peut être une personne physique (exploitant une entreprise individuelle ou une société de personnes) ou une personne morale – par exemple, une société par actions.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Qui est l'employeur ?

Jean fonde une entreprise individuelle : La Boutique du meuble non peint. Il décide d'embaucher trois menuisiers. Jean – une personne physique – est l'employeur, et les menuisiers sont les salariés.

La société de personnes Lessieux, Livier et Poissy architectes, SENC engage une technicienne en comptabilité et en gestion pour son Service de comptes fournisseurs. C'est l'associé Livier qui est chargé de l'embauche pour la société. Cette société de personnes

est l'employeur, et la technicienne en comptabilité et en gestion est la salariée.

La société par actions Les boissons énergétiques Isy les Bains ltée embauche, par l'entremise de son Service du personnel, un superviseur et deux contrôleurs. La société par actions Les boissons énergétiques Isy les Bains ltée est l'employeur, et les salariés sont le superviseur et les deux contrôleurs.

1. Si le contrat verbal est valable, la preuve de son existence peut se révéler problématique, surtout si l'une des parties n'est pas de bonne foi ou encore interprète mal les intentions de l'autre partie.  
2. Nous qualifions de « rapports collectifs du travail » les rapports qui s'établissent entre un employeur et une association de salariés accréditée ainsi que ses membres, dans le cadre du travail.

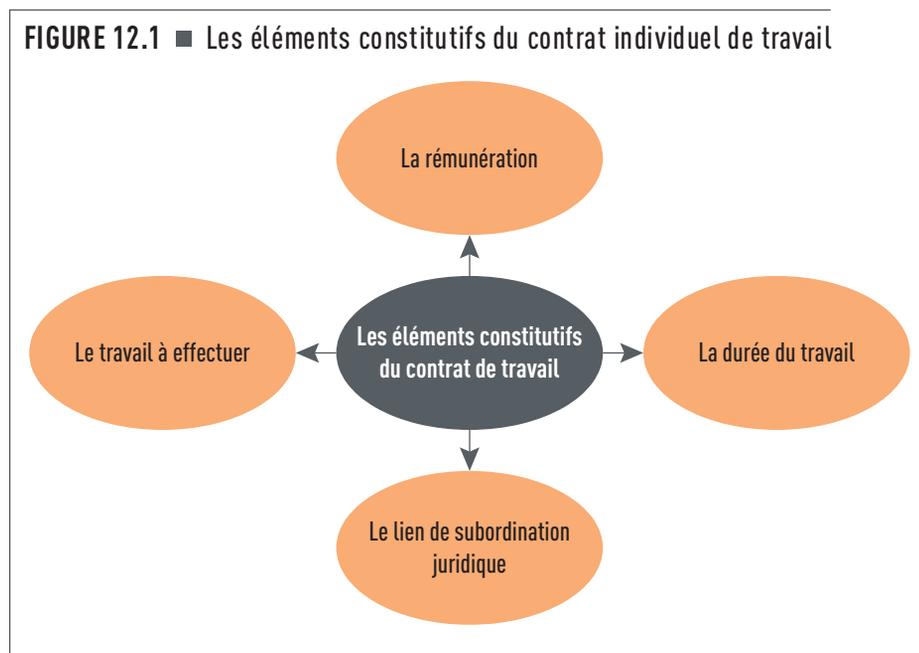
## 12.2.2 Les éléments constitutifs du contrat individuel de travail

Outre la désignation des parties, l'article 2085 du *Code civil du Québec* précise les éléments constitutifs du contrat individuel de travail. Nous les présentons selon la typologie suivante :

- Un élément propre à la rémunération<sup>3</sup> : dans le Code civil, il est clairement établi que, contre rémunération, le salarié s'oblige, pour un temps limité, à effectuer un travail. Il ne saurait donc être question d'une prestation de travail fournie à titre gratuit. Le salarié s'engage à travailler en vue de retirer, entre autres avantages, un salaire.
- Un élément propre au travail à effectuer : il va de soi que le salarié ne s'engage pas sans raison. Il doit effectuer un travail. Soulignons que, même si le Code civil demeure muet quant à la nature ou à la particularité du travail<sup>4</sup>, force est de reconnaître qu'il doit s'agir d'un travail dont l'exécution n'est pas contraire aux bonnes mœurs ni prohibée par la loi.
- Un élément propre au caractère explicite de la durée du contrat : il est clairement mentionné dans le Code civil que le salarié s'oblige pour un temps limité envers son employeur<sup>5</sup>.
- Un élément relatif à la caractéristique de la relation de travail qui s'établit : dès que prend naissance la relation de travail entre le salarié et son employeur, il se crée un lien de subordination juridique qui rattache ce salarié à son employeur. Ce rattachement s'effectue dès que le salarié reçoit de l'employeur des ordres formels sur la manière d'effectuer le travail, des directives précises quant aux méthodes et aux moyens à adopter afin de l'effectuer adéquatement et des spécifications directes sur le cadre même de l'exécution du travail.

La figure 12.1 présente et résume quels sont les éléments constitutifs du contrat individuel de travail.

**FIGURE 12.1** ■ Les éléments constitutifs du contrat individuel de travail



3. Notez que le mot « rémunération » comprend la rémunération pécuniaire directe (dont le salaire) et la rémunération pécuniaire indirecte (les avantages sociaux).

4. Le Code civil ne stipule pas que le travail doit être à temps plein ou à temps partiel ou encore saisonnier.

5. Ce qui n'exclut pas le fait que le contrat peut être lui-même à temps plein ou à temps partiel.

## 12.3 LES PARTICULARITÉS DU CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL

Nous venons de présenter les éléments constitutifs du contrat individuel de travail. Il convient à présent d'expliquer certaines de ses particularités.

### 12.3.1 Un contrat à caractère personnel

Selon l'article 2085 du *Code civil du Québec*, le salarié s'oblige à effectuer le travail que lui demande son employeur. Ce salarié doit, de ce fait, mettre en œuvre son art, son talent, ses connaissances et ses qualités, afin de fournir lui-même la prestation qui lui est demandée, d'où le caractère personnel de ce type de contrat.

Ainsi, un artiste qui, en raison de son talent, est embauché afin de sculpter une dizaine de sculptures sur glace à l'occasion du Carnaval de Québec doit exécuter lui-même le travail pour lequel ses services ont été retenus. Sa prestation doit revêtir un caractère personnel.



Le contrat individuel de travail revêt un caractère personnel. Le salarié doit lui-même exécuter le travail pour lequel il est embauché.

### 12.3.2 Un contrat bilatéral

Un contrat est dit bilatéral lorsque les parties s'obligent réciproquement (les unes envers les autres), «de manière que l'obligation de chacune d'elles soit corrélative à l'obligation de l'autre<sup>6</sup>». On constate que, dans le cas du contrat de travail, la réciprocité des obligations existe. En effet, le salarié s'oblige à effectuer le travail demandé et, de son côté, l'employeur s'oblige, entre autres, à lui verser le salaire convenu dans l'entente.

### 12.3.3 Un contrat à exécution successive

«Le contrat à exécution successive est celui où la nature des choses exige que les obligations s'exécutent en plusieurs fois ou d'une façon continue<sup>7</sup>.» Dans le contrat de travail, la prestation du salarié s'échelonne dans le temps et se divise par les périodes de paye déterminées par l'employeur. Chaque paye versée au salarié correspond donc à l'exécution d'une partie de son obligation.

### 12.3.4 Un contrat à titre onéreux

Un contrat est dit à titre onéreux<sup>8</sup> lorsque chacune des parties en tire un avantage. Dans le contrat individuel de travail, nous constatons une réciprocité des avantages qu'en retire chacune des parties. Les avantages que retire l'employeur ne s'évaluent pas seulement en fonction du travail que fournit le salarié. On peut aussi

6. *Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 1380.

7. *Ibid.*, art. 1383, para. 2.

8. Le *Code civil du Québec* définit le contrat à titre onéreux comme étant « celui par lequel chaque partie retire un avantage en échange de son obligation » (art. 1381, para. 1).

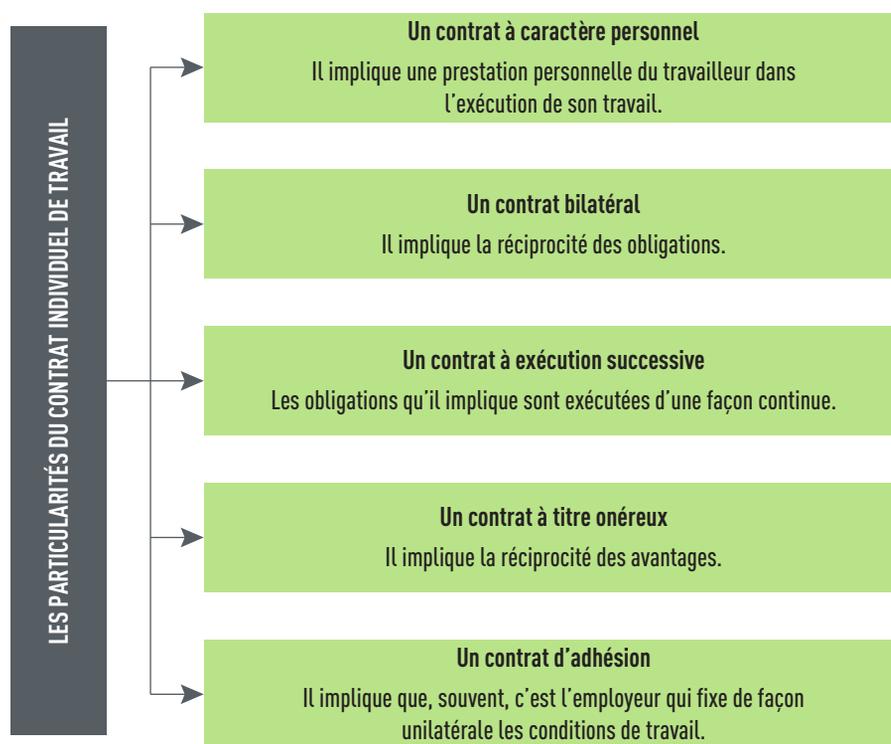
penser à la contribution individuelle de chaque salarié à la fabrication du produit, au marché que le produit fini peut lui garantir s'il respecte certains critères de production (qualité, quantité, fabrication aux moindres coûts), au profit qu'il peut retirer des ventes du produit si ce dernier répond à un besoin réel et même à la notoriété que peut procurer le produit à son entreprise si, aux yeux des consommateurs, il présente des avantages supérieurs à ceux des produits concurrents. Quant aux avantages du salarié, outre le salaire et les avantages sociaux qu'il reçoit s'il respecte ses obligations envers son employeur, il peut retirer d'autres avantages de son travail: possibilités d'avancement, formation, développement d'un lien d'appartenance, etc.

### 12.3.5 Un contrat d'adhésion

Le contrat d'adhésion est un contrat qui existe lorsque « les stipulations essentielles qu'il comporte ont été imposées par l'une des parties ou rédigées par elle, pour son compte ou suivant ses instructions, et qu'elles ne [peuvent] être librement discutées<sup>9</sup> » par l'autre partie. On se rend compte que le contrat de travail correspond souvent à ce type de contrat dès que l'employeur fixe de façon unilatérale les conditions de travail et les soumet au salarié au moment de l'embauche. Ce dernier a le choix de les accepter ou alors de refuser l'emploi.

La figure 12.2 présente les cinq particularités du contrat individuel de travail.

FIGURE 12.2 ■ Les particularités du contrat individuel de travail



9. *Ibid.*, art. 1379.

## LA GRH EN PRATIQUE



## Cas où le contrat individuel de travail est dit un contrat d'adhésion

Une boutique de vêtements du centre-ville de Montréal, établie rue Sainte-Catherine, embauche trois étudiantes. Au cours de l'entrevue qu'elles passent, la gérante leur annonce qu'il s'agit, dans un cas, d'un emploi à temps plein qui se déroule du lundi au vendredi de 10 h à 18 h, le samedi de 9 h à 17 h, et le dimanche de 11 h à 17 h. Dans les deux autres cas, il s'agit d'un emploi à temps partiel effectué le vendredi de 17 h à 21 h, le samedi de 9 h à 17 h, et le dimanche de 11 h à 17 h. De plus, elle précise que le salaire horaire est de 14,20\$, qu'une demi-heure est accordée pour les repas du midi et du soir et qu'une

pause de 10 minutes est octroyée, le matin et l'après-midi, seulement quand la boutique est peu fréquentée. Elle précise qu'elle établit elle-même les horaires et, qu'une fois fixés, ils ne peuvent être modifiés qu'en cas de situations exceptionnelles qu'elle évaluera elle-même.

Comme c'est la gérante de la boutique qui décide seule des conditions de travail, les étudiantes n'ont d'autre choix que de les accepter ou de les refuser. Voici un cas illustrant pourquoi le contrat individuel de travail est dit un contrat d'adhésion.

## 12.4 LES OBLIGATIONS DES PARTIES

Nous avons précisé à la section 12.3 que le contrat de travail est un contrat bilatéral qui établit les obligations de chacune des parties. Regardons à présent l'ensemble des obligations qui revient à chacune de ces parties.

### 12.4.1 Les obligations de l'employeur

Pour bien comprendre la portée des obligations de l'employeur, il faut se référer à l'article 2087 du *Code civil du Québec*, qui stipule que « l'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié ».

En ce qui concerne la première obligation, il est du devoir de l'employeur de respecter la description des tâches du travail pour lequel le salarié a été embauché<sup>10</sup>. Il doit lui rendre accessible le lieu de travail prévu et lui fournir, selon l'entente qui est intervenue, les outils, l'équipement ou les autres accessoires qui lui permettront d'effectuer son travail.

Par ailleurs, l'employeur est tenu par la loi de verser le salaire convenu au salarié et de lui accorder tous les avantages sociaux — tels que vacances, congés ou assurances — prévus au moment de l'embauche.

Enfin, l'employeur doit protéger le salarié. La lecture de l'article 2087 du *Code civil du Québec* permet de comprendre la portée de cette obligation. L'employeur doit donc « prendre les mesures appropriées à la nature du travail » afin de protéger la santé du salarié, sa sécurité de même que sa dignité.

10. À moins d'un motif particulier et sans remettre en cause sa bonne foi, un employeur qui proposerait soudainement à un salarié un travail aux exigences très différentes de ce que prévoyait leur entente initiale pourrait laisser croire à un congédiement déguisé.

## 12.4.2 Les obligations du salarié

L'article 2088 du *Code civil du Québec* contient l'ensemble des obligations que la loi reconnaît au salarié : « Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail. »



Une obligation du salarié est d'exécuter son travail avec prudence et diligence.

En contrepartie de la rémunération qu'il reçoit, le salarié doit fournir une prestation de travail dite personnelle. Il doit exécuter son travail selon les directives qu'il reçoit de son employeur et ne saurait, sans un motif valable, refuser de se soumettre aux ordres qui lui sont donnés<sup>11</sup>.

D'ailleurs, le salarié doit respecter les règles de sécurité établies par son employeur afin de ne pas mettre en péril sa propre vie ou celle de ses collègues de travail. Il est, de plus, tenu de faire preuve de diligence au travail. Ainsi, non seulement il doit éviter des retards répétés, des absences non justifiées ou tout autre comportement déviant qui nuirait à son travail et à celui de ses collègues, mais aussi il est de son devoir de travailler en vue d'atteindre les normes de rendement fixées par son employeur, visant en particulier la quantité à produire et la qualité à respecter.

Pour s'assurer de la loyauté du salarié, un employeur peut – conjointement avec le salarié – inclure dans le contrat de travail une clause de non-concurrence. La stipulation doit être faite par écrit et en termes formels. La mention principale précise que « même après la fin du contrat, le salarié ne pourra faire concurrence à l'employeur ni participer à quelque titre que ce soit à une entreprise qui lui ferait concurrence<sup>12</sup> ».

Pour illustrer la portée de l'obligation de loyauté du salarié, précisons qu'elle subsiste :

- en tout temps quand le salarié est au service de son employeur ;
- pendant un délai raisonnable après la cessation du contrat de travail ;
- en tout temps lorsque l'information concerne la réputation et la vie privée d'autrui, notamment de l'employeur lui-même<sup>13</sup>.

Il est important de signaler que le contenu de la clause de non-concurrence doit être limité – quant au temps, au lieu et au genre de travail – à ce qui est nécessaire pour protéger les intérêts légitimes de l'employeur<sup>14</sup>. Toutefois, si l'employeur décide de résilier le contrat de son salarié sans motif sérieux ou s'il donne lui-même au salarié

11. Un motif pour lequel un salarié refuserait d'obtempérer à un ordre reçu de son employeur est valable si, par exemple, cet ordre met en péril sa santé ou sa sécurité, la santé ou la sécurité d'autrui ou s'il contrevient à la loi et aux bonnes mœurs.

12. *Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 2089, para. 1.

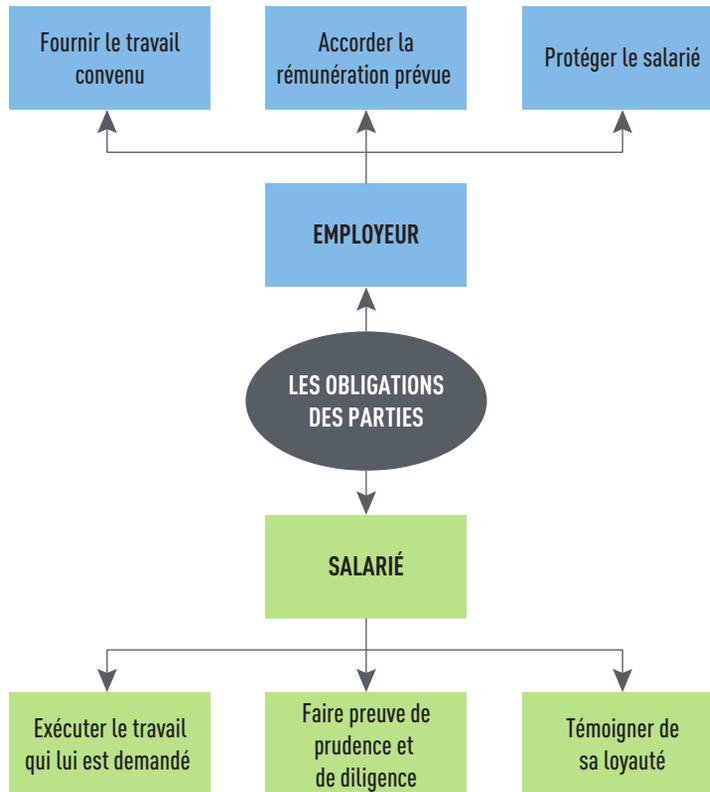
13. Une question prend ici toute son importance : Qu'en est-il de l'obligation de loyauté dans le cas d'une information à caractère confidentiel qui, si elle n'est pas dévoilée, risque de mettre en danger la santé et la sécurité du public ? La réponse se trouve dans l'article 1472 du *Code civil du Québec*. Il y est énoncé que « toute personne peut se dégager de sa responsabilité pour le préjudice causé à autrui par suite de la divulgation d'un secret commercial si elle prouve que l'intérêt général l'emportait sur le maintien du secret et, notamment, que la divulgation de celui-ci était justifiée par des motifs liés à la santé ou à la sécurité du public ». Dans ce cas, et uniquement dans ce cas, on voit que le législateur vient tempérer la portée du devoir de loyauté.

14. Voir le *Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 2089, para. 2.

un tel motif de résiliation, il ne peut se prévaloir de la clause de non-concurrence contre ce salarié<sup>15</sup>.

La figure 12.3 résume les obligations des parties.

**FIGURE 12.3** ■ Les obligations des parties au contrat individuel de travail



## LA GRH EN PRATIQUE



### Le Code civil et l'importance du devoir de loyauté

Si la clause de loyauté est absente du contrat de travail, l'obligation de loyauté du salarié demeure et elle est énoncée à l'article 2088 du *Code civil du Québec*. Ainsi, le salarié ne pourra pas faire usage, au détriment de son employeur, des renseignements à caractère confidentiel ou privilégié qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail. Les renseignements qui revêtent un tel caractère peuvent concerner, par exemple, les listes des clients ou leurs dossiers, les rapports de

ventes, les soumissions, les dessins ou les plans d'un nouveau procédé technologique de fabrication.

Aussi, la sollicitation de clients de son ex-employeur constitue, pour un salarié, une violation de son devoir de loyauté envers cet employeur<sup>a</sup>. Soulignons que ce devoir de loyauté du salarié ne saurait être étendu de manière à l'empêcher d'utiliser, chez son nouvel employeur, les connaissances subjectives qu'il a acquises chez son ex-employeur<sup>b</sup>.

<sup>a</sup> Il n'y a pas de telle violation si les clients décident volontairement de suivre le salarié afin de continuer à bénéficier des services qu'il leur rendait, sans même qu'il les ait sollicités.

<sup>b</sup> La dextérité qu'il développe, son adresse, ses compétences (en informatique, par exemple, avec Internet ou un quelconque logiciel) et son habileté mentale constituent autant d'éléments que la jurisprudence reconnaît comme étant des connaissances « subjectives » qui appartiennent au salarié. Voir *Positron inc. c. Desroches*, [1988], R.J.Q. 1636 (C.S.).

15. Voir *ibid.*, art. 2095.

## 12.5 LA DURÉE DU CONTRAT DE TRAVAIL

Si l'on se fie au principe selon lequel les parties qui se lient par un contrat de travail ne s'engagent pas l'une envers l'autre pour la vie, il devient aisé de comprendre pour quoi il est prévu dans le Code civil que le contrat individuel de travail puisse être à durée déterminée ou à durée indéterminée<sup>16</sup>. Dans cette section, nous présenterons aussi les autres faits qui peuvent mener à l'extinction d'un tel contrat.

### 12.5.1 Le contrat à durée déterminée

Pour bien saisir la notion de contrat à durée déterminée, prenons le cas de l'enseignant à statut précaire<sup>17</sup> du milieu de l'enseignement régulier au collégial public (cégep). Souvent, cet enseignant ne sait pas si, d'une session à l'autre, son contrat de travail sera renouvelé. Il peut même arriver qu'à l'intérieur d'une session, la date d'échéance de son contrat soit déterminée d'avance. Ainsi, dès son embauche, cet enseignant sait que le type de contrat qui le lie à son employeur est un contrat à durée déterminée.

Deux points importants méritent d'être soulignés :

1. Dans ce type de contrat, chacune des parties doit respecter les obligations qui en découlent, tant que la date d'échéance n'est pas atteinte.
2. Ce contrat peut être renouvelé de façon implicite, et ce, pour une durée indéterminée, lorsque, après l'arrivée du terme, le salarié continue d'effectuer son travail durant cinq jours, sans opposition de la part de son employeur<sup>18</sup>.

### 12.5.2 Le contrat à durée indéterminée

Un contrat est à durée indéterminée quand les parties ne prévoient pas le moment où elles vont y mettre un terme, mais chacune d'elles conserve la faculté de pouvoir y mettre un terme en donnant à l'autre un délai de congé<sup>19</sup>. Notez que ce délai doit être raisonnable<sup>20</sup>. Les critères qui permettent d'apprécier s'il présente effectivement ce caractère raisonnable sont la nature de l'emploi, les circonstances particulières dans lesquelles il s'exerce et la durée de la prestation de travail.

Le droit du salarié à un tel délai est d'ordre public; il ne peut donc pas renoncer au droit subséquent, qui lui est reconnu par la loi, d'obtenir une indemnité en réparation du préjudice qu'il subit, lorsque ce délai de congé est insuffisant<sup>21</sup>.

### 12.5.3 Les autres modes d'extinction du contrat individuel de travail

Les deux autres modes d'extinction du contrat individuel de travail sont : le décès du salarié et ce qu'il convient d'appeler « les autres motifs sérieux ».

16. Voir *ibid.*, art. 2086.

17. Dans un langage adapté au domaine de l'enseignement et non pas exclusivement réservé à ce domaine, l'expression « statut précaire » s'applique à l'enseignant qui donne des cours à l'enseignement régulier ou en complément de charge à l'éducation des adultes, tant qu'il n'a pas obtenu le statut d'enseignant permanent.

18. Voir le *Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 2090.

19. Voir *ibid.*, art. 2091, para. 1.

20. C'est d'ailleurs ce qui est prévu à l'article 2091, paragraphe 2 du *Code civil du Québec*. Il est aussi intéressant de constater que l'article 82 de la *Loi sur les normes du travail* indique à l'employeur quel est le délai à respecter pour donner un avis de licenciement à un salarié, compte tenu de ses années de service continu.

21. Voir le *Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 2092.

## Le décès du salarié

S'il s'agit du décès du salarié, le contrat de travail prend fin automatiquement<sup>22</sup>. S'il s'agit du décès de l'employeur, une telle situation peut, suivant les circonstances, mettre fin ou non au contrat de travail. Ce décès n'y mettra pas fin si la continuité de l'entreprise est assurée par la succession de l'employeur<sup>23</sup>.

## Un motif sérieux

Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail. Notez que si un salarié embauché en vertu de son talent personnel et de son art décide de démissionner sans motif sérieux, son employeur ne pourrait pas le forcer à revenir au travail. En effet, à cause du caractère personnel que revêt le contrat individuel de travail, l'employeur ne pourrait pas exercer contre ce salarié un recours en exécution forcée. Il pourrait, en retour, exiger de lui des dommages-intérêts.

Par contre, pour un employeur, le motif sérieux invoqué doit justifier la mesure qu'il adopte. S'il s'agit du licenciement d'un employé, un motif sérieux peut être, par exemple, l'arrêt définitif de certaines activités économiques de l'entreprise<sup>24</sup>. Si la mesure est disciplinaire plutôt qu'administrative, le congédiement d'un employé serait justifié si, par exemple, un motif comme le vol en était la cause.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Noémie est une infirmière très appréciée dans son milieu de travail. Elle occupe le poste de chef d'unité de soins en médecine dans un grand hôpital de Montréal, situé dans l'arrondissement Cartierville. Ayant pris connaissance d'une offre d'emploi pour le poste de chef d'unité de consultations externes dans un centre hospitalier situé sur la Rive-Sud, région où elle habite, elle décide de soumettre sa candidature.

Quatorze jours plus tard, Noémie est convoquée à une entrevue. À la fin de celle-ci, Sylvie V. — une des membres du comité de sélection — lui avoue qu'elle a été très impressionnée par sa grande expérience et par l'ampleur de ses connaissances. Au bout de huit jours, Noémie reçoit un appel de Sylvie V., qui lui annonce que sa candidature a été retenue par le comité de sélection et qu'elle devrait recevoir un appel du directeur des ressources humaines. Effectivement, celui-ci lui téléphone et lui fait part des conditions de travail liées au poste qu'elle occupera. Il prend soin de mentionner qu'il s'agit d'un poste syndiqué.

Étant donné que Noémie va occuper un poste syndiqué, les conditions de travail auxquelles elle sera soumise sont négociées collectivement et non pas imposées par l'employeur. Cela signifie-t-il que Noémie ne sera pas soumise aux obligations qu'impose tout contrat individuel de travail? Expliquez votre réponse.

22. Voir *ibid.*, L.R.Q., c. CCQ-1991, art. 2093.

23. Une telle situation est d'ailleurs prévue dans le *Code civil du Québec* à l'article 2097, où il est stipulé que le contrat de travail lie l'ayant cause de l'employeur. Voir aussi les dispositions prévues au *Code civil du Québec* aux articles 746, 839, 841, 858 et 859 pour garantir la continuité d'une entreprise dans le cas du décès du propriétaire qui a des héritiers intéressés à continuer à gérer le commerce.

24. Advenant une contestation de cette mesure par le salarié, le fardeau de la preuve incombe nécessairement à l'employeur.

## 12.6 LES RELATIONS COLLECTIVES DU TRAVAIL

Nous avons expliqué dans les précédentes sections que les relations individuelles du travail n'impliquent que deux parties, l'employeur et l'employé. Dans un contexte où ces relations deviennent collectives, les parties changent. Nous devons parler de l'employeur et du syndicat. Les deux prochaines sous-sections seront réservées l'une, à la définition de certains termes et concepts propres aux relations collectives du travail, et l'autre, à la présentation des pratiques interdites lors de la formation du syndicat.

### 12.6.1 Les principales définitions relatives aux relations collectives du travail

Un concept important dans le monde des relations collectives du travail est celui de l'accréditation. Nous vous proposons deux définitions de ce concept. D'abord, une première selon laquelle il s'agit d'une « procédure par laquelle un syndicat est reconnu officiellement comme étant le représentant d'un groupe de salariés à l'égard d'un employeur, et en particulier pour la négociation et l'application d'une convention collective<sup>25</sup> » et une seconde selon laquelle l'accréditation consiste dans « la reconnaissance officielle, par un organisme créé par la loi, de la représentativité d'un syndicat, à l'égard de la totalité ou d'un groupe de salariés à l'emploi d'un même employeur<sup>26</sup> ».

De ces définitions ressortent les notions de salarié et d'employeur. Selon le *Code du travail du Québec*, un salarié est « une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération<sup>27</sup> », et un employeur est « quiconque, y compris l'État, fait exécuter un travail par un salarié<sup>28</sup> ».

En outre, la notion de **syndicat** est incluse dans l'expression plus large d'association de salariés. Cette dernière expression se définit comme étant « un groupement de salariés constitué en syndicat professionnel, union, fraternité ou autrement et ayant pour buts l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives<sup>29</sup> ».

L'association de salariés est dite accréditée lorsqu'elle est « reconnue par décision de la commission<sup>30</sup> comme représentant de l'ensemble ou d'un groupe des salariés d'un employeur<sup>31</sup> ».

Comme le stipule cette définition, le but fondamental de l'association de salariés est la négociation et l'application de conventions collectives pour ses membres. D'autres expressions méritent dès lors d'être définies. D'abord, la **négociation collective** est « une manière de déterminer les conditions de travail d'un groupe d'employés de façon collective, bilatérale et libre<sup>32</sup> ». Dans le contexte des relations collectives du

#### Syndicat (Union)

Un groupement de salariés constitué en syndicat professionnel, union, fraternité ou autrement et ayant pour buts l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1a).

#### Négociation collective (Collective bargaining)

Une manière de déterminer les conditions de travail d'un groupe d'employés de façon collective, bilatérale et libre (G. Hébert, 1979).

25. Le Corre, Claude et Francis Demers. (1998). *La syndicalisation et ses conséquences. Le Code du travail démystifié : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 75.

26. Mallette, Noël et collab. (1980). *La gestion des relations du travail au Québec : le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill, p. 127.

27. *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 11.

28. *Ibid.*, art. 1k.

29. *Ibid.*, art. 1a.

30. Il s'agit de la Commission des relations du travail telle qu'instituée par le Code du travail.

31. *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1b.

32. Hébert, Gérard. (1979). *Négociation et convention collective. Introduction*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, tiré à part 31.

travail, le fruit d'une négociation collective est bien entendu la **convention collective**. Celle-ci constitue «une entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs<sup>33</sup>». Dans un contexte de négociation collective, il faut comprendre que l'unité de négociation, qui tire sa pertinence de la procédure d'accréditation, renferme un groupe spécifique de salariés représentés par le syndicat accrédité aux fins de la négociation d'une convention collective.

Comme il est possible de le constater, plusieurs notes de bas de page qui confirment la provenance d'une définition font directement référence au *Code du travail du Québec*. La raison en est fort simple : c'est ce code qui régit les relations collectives du travail dans les entreprises privées syndiquées et dans certains organismes publics syndiqués de la province de Québec.

### Convention collective (Collective agreement)

Une entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1d).

## 12.6.2 La formation du syndicat : les pratiques interdites

Peu importe la raison pour laquelle des salariés veulent se regrouper et former un syndicat dans l'entreprise où ils travaillent, un fait demeure : ils ne désirent plus que ce soit leur employeur qui, de façon unilatérale, détermine leurs conditions de travail. Cependant, certaines pratiques demeurent interdites par le Code du travail à l'égard de la formation d'un syndicat. Les principales interdictions sont présentées au tableau 12.1.

Étant donné que seul un syndicat accrédité peut représenter ses membres et négocier pour eux un contrat collectif de travail, nous comptons vous présenter dans la prochaine section la procédure d'accréditation.

**TABLEAU 12.1** ■ Les pratiques interdites prévues dans le *Code du travail du Québec*

Catégories d'interdictions	Énoncés de l'interdiction	Parties visées
Interdictions d'ordre général	Nul ne peut user d'intimidation ou de menaces pour qu'un salarié adhère au syndicat. <i>Code du travail du Québec</i> , L.R.Q., c. C-27, art. 13	Le syndicat en formation
	Il est interdit d'user d'intimidation ou de menaces pour qu'un salarié quitte le syndicat. <i>Code du travail du Québec</i> , L.R.Q., c. C-27, art. 14, para. 1	L'employeur ou son représentant
Interdictions d'ordre spécifique	Toute forme de sollicitation pendant les heures de travail pour inciter un salarié à adhérer au syndicat est interdite. <i>Code du travail du Québec</i> , L.R.Q., c. C-27, art. 5	Le syndicat en formation
	La tenue de réunions sur le lieu de travail tant qu'il n'est pas accrédité est interdite <sup>a</sup> . <i>Code du travail du Québec</i> , L.R.Q., c. C-27, art. 6	
	Il est interdit de tenter de dominer, d'entraver ou de financer la formation ou les activités d'une association de salariés ou d'y participer. <i>Code du travail du Québec</i> , L.R.Q., c. C-27, art. 12	L'employeur
Il est interdit d'intimider un salarié qui exerce un droit résultant du Code. <i>Code du travail du Québec</i> , L.R.Q., c. C-27, art. 14, para. 1		

<sup>a</sup> Notons que cette interdiction tombe si l'association de salariés est accréditée et obtient la permission de l'employeur de tenir des réunions sur le lieu de travail.

33. *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1d.

## 12.7 LA PROCÉDURE D'ACCREDITATION

Afin d'obtenir une reconnaissance officielle, une association de salariés, autrement dit un syndicat<sup>34</sup>, doit déposer une requête en accréditation. L'accréditation, en langage populaire, est comme l'extrait de naissance du syndicat et lui permet d'affirmer qu'il existe légalement. Conséquemment, cette accréditation lui donne le droit de s'asseoir en face de l'employeur et de lui dire : « Maintenant, nous allons entreprendre des négociations collectives afin de déterminer les conditions de travail des salariés que je représente<sup>35</sup>. »

Avant de déposer une requête en accréditation, ce syndicat en formation doit posséder deux caractéristiques essentielles :

1. il doit s'agir d'une association composée uniquement de salariés<sup>36</sup>;
2. il lui faut poursuivre comme buts l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres, et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives.

### 12.7.1 Les formalités entourant le mécanisme de dépôt d'une requête en accréditation

Le *Code du travail du Québec* précise les instances extérieures à l'entreprise auxquelles est confiée l'application de la procédure d'accréditation. Il s'agit :

- de l'agent de relations du travail;
- de la Commission des relations du travail.

La procédure d'accréditation débute dès qu'une association de salariés adresse une requête en accréditation à la Commission des relations du travail. Dans le respect du Code du travail, l'association de salariés doit s'assurer de sa représentativité quant au nombre de membres requis pour demander une telle accréditation. Conséquemment, elle doit vérifier qu'elle compte au moins la majorité absolue de membres (50 % + 1) afin d'obtenir son accréditation, c'est-à-dire sa reconnaissance officielle<sup>37</sup>.

Le *Code du travail du Québec* impose cependant certaines formalités. L'association doit autoriser la requête par voie de résolution, et cette requête doit être signée par ses représentants mandatés<sup>38</sup>. L'association a l'obligation d'indiquer dans la requête le groupe de salariés qu'elle veut représenter. Lors de sa demande à la Commission, elle doit accompagner sa requête des formulaires d'adhésion prévus par la loi<sup>39</sup>.

Une fois la requête reçue, la Commission des relations du travail la rend publique par tout moyen qu'elle juge approprié. De plus, à la réception, elle en transmet une copie à l'employeur<sup>40</sup>.

Ce dernier doit, au plus tard le jour ouvrable qui suit celui de sa réception, afficher une copie de cette requête dans un endroit bien en vue. Il a de plus l'obligation

34. Dorénavant, le mot « syndicat » sera utilisé comme synonyme de l'expression « association de salariés ».

35. Dès que l'association accréditée exerce son droit de négocier avec l'employeur, ce n'est plus ce dernier qui, unilatéralement, détermine les conditions de travail de ses salariés.

36. Il ne saurait donc admettre en son sein un cadre ou quiconque est un représentant de l'employeur.

37. Cette exigence est prévue à l'article 21 du *Code du travail du Québec*, qui stipule que seule l'association de salariés groupant la majorité absolue des salariés d'un employeur a droit à l'accréditation.

38. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 25, para. 2.

39. Voir *ibid.*, art. 36.1b.

40. Voir *ibid.*, art. 25, para. 1.

d'afficher dans un endroit bien en vue, dans les cinq jours suivant la réception de cet exemplaire, la liste complète des salariés de l'entreprise visés par la requête avec la mention de la fonction de chacun d'eux. Il doit également transmettre sans délai une copie de cette liste à l'association requérante<sup>41</sup>.

Mais là ne prend pas fin le rôle de la Commission. Toujours à la réception de la requête en accréditation, elle doit dépêcher sans délai un agent de relations du travail dont le rôle est de s'assurer du caractère représentatif<sup>42</sup> de l'association et de son droit à l'accréditation.

Pour mener à bien ses tâches, l'agent de relations du travail a toute latitude pour :

- procéder à la vérification des livres et des archives de l'association de salariés et de la liste des salariés de l'employeur ;
- vérifier auprès de toute association, de tout employeur et de tout salarié si la formation de l'association de salariés s'est déroulée selon les règles prescrites dans le Code du travail, c'est-à-dire dans le respect des différentes interdictions imposées tant à l'association de salariés qu'à l'employeur ou respectivement à chacune des parties.

Si, après vérification des livres, des archives et de la légalité entourant la formation du syndicat, l'agent de relations du travail conclut que l'association de salariés jouit du caractère représentatif requis et qu'il constate qu'il y existe un accord entre l'employeur et l'association sur l'unité de négociation et sur les personnes qu'elle vise, il doit accréditer cette association sur-le-champ.

## 12.7.2 Les effets juridiques de l'accréditation

Que l'on traite du dépôt d'une requête en accréditation ou de l'obtention de cette accréditation par l'association de salariés, chacune de ces actions a des effets juridiques. Étudions la portée de ces effets.

### Les effets du dépôt de la requête

Dès qu'une requête en accréditation est déposée, l'employeur ne peut pas modifier les conditions de travail de ses salariés<sup>43</sup>.

À la suite du dépôt d'une requête en accréditation pour un groupe de salariés, la Commission des relations du travail peut ordonner la suspension des négociations en cours entre l'employeur et une autre association déjà accréditée pour ce même groupe de salariés. Elle peut même ordonner la suspension du délai pour l'exercice du droit de grève ou de lock-out. Sa juridiction lui permet également d'empêcher le renouvellement d'une convention collective<sup>44</sup>.

41. Voir *ibid.*, art. 25, para. 3.

42. Le *Code du travail du Québec* mentionne la notion de « caractère représentatif » sans toutefois en donner une définition. Le Corre et Demers indiquent cependant que la vérification du caractère représentatif par l'agent d'accréditation « consiste à déterminer si le syndicat détient un appui suffisant auprès des salariés ». (Le Corre, Claude et Francis Demers. *Op. cit.*, p. 101.) Mallette pousse plus loin la réflexion sur le sens à donner à la notion de « caractère représentatif ». Il souligne que cette notion contient des éléments tant d'ordre qualitatif que d'ordre quantitatif. « Les éléments qualitatifs ont trait à l'habileté d'une association à représenter un groupe donné de salariés » sans que sa formation ou ses activités soient dominées, entravées ou financées par l'employeur. Quant aux éléments dits quantitatifs, « ils ont trait au caractère majoritaire de l'association de salariés ». (Mallette, Noël. *Op. cit.*, p. 140-141.)

43. Si l'employeur désire apporter des modifications aux conditions de travail de ses salariés lorsqu'il y a dépôt d'une requête en accréditation, il doit préalablement obtenir le consentement écrit de chaque association requérante. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 59, para. 1.

44. Voir *ibid.*, art. 42.

### L'effet sur une autre accréditation

L'accréditation d'une association de salariés annule de plein droit l'accréditation de toute autre association pour le groupe visé par la nouvelle accréditation<sup>45</sup>.

### L'effet sur la raison d'être de l'association de salariés

Pour une association de salariés, l'effet essentiel de l'accréditation est qu'elle lui confère une caractéristique incontournable : elle détient le monopole de la représentation du groupe de salariés visés par l'unité de négociation.

Cette représentation doit cependant être appropriée, c'est-à-dire que non seulement l'association accréditée doit traiter tous ses membres de façon égale<sup>46</sup>, mais elle doit aussi respecter à leur égard l'objectif principal pour lequel elle a demandé et obtenu l'accréditation : négocier avec l'employeur leurs nouvelles conditions de travail<sup>47</sup>.

À la section 12.8, nous traitons du processus légal lié au déroulement de la négociation collective.

## 12.8 LE DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

C'est le Code du travail du Québec qui régit le déroulement de la négociation collective. Il en détermine les parties et les modalités de déroulement.

### 12.8.1 Les parties en cause

Seul un syndicat accrédité peut entreprendre des négociations collectives avec un employeur. Le syndicat constitue donc une des parties importantes dans le processus de négociation, car c'est souvent lui qui entame les démarches.

Une autre partie importante est l'employeur. Est considéré comme employeur quiconque, y compris l'État, fait exécuter un travail par un salarié. L'employeur représente généralement la force économique dont le syndicat veut obtenir des concessions.

L'État, qui est indirectement impliqué dans les négociations collectives, c'est-à-dire que sa présence n'est pas obligatoire à la table de négociation à moins qu'il soit lui-même l'employeur, fait cependant sentir son influence à différentes étapes des négociations. Le tableau 12.2 présente quelques exemples d'interventions de l'État dans le processus légal de négociation.

### 12.8.2 Les préparatifs de la négociation collective

Étant donné que les parties n'improvisent pas quand vient le temps de négocier, elles doivent chacune effectuer les recherches adéquates pour être prêtes à justifier soit leurs demandes, soit leurs offres. C'est la phase des préparatifs qui s'amorce pour elles.

45. Voir *ibid.*, art. 43.

46. Voir *ibid.*, art. 47.2.

47. Soulignons qu'une association accréditée qui n'a pas signé de convention collective avec un employeur, 12 mois après la date de son accréditation, peut voir son accréditation annulée au profit d'une association rivale qui dépose une requête dans ce sens, sous les conditions prévues dans le Code du travail. Voir *ibid.*, art. 22 b.1.

**TABLEAU 12.2 ■ Quelques exemples d'interventions de l'État dans le processus de négociation**

Articles du Code expliquant le mode d'intervention	Modes d'intervention de l'État
Articles 52 et 53	Il fixe le cadre légal dans lequel doivent commencer et se dérouler toutes les négociations.
Article 54	Advenant une mésentente en cours de négociation collective et à la demande d'une des parties, il désigne un conciliateur.
Article 55	D'office et à toutes les étapes des négociations, il peut désigner un conciliateur en cas d'impasse.
Article 58	Il fixe le moment où, légalement, le droit de grève ou de lock-out est acquis par les parties à la négociation collective.
Article 58.1	Il exige d'être informé par écrit dans les 48 heures suivant le déclenchement d'une grève ou d'un lock-out.
Article 74	Il permet aux parties de soumettre une mésentente à l'arbitrage à condition qu'une demande écrite lui soit d'abord adressée.
Article 75	Il défère la mésentente à l'arbitrage.
Article 105	Il interdit le droit de grève à certaines catégories de salariés, comme les policiers et les pompiers municipaux.
Article 144	Il peut imposer des amendes à quiconque refuse de se conformer à une obligation ou à une interdiction imposée par le Code du travail.

## Les préparatifs du côté du syndicat

Il serait faux de croire que le syndicat se présente à la table de négociation sans avoir, au préalable, préparé ses revendications. Au cours d'assemblées générales, il consulte ses membres sur les demandes qu'ils aimeraient formuler et leur fait part de celles qu'il compte déposer sur la table de négociation.

Que ces demandes soient réalistes ou non, il n'en demeure pas moins que le syndicat se laisse souvent une marge de manœuvre. De ce fait, il n'est pas rare que certaines demandes soient exagérées de manière à laisser la place à d'éventuelles concessions.

Pour formuler ses demandes, un syndicat peut trouver de l'information auprès de diverses sources. Pour ce qui est des sources internes, il fera d'abord appel à ses membres, en s'enquérant de leurs besoins et de leurs attentes. Si une convention collective existe déjà, il peut vérifier les clauses ayant conduit à des **griefs** et appuyer sur celles-ci de nouvelles demandes. Il peut aussi regarder la situation financière générale de l'entreprise à l'égard de ses revendications salariales. En ce qui a trait aux sources externes, le syndicat peut prendre connaissance, le cas échéant, des conditions de travail qui ont été négociées dans des secteurs d'activité similaires ou comparables. Si le syndicat est affilié à une centrale syndicale<sup>48</sup>, il peut bénéficier de l'aide et de l'expérience d'un agent syndical de cette centrale, qui l'aidera à consolider ses demandes.

### Grief (Grievance)

Toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1f).

## Les préparatifs du côté de l'employeur

Pour l'employeur, c'est souvent le gestionnaire des ressources humaines qui intervient dans le processus de préparation des négociations collectives. D'autres cadres de l'entreprise, comme le directeur des finances (pour les questions d'ordre financier)

48. Il s'agit d'une unité nationale « à laquelle tous les éléments syndicaux seront affiliés [...] et dont la fonction est principalement de représenter les intérêts de ses affiliés ». (Boivin, Jean et Jacques Guilbault. (1982). *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 93.)

et le directeur de la production (pour les questions notamment relatives aux niveaux de production futurs et leur incidence sur l'emploi), peuvent être appelés à intervenir dans le processus de préparation. La partie patronale a également recours à des sources internes d'information. Toute information provenant des cadres de terrain strictement de niveau exécutant (les contremaîtres, les superviseurs) sera collectée et analysée lors de ces préparatifs.

Certaines démarches entreprises par la partie patronale dans le but de recueillir de l'information ne diffèrent guère de celles qu'utilise la partie syndicale. Par exemple, si une convention collective est en vigueur dans l'entreprise, les questions soulevées par son administration peuvent fournir des pistes pour la formulation des offres patronales. Voici certaines de ces questions :

- Quels sont les problèmes provoqués par l'application de la convention collective ?
- Quelle est la nature des griefs encore en suspens, le cas échéant ?
- Quelles sont les clauses à modifier, à supprimer, à ajouter ?

Les états financiers de l'entreprise sont une importante source d'information interne pour la partie patronale. L'analyse de la rentabilité de l'entreprise devient nécessaire pour connaître sa capacité réelle de donner satisfaction aux revendications d'ordre pécuniaire de ses salariés.

Quant aux sources externes d'information de l'employeur, l'examen des conventions collectives de sa branche d'activité peut aussi se révéler un apport important selon la nature de l'information recherchée.

C'est aussi à l'étape des préparatifs que chacune des parties détermine ses stratégies et ses tactiques de négociation.

## Les comités de négociation

L'importance de constituer un bon comité de négociation ne saurait être assez soulignée, car selon sa compétence et son habileté, ce comité assure la victoire ou entraîne l'échec des négociations, peu importe la valeur objective de la demande qu'il défend ou la position de force de la partie qu'il représente.

Conséquemment, tant du côté syndical que du côté patronal, la stratégie est souvent de former un comité de négociation qui, à la table de négociation, aura le mandat de négocier.

Du côté syndical, c'est l'assemblée générale qui choisit les membres de l'exécutif syndical qui siégeront au comité de négociation. Si le syndicat est affilié à une centrale syndicale<sup>49</sup>, un ou plusieurs agents de négociation provenant d'une branche déterminée de cette centrale peuvent se joindre au comité et servir de porte-parole au cours des négociations.

Du côté patronal, le responsable des ressources humaines agit en tant que porte-parole. Le directeur des finances est membre du comité pour les questions financières et le directeur de l'usine ou de la production est membre pour tout ce qui touche à la production, à l'emploi, aux équipes de travail, etc. Un conseiller interne ou externe, souvent un avocat ou un conseiller en relations industrielles, peut aussi faire partie du comité patronal de négociation.

49. Les centrales syndicales les plus médiatisées au Québec demeurent la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

### 12.8.3 Le coup d'envoi des négociations

Une fois les préparatifs terminés ou sur le point de l'être, une des parties doit manifester à l'autre son intention de commencer à vouloir négocier. Ce n'est pas par téléphone ni dans un couloir de l'usine ou à la cafétéria que le représentant d'une des parties doit aviser son vis-à-vis de cette intention. Elle doit se manifester de façon formelle au moyen de l'envoi d'un avis écrit par l'association accréditée à l'employeur ou par l'employeur à l'association accréditée. Selon l'article 52 du Code du travail, cet avis doit être donné au moins huit jours avant la date de la première rencontre prévue. Pour être complet, l'avis doit contenir la date, l'heure et le lieu de la première rencontre.

La partie qui transmet l'avis peut l'acheminer à son destinataire par télécopieur, par messagerie, par courrier recommandé ou certifié, ou encore par huissier<sup>50</sup>. Il est essentiel pour les parties qu'un tel avis soit transmis le plus tôt possible, surtout si elles appréhendent des négociations difficiles et si elles pensent recourir à des moyens de pression pendant ces négociations. En effet, 90 jours après la réception de cet avis, par la partie à laquelle il est destiné, le droit à la grève ou au lock-out est acquis<sup>51</sup>.

L'avis est d'au moins huit jours, mais sa période d'envoi ne relève pas de la seule volonté des parties. Selon le contexte, s'il s'agit d'une nouvelle accréditation ou du renouvellement d'une convention collective, le délai diffère. Le tableau 12.3 présente les différentes possibilités concernant le délai d'avis.

**TABLEAU 12.3 ■ Le délai d'avis de la première rencontre en vue des négociations**

Situations	Possibilités prévues par le <i>Code du travail du Québec</i>	
Nouvelle accréditation	1	L'avis peut être donné en tout temps à la suite de l'obtention de l'accréditation, pourvu qu'il ne se soit pas écoulé une période de 90 jours après la date de l'obtention de l'accréditation (art. 52.2, para. 2).
	2	Si 90 jours se sont écoulés après la date de l'obtention de l'accréditation, l'avis est réputé donné et reçu (art. 52.2, para. 2).
Renouvellement d'une convention collective	1	L'avis peut être donné dans les 90 jours précédant l'expiration de la convention collective <sup>a</sup> (art. 52, para. 2).
	2	Si un tel avis n'est pas donné, il est réputé donné et reçu à l'expiration de la convention collective (art. 52.2, para. 1).
	3	L'avis peut être donné selon tout autre délai prévu dans la convention collective visant à être renouvelée (art. 52, para. 2).

<sup>a</sup> S'il s'agit d'une sentence arbitrale tenant lieu de convention collective, le délai d'avis est le même, c'est-à-dire 90 jours avant l'expiration de la sentence arbitrale (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 52, para. 3).

Une fois l'avis envoyé en conformité avec le Code du travail, «les négociations doivent commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi<sup>52</sup>». C'est là une obligation qui s'adresse aux deux parties. L'obligation de négocier de bonne foi ne signifie pas pour les parties l'obligation de s'entendre. La portée de cette obligation implique plutôt que les parties sont tenues de chercher à conclure ensemble une convention collective. Faire preuve de mauvaise foi de la part de l'employeur, par exemple, serait de ne pas vouloir reconnaître le syndicat accrédité comme étant le représentant exclusif des salariés<sup>53</sup>. Il existe d'autres cas de manifestation de mauvaise foi d'une

50. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 52.1.

51. Voir *ibid.*, art. 58.

52. *Ibid.*, art. 53, para. 2.

53. La jurisprudence rapporte un cas dans lequel une attitude semblable d'un employeur à l'égard d'un syndicat a été dénoncée comme étant de la mauvaise foi de sa part. Voir *Royal Oak Mines Inc. c. Canada (Conseil des relations du travail)*, [1996], 1 R.C.S. 369.

des parties dans le défaut de se présenter aux négociations, dans le refus de négocier ou encore dans le recours à toutes sortes de manœuvres injustifiées, comme le refus de soumettre des contrepropositions, afin de retarder les négociations. Il va de soi que la partie lésée peut dénoncer ces manœuvres<sup>54</sup>.

### 12.8.4 L'intervention d'un tiers au cours de la négociation collective

Si certaines conventions collectives sont approuvées à l'étape des négociations directes, d'autres en revanche nécessitent l'intervention d'un ou même de plusieurs tiers. Les tiers, dont le rôle est de faciliter le rapprochement des parties sont soit le conciliateur, soit le médiateur, soit l'arbitre de différends.

#### Le conciliateur

Lorsque les parties se trouvent dans une impasse et qu'elles n'ont pas l'impression de pouvoir s'en sortir, l'une d'entre elles peut demander la conciliation. Elle doit adresser sa demande au ministre du Travail. Elle a alors l'obligation envers l'autre partie de l'avertir de cette démarche. À la réception de la demande, le ministre du Travail doit désigner un conciliateur<sup>55</sup>.

Le rôle du conciliateur est de rapprocher les parties afin qu'elles puissent en arriver à la signature d'une convention collective. Le conciliateur ne vient absolument pas imposer son point de vue ni négocier à la place des parties. Il peut convoquer des réunions, et bien que les parties soient obligées d'y assister<sup>56</sup>, elles ne sont pas tenues de suivre ses recommandations.

À la suite de son intervention, il adresse au ministre du Travail, à sa demande<sup>57</sup>, un rapport ne pouvant être qu'un constat d'échec ou de succès.

#### Le médiateur

Lorsque l'intervention du conciliateur se solde par un échec, une autre option, issue de la volonté du ministre du Travail de maintenir la paix industrielle, peut être envisagée. C'est la médiation. Le rôle du médiateur est semblable en tous points à celui du conciliateur, si ce n'est que son intervention revêt un caractère exceptionnel; ce caractère exceptionnel découlant du fait que c'est directement le ministre du Travail qui le dépêche. Le passage à la médiation n'est pas automatique et ne nécessite pas qu'il y ait eu préalablement une intervention infructueuse d'un conciliateur. Comme le souligne un auteur, c'est en vertu de ses pouvoirs généraux que le ministre du Travail prend

54. Soulignons que c'est « sur une poursuite pénale en vertu du Code du travail que pourra être obtenue la sanction de l'obligation de négocier ». À propos de cette explication supplémentaire, voir Gagnon, Robert P. (1996). *Le droit du travail du Québec : pratiques et théories*, 3<sup>e</sup> éd., Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, p. 369. Précisons que « le défaut par l'employeur de négocier avec diligence et bonne foi est sanctionné par des amendes de 100 \$ à 1 000 \$ pour chaque jour ou fraction de jour que dure l'infraction. Quant au défaut du syndicat de négocier de bonne foi, ce sont les dispositions pénales générales qui s'appliquent et [...] la peine sera moindre, soit une amende de 100 \$ à 500 \$ pour chaque jour ou fraction de jour que dure l'infraction ». (Le Corre, Claude et Francis Demers. *Op. cit.*, p. 154. Voir aussi le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 141 et 144.

55. Il est intéressant de noter que le *Code du travail du Québec* est catégorique : le ministre doit désigner un conciliateur. Il n'a donc pas de pouvoir de discrétion pour refuser de satisfaire cette demande. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 54, para. 3.

56. Même si les parties sont tenues d'assister aux réunions convoquées par le conciliateur, il faut admettre que cette obligation, énoncée dans le *Code du travail du Québec* à l'article 56, peut se limiter, pour une des parties, à faire acte de présence. Cette réalité ressort dans l'affaire *Burke c. Gasoline Stations Limited*, [1972], T.T. 382.

57. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 57.

l'initiative de « désigner un médiateur dans des dossiers délicats de négociation qui justifient ce mode d'intervention<sup>58</sup> ».

De la même manière que le conciliateur, le médiateur ne négocie pas pour les parties; il vise seulement leur rapprochement afin qu'elles parviennent à un accord<sup>59</sup>. À la suite de son intervention, il rédige un rapport à l'attention du ministre du Travail.

## L'arbitre de différends

Si les parties jugent que les négociations qu'elles mènent sont vouées à l'échec, elles peuvent recourir à l'arbitrage des **différends**. Il s'agit d'une intervention menée au cours d'une négociation collective par une tierce personne appelée « arbitre de différends ». Son rôle consiste à trouver une solution définitive à l'objet du litige, puis à rendre une décision qui devient exécutoire pour les parties. Il s'agit d'une option particulière, en raison de ses caractéristiques et des effets qu'elle produit.

Quelques caractéristiques de l'arbitrage des différends :

- Il est imposé à certains salariés (policiers et pompiers municipaux ou d'une régie intermunicipale)<sup>60</sup>.
- Il peut être demandé par une seule des deux parties s'il s'agit de la négociation d'une première convention collective<sup>61</sup>.
- Il est volontaire dans le cas du renouvellement d'une convention collective<sup>62</sup>.
- Il met fin au droit de grève ou de lock-out des parties<sup>63</sup> de même qu'aux démarches d'une association de salariés ayant déposé une demande d'accréditation pour l'unité de négociation pour laquelle un autre syndicat négociait, avant que les parties demandent une telle intervention<sup>64</sup>.

Il est important de noter que l'intervention de l'arbitre ne doit pas être prise à la légère par les parties, car la décision qu'il rend – autrement dit la sentence arbitrale – a l'effet d'une convention collective signée par les parties.

Cependant, son intervention n'enlève pas automatiquement aux parties leur faculté de pouvoir négocier. Le rôle de l'arbitre est d'examiner les points litigieux et d'évaluer la possibilité que les parties parviennent à une entente sur ces points. L'arbitre n'a donc pas à reprendre les négociations à partir du début, car si les parties arrivent à un accord sur un des points litigieux, cet accord est tout simplement consigné à la sentence arbitrale.



Le rôle du médiateur est avant tout d'essayer de rapprocher les parties pour qu'elles parviennent à un accord.

### Différend (*Dispute*)

Mésentente relative à la négociation ou au renouvellement d'une convention collective.

58. Gagnon, Robert P. *Op. cit.*, p. 375.

59. Il faut cependant admettre que les parties trouvent plus prestigieuse l'intervention du médiateur, sans doute à cause du fait que c'est le ministre du Travail qui le dépêche et non pas elles qui en font la demande.

60. Un tel recours n'est possible qu'à la suite d'une intervention infructueuse d'un médiateur.

61. En effet, dans le cas de la négociation d'une première convention collective, si une partie a demandé l'intervention d'un conciliateur et que celle-ci s'est révélée infructueuse, une partie (sans que ce soit nécessairement celle qui a demandé la conciliation) peut demander au ministre du Travail qu'il soumette le différend à un arbitre. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 93.1.

62. Dans le cas du renouvellement d'une convention collective, le recours à l'arbitrage ne dépend pas de la volonté d'une seule partie, mais bien de l'accord des deux.

63. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 58.

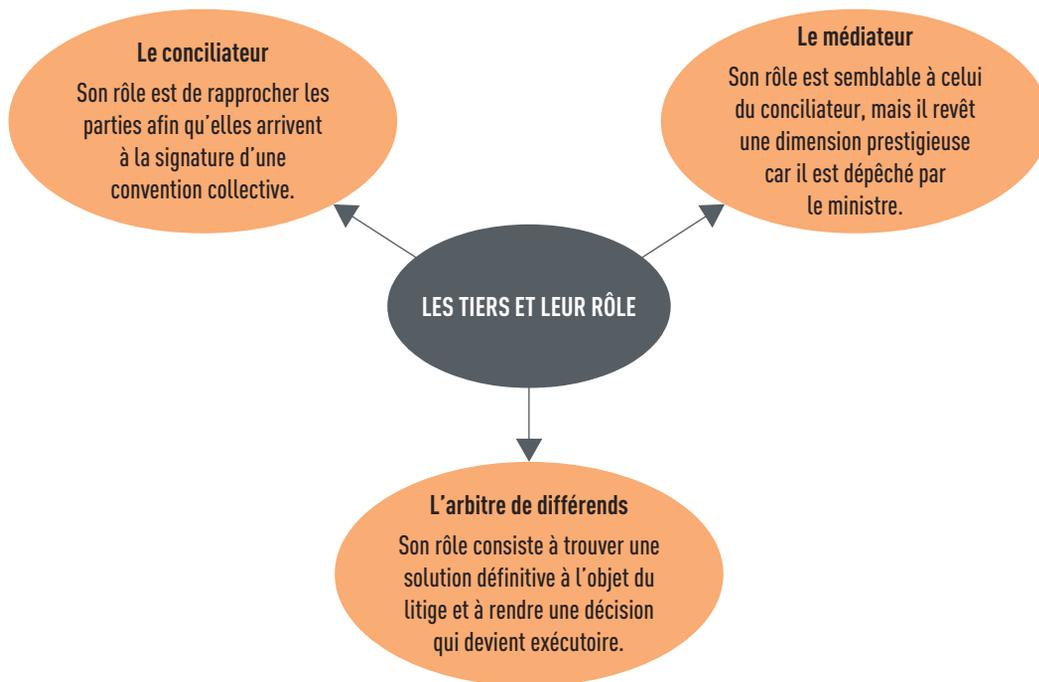
64. Voir *ibid.*, art. 22, para. b.2.

Dans le cas d'une première convention collective, si l'arbitre de différends estime qu'il est improbable que les parties en arrivent à la conclusion d'un accord dans un délai raisonnable, son rôle change. Il doit alors déterminer le contenu de cette première convention collective<sup>65</sup>.

Notons enfin que la sentence de l'arbitre lie les parties pour une durée d'au moins un an et d'au plus trois ans. Les parties peuvent cependant convenir d'en modifier le contenu en partie ou en tout<sup>66</sup>.

La figure 12.4 présente les différents tiers selon le rôle qui leur revient.

**FIGURE 12.4** ■ Les tiers et leur rôle au cours du déroulement d'une négociation collective



### 12.8.5 Les moyens de pression au cours d'une négociation collective

Qu'il y ait eu intervention ou non du conciliateur ou du médiateur, si les parties n'arrivent pas à résoudre leur différend, elles peuvent toujours recourir à certains moyens de pression<sup>67</sup>. Pour le syndicat, le moyen de pression le plus médiatisé est la grève et, pour l'employeur, le lock-out.

#### Grève (Strike)

Cessation concertée de travail par un groupe de salariés (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1g).

#### La grève

À l'article 1g, le Code du travail définit la **grève** comme étant « la cessation concertée de travail par un groupe de salariés ». Dans le secteur privé, le syndicat utilise la

65. Il doit aviser les parties de sa décision et aussi en informer le ministre du Travail. Voir *ibid.*, art. 93.4.

66. Voir *ibid.*, art. 92.

67. Il ne faudrait pas croire que l'intervention du conciliateur ou du médiateur soit un préalable à l'obtention du droit de grève ou de lock-out, car ces tiers peuvent être appelés à intervenir même quand a déjà éclaté un conflit de travail sous forme de grève ou de lock-out.

grève durant une période de négociation afin d'exercer une pression économique sur l'employeur. Conséquemment, le recours à ce moyen de pression fait apparaître des inconvénients financiers pour les deux parties :

- l'employeur voit sa production arrêtée; ainsi, plus longue sera la grève, plus lourdes seront ses pertes financières, occasionnées par différents événements dont les effets peuvent être isolés ou combinés<sup>68</sup>;
- de leur côté, les salariés en grève ne reçoivent pas de salaire pendant la grève<sup>69</sup>.

Cependant, malgré la perte de salaire, les employés savent qu'aussi longtemps que leur mouvement de grève causera réellement un tort financier à l'employeur, ils seront en mesure de le contraindre à faire des concessions. Le syndicat peut aussi utiliser la grève comme moyen d'intimidation en laissant croire à l'employeur qu'il va forcément y recourir si ce dernier ne fait pas des concessions importantes.

N'oublions pas qu'un syndicat acquiert le droit de grève 90 jours après la réception par l'employeur de l'avis de la première rencontre en vue des négociations. Toutefois, la grève ne peut être déclarée qu'après avoir été autorisée, au cours d'un scrutin, par la majorité des membres de l'association accréditée qui appartiennent à l'unité de négociation et qui exercent leur droit de vote<sup>70</sup>.

En vertu du *Code du travail du Québec*, il existe trois cas où la grève est interdite et un autre cas où la pratique d'une de ses formes est prohibée :

1. La grève est interdite en toute circonstance aux policiers et aux pompiers employés par une municipalité ou une régie intermunicipale (article 105).
2. La grève est interdite à une association de salariés tant que celle-ci n'a pas été accréditée et n'y a pas acquis le droit selon la période prévue au Code du travail (article 106).
3. La grève est prohibée pendant la durée d'une convention collective<sup>71</sup> (article 107).

La forme de grève prohibée est la grève perlée, ou ralentissement de travail (article 108). Ainsi, nulle association de salariés ou personne agissant dans l'intérêt d'une telle association ou d'un groupe de salariés ne peut ordonner, encourager ou appuyer un ralentissement des activités destiné à limiter la production<sup>72</sup>.

## Le lock-out

Le **lock-out** constitue un moyen de pression utilisé par l'employeur lorsque les négociations sont dans une impasse. L'objectif de l'employeur n'est pas de forcer le syndicat à revenir négocier, mais de le contraindre à accepter certaines conditions de travail.

Selon l'article 58 du *Code du travail du Québec*, le droit à la grève ou au lock-out est acquis 90 jours après la réception par la partie intéressée de l'avis de la première

### Lock-out (Lock-out)

Moyen de pression utilisé par l'employeur qui, lorsque les négociations demeurent infructueuses, procède provisoirement à la fermeture de l'entreprise sans préciser quand elle sera rouverte.

68. Parmi ces événements, mentionnons la perte de contrats, la perte de clients et la fermeture temporaire ou définitive de certaines unités de fabrication.

69. Toutefois, les syndicats se dotent d'un fonds de défense visant à compenser une portion du salaire que les salariés en grève ne reçoivent pas de l'employeur. Précisons que le montant versé aux grévistes est nettement inférieur au salaire qu'ils obtiennent normalement et que le fonds de grève n'est pas inépuisable.

70. L'inobservation de cette procédure ne rend pas illégale la grève déclenchée; l'illégalité d'une grève ne réside que dans le non-respect de la période permise pour la déclarer.

71. Si, toutefois, la convention collective contient une clause de réouverture des négociations et que les parties s'en prévalent, cette prohibition de grève tombe, car il y a de nouveau négociation, donc risque de conflit de travail.

72. D'ailleurs, la jurisprudence admet qu'un syndicat qui incite ses membres à ne pas effectuer d'heures supplémentaires, afin de ralentir la production, tombe sous le coup de l'interdiction énoncée dans ce cas-ci. Voir *Gohier c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301*, T.T. Montréal, 500-29-001261-914. D.T.E. 93T-703.

rencontre en vue des négociations, mais selon l'article 109, le droit à l'obtention du lock-out est subordonné à l'obtention du droit à la grève. En d'autres termes, l'employeur ne peut décréter un lock-out que si le syndicat a préalablement obtenu le droit à la grève<sup>73</sup>.

### Les autres moyens de pression

Comme autre moyen de pression, le syndicat peut installer des piquets de grève à l'entrée de l'entreprise. Une façon pour ses membres de dénoncer des conditions de travail qu'ils jugent inacceptables. Tant que ce moyen de pression est pacifique et poursuit strictement un objectif d'information, il est considéré comme légitime<sup>74</sup>.

L'appel au boycottage des produits de l'employeur en vue d'accélérer une négociation collective constitue aussi un moyen de pression que peut utiliser le syndicat.

Conséquemment au recours aux piquets de grève, les employeurs se tournent vers l'**injonction** comme moyen de pression. Soulignons qu'il s'agit là d'une mesure exceptionnelle, accordée par la Cour supérieure, afin d'empêcher que le syndicat fasse subir à l'employeur des dommages qui pourraient se révéler irréparables.

#### Injonction (Injunction)

Ordonnance de la Cour supérieure ou de l'un de ses juges enjoignant à une personne, à ses officiers, représentants ou employés, de ne pas faire ou de cesser de faire ou, dans les cas qui le permettent, d'accomplir un acte ou une opération déterminé.

## LA GRH EN PRATIQUE



### Une enseignante surprise

Gisèle enseigne le sport au cégep. Un matin, elle entre dans sa classe la mine basse, tenant un journal à la main. L'activité qu'elle avait prévue pour ses étudiants était pourtant bien planifiée : la location de l'autobus était faite et les chambres d'hôtel, réservées. Elle montre du doigt le titre d'un article :

— Menace de grève au Massif de Charlevoix, lit-elle d'une voix découragée.

— Oh non !, s'exclament plusieurs étudiants, déçus.

Au cours de la semaine d'évaluation formative, Gisèle voulait leur faire découvrir ce qu'elle appelle « ce beau coin de pays ». Elle tente de résumer la nouvelle :

— Les employés du Massif de Charlevoix menacent de perturber la relâche scolaire... Ce qu'ils semblent vraiment dénoncer, c'est la lenteur des négociations pour le renouvellement de leur convention collective... Ils comptent manifester devant le siège social du Massif, boulevard Laurier, à Québec. Ils vont se réunir en

assemblée syndicale pour se prononcer sur la dernière offre de l'employeur...

— Est-ce qu'il y a une lueur d'espoir ? lui demande candidement une étudiante.

Gisèle ne répond pas tout de suite. Elle se rend à son bureau, ouvre son ordinateur afin de projeter une partie de l'article sur l'écran.

— Je vous invite à lire ceci. Ensuite, vous me direz s'il reste une lueur d'espoir.

« Les syndiqués sont conviés à une assemblée générale [...] pour se prononcer sur la dernière offre patronale. Si elle est rejetée, ils se prononceront sur un mandat de *grève générale*<sup>a</sup> ou des heures de débrayage à utiliser au cours de la première semaine du mois de mars<sup>bc</sup>. »

Dans ce court extrait que Gisèle a projeté devant sa classe, voyez-vous comment, par voie de mandat, une des parties compte utiliser un de ses moyens de pression pour faire avancer les négociations ?

<sup>a</sup> Nous soulignons.

<sup>b</sup> La première semaine du mois de mars correspond à la semaine de la relâche scolaire. Dans plusieurs cégeps, il s'agit aussi de la semaine d'évaluation formative pendant laquelle, généralement, les cours ne sont pas donnés.

<sup>c</sup> Tiré de Radio-Canada. (2014, 4 février). « Menace de grève au Massif de Charlevoix », [En ligne], <http://ici.radio-canada.ca>

73. Cette affirmation ne signifie aucunement que l'employeur ne puisse mettre ses employés en lock-out tant que le syndicat n'a pas exercé son droit de faire la grève. En effet, dès que le droit au lock-out est obtenu par l'employeur, il peut l'exercer quand bon lui semble, même avant que le syndicat ne décide de faire la grève.

74. Effectivement, les tribunaux considèrent comme illégitime l'installation de piquets de grève dits secondaires. Un exemple de ce fait serait de dresser des piquets aux abords des résidences des cadres de l'entreprise en grève.

## 12.9 LA SIGNATURE DE LA CONVENTION COLLECTIVE ET LE PROTOCOLE DE RETOUR AU TRAVAIL

La finalité de la négociation collective est de permettre aux parties de conclure une convention collective de travail. Les deux prochains points que nous abordons concernent la signature de la convention collective et le retour au travail à la suite d'un arrêt de travail par les salariés.

### 12.9.1 La signature de la convention collective

Si les parties négocient selon le mode clause par clause, dès qu'un accord survient, le comité de négociation syndical retourne auprès de ses membres réunis en assemblée générale pour leur rendre compte des gains qu'il a obtenus ou des concessions qu'il a dû faire. Dès qu'un accord est obtenu pour toutes les clauses, on procède alors à la signature d'un accord de principe<sup>75</sup>.

L'accord de principe n'est pas la convention collective et ne présente donc aucun caractère officiel que l'on peut qualifier de définitif. Le comité de négociation syndical doit soumettre cet accord de principe à ses membres, lors d'une assemblée générale, pour obtenir la **ratification** de l'entente.

Si l'accord de principe est rejeté, le comité de négociation syndical doit retourner à la table de négociations et les discussions reprennent. S'il est accepté, la convention collective est rédigée, puis signée par l'employeur et par la partie syndicale.

Une fois signée par les parties, la convention collective ne prend pas effet immédiatement. Elle doit être déposée en deux exemplaires, par les parties ou l'une d'elles selon l'entente qu'elles prennent, auprès du ministre<sup>76</sup>. Ce n'est qu'après ce dépôt qu'elle entre en vigueur<sup>77</sup>.

Quant à la durée d'une convention collective, la règle générale veut qu'elle soit d'au moins un an<sup>78</sup>. S'il s'agit d'une première convention collective, le *Code du travail du Québec* impose une durée d'au plus trois ans<sup>79</sup>. Si les parties n'ont pas prévu d'échéance fixe et certaine pour leur convention collective, il faut présumer qu'elle restera en vigueur pendant un an<sup>80</sup>.

### 12.9.2 Le protocole de retour au travail

La signature d'un **protocole de retour au travail** devient nécessaire seulement s'il y a eu arrêt de travail au cours des négociations. Les éléments contenus dans ce protocole varient selon l'expérience de négociation que vivent les parties. Il ne saurait y avoir de modèle dont elles puissent s'inspirer, mais la nécessité d'un tel protocole se fait sentir lorsqu'il s'agit de déterminer quand et dans quel ordre les salariés vont recouvrer leur emploi.

Le protocole de retour au travail traite d'importantes questions concernant la manière dont l'employeur va reconsidérer certaines conditions de travail à cause de

#### Ratification (*Ratification*)

Acceptation par la majorité des membres de l'association accréditée réunis en assemblée générale de l'ensemble des conditions de travail énoncées dans l'accord de principe.

#### Protocole de retour au travail (*Protocol*)

Entente négociée et signée par les parties – en dehors de la convention collective – qui établit les modalités selon lesquelles le retour au travail devra s'effectuer par les salariés, à la suite de la signature de la convention collective.

75. Si les parties négocient en vue d'une entente globale et y parviennent, on parlera aussi d'un accord de principe.

76. Voir le *Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 72.

77. Ce dépôt a un effet rétroactif à la date prévue dans la convention collective pour son entrée en vigueur ou, à défaut, à la date de la signature de la convention collective (voir *ibid.*, art. 72, para. 2).

78. Voir *ibid.*, art. 65, para. 1.

79. Voir *ibid.*, art. 65, para. 2.

80. Voir *ibid.*, art. 66.

l'impact causé par l'arrêt de travail sur la rentabilité de son entreprise. Parmi ces conditions de travail, notons l'ancienneté, les avantages sociaux, les vacances annuelles, les congés fériés, les autres types de congés (maternité, perfectionnement, activités syndicales) et les périodes de probation.

Il peut arriver qu'un conflit de travail dégénère en actes de vandalisme, en échanges de propos diffamatoires, voire en violence physique. La négociation d'un protocole de retour au travail peut servir à passer l'éponge sur l'ensemble de ces actes; les parties renonceront alors à toutes procédures civiles et pénales.

## 12.10 UN APERÇU DU CONTENU DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Une convention collective peut contenir n'importe quelle disposition relative aux conditions de travail tant et aussi longtemps qu'elle n'est pas contraire à l'ordre public ni prohibée par la loi. Ces dispositions sont généralement regroupées en différentes clauses qui, elles-mêmes, peuvent renfermer un certain nombre d'articles. Une clause est une disposition de la convention collective qui régleme soit les rapports entre les parties (syndicat et employeur), soit les rapports entre l'employeur et le salarié. Les principales clauses qu'on trouve dans une convention collective sont les clauses contractuelles et les clauses normatives.

### 12.10.1 Les clauses contractuelles

Les dispositions à caractère contractuel concernent les rapports entre les parties (le syndicat et l'employeur) ou la convention collective elle-même.

Les clauses contractuelles visant les rapports entre les parties concernent la sécurité syndicale, les droits de gérance, la collaboration patronale-syndicale et le règlement des griefs. Pour ce qui est des clauses ayant trait à la convention collective, elles touchent au préambule de la convention collective et à la durée de cette convention collective. Nous expliquerons brièvement chacune de ces clauses.

**La clause de la sécurité syndicale** Cette clause assure au syndicat certains droits et avantages qui lui permettent de remplir efficacement son rôle de représentant des salariés et d'assumer l'ensemble de ses responsabilités sans que soient mises en danger sa capacité de représentation et sa sécurité financière. Elle vise donc à garantir au syndicat son caractère représentatif en conservant une majorité de membres et à lui assurer des revenus permanents<sup>81</sup>.

**La clause des droits de gérance** En vertu de cette clause, le syndicat reconnaît à l'employeur certains droits qu'il peut exercer parce que, justement, il est l'employeur. Remarquons qu'il ne s'agit pas de droits que le syndicat confère à l'employeur. Ce dernier possède tous les droits qu'il exerçait avant la présence du syndicat dans l'entreprise; cependant, la convention collective vient soit les encadrer, soit les limiter. Conséquemment, il peut être reconnu à l'employeur, dans une convention collective, le droit d'énoncer une politique sur la discipline en précisant quels sont les comportements déviants et quelles mesures disciplinaires sont requises

81. Un exemple d'une clause de sécurité syndicale nous est donné par la clause d'appartenance ou d'adhésion syndicale. En vertu de cette clause, l'employeur peut, entre autres possibilités, forcer tous ses employés à devenir membres du syndicat.

pour les amender. De même, dans cette convention collective, il peut être stipulé que l'application de cette politique demeure soumise à la procédure de règlement des griefs.

**La clause de la collaboration patronale-syndicale** Cette clause porte sur toute forme de collaboration entre l'employeur et le syndicat dans l'entreprise afin d'anticiper des problèmes, de les résoudre le cas échéant ou d'envisager différentes occasions favorables tant à l'entreprise qu'aux salariés. Par exemple, l'employeur et les salariés peuvent collaborer à la formation d'un comité sur le harcèlement sexuel ou d'un comité sur la santé et la sécurité au travail. Ou encore, dans une clause de collaboration patronale-syndicale, les parties peuvent convenir de la création d'un comité de relations de travail mandaté, d'une part, pour discuter de toute question relative à l'application et à l'interprétation de la convention collective ainsi que des conditions de travail et, d'autre part, pour rechercher une entente à leur sujet.

**La clause du règlement des griefs** Cette clause établit les modalités de règlement des griefs retenus par les parties. Elle prévoit notamment le mécanisme de mise en œuvre du processus allant du dépôt du grief, par le salarié ou par le syndicat, jusqu'à son règlement.

**La clause du préambule de la convention collective** Cette clause précise à qui s'applique la convention collective, les objectifs qu'elle poursuit et le sens donné à certains termes ou expressions.

**La clause de la durée de la convention collective** Enfin, cette clause indique les dates de début et de fin de la convention collective. Les modalités du renouvellement peuvent aussi y être inscrites.

## 12.10.2 Les clauses normatives

Dans une convention collective, les dispositions à caractère normatif sont celles qui concernent directement les salariés. Elles déterminent leurs principales conditions de travail. On y trouve l'ancienneté, l'évaluation des tâches, les salaires (ou rémunération directe), les avantages sociaux (ou rémunération indirecte) et la durée du travail.

**La clause de l'ancienneté** Cette clause vise à protéger l'emploi des salariés selon le nombre d'années de service qu'ils ont accumulées dans une entreprise. Elle revêt une grande importance aux yeux des salariés, car c'est elle qui détermine notamment l'ordre de priorité pour une promotion, une mutation, l'attribution des vacances et des heures supplémentaires. De plus, en cas de mises à pied, l'employeur tient compte de l'ancienneté avant d'agir.

**La clause de l'évaluation des tâches** Dans cette clause, on détermine le contenu d'un poste par l'analyse des tâches et l'énoncé des normes qui s'y rattachent. L'objectif est d'établir un système de classification des postes qui permet de faire correspondre un niveau de salaire à un poste donné.

**La clause des salaires** Cette clause est souvent cruciale pendant l'étape des négociations. Pour les salariés, il s'agit de négocier leur gagne-pain, tandis que pour l'employeur, il s'agit d'atténuer le plus possible les effets des salaires sur la hausse de ses coûts de production. La négociation des salaires sert à établir une **échelle salariale** correspondant aux postes évalués et à définir les critères permettant d'accéder à un échelon supérieur.

### Échelle salariale (*Wage levels*)

Échelle qui renferme l'ensemble des taux horaires successifs auxquels le salarié peut accéder en fonction de critères déterminés, comme l'expérience, la scolarité ou l'ancienneté.

**La clause des avantages sociaux** La négociation de cette clause assure aux salariés l'obtention de trois catégories d'avantages sociaux :

1. Ceux qui procurent une sécurité financière après le travail (les régimes de retraite).
2. Ceux qui visent la protection physique, matérielle ou financière du salarié et, dans une certaine mesure, la protection de ses proches (les assurances collectives).
3. Ceux qui sont établis dans le respect de certaines normes légales, socialement intégrées dans la vie des salariés (par exemple, les congés et les vacances, les congés de maladie, de maternité et parental).

Ces avantages sociaux constituent l'ensemble de la rémunération indirecte, parce qu'ils servent de compléments au salaire (rémunération directe). Selon l'entente négociée, qu'ils soient conjointement pris en charge par l'employeur et chacun de ses salariés ou uniquement imputés à l'employeur, ces avantages constituent pour ce dernier une charge financière supplémentaire directe.

**La clause de la durée du travail** Cette clause permet d'établir la journée, la semaine et l'année normales de travail. Les formes que prend cette clause sont variées, puisqu'elles fixent les heures normales de travail, les primes d'équipes (pour le travail de soir ou de nuit), les primes pour les heures supplémentaires, les vacances et les congés payés.

## SOYEZ GESTIONNAIRE



Vous travaillez en tant que technicien en comptabilité et en gestion dans une entreprise syndiquée fabriquant des meubles. Comme les négociations commenceront dans deux jours, la directrice des ressources humaines vous remet les premières demandes syndicales et vous demande de les classer selon leur catégorie respective : demandes concernant les clauses contractuelles ou demandes concernant les clauses normatives. Voici les premières demandes. Comment les classez-vous ?

1. Bonification de 4 % de l'échelle salariale.

2. Libération du président du syndicat, deux jours par mois, pour affaires syndicales en dehors de l'usine.
3. Deux années d'ancienneté accordées aux travailleurs possédant 30 ans de service pour chaque année supplémentaire de service.
4. Tout grief doit être réglé devant un tribunal d'arbitrage et chaque partie peut nommer au moins un arbitre dans ce tribunal.
5. L'employeur doit augmenter de 2 % sa contribution dans le régime de retraite de ses employés présentant plus de 20 ans de service.

## RÉSUMÉ DU CHAPITRE

**D**ans ce chapitre, nous avons abordé l'étude des relations individuelles et collectives du travail, ces deux types étant encadrés chacun par une loi spécifique. Dans le cas des relations individuelles du travail, il faut se référer au *Code civil du Québec*, qui précise quelles ont pour base le contrat individuel de travail. Non seulement le Code civil indique les parties qui interviennent dans ce contrat – l'employeur et le salarié –, ses éléments constitutifs – la rémunération, le travail lui-même et l'existence d'un lien

de subordination juridique –, mais il précise aussi la logique de la durée probable de l'engagement contractuel, soit un temps limité.

De plus, comme il s'agit d'un contrat bilatéral, le Code civil énonce quelles sont les obligations qui reviennent à l'employeur (fournir le travail convenu, payer la rémunération fixée et protéger le salarié) et quelles sont celles auxquelles est soumis le salarié (exécuter le travail qui lui est demandé, faire preuve de prudence, de

diligence et de loyauté envers son employeur). Enfin, les relations individuelles du travail s'articulent autour de la notion de « subordination juridique » ; subordination à laquelle se soumet volontairement le salarié et en vertu de laquelle il se doit d'exécuter les directives que lui donne son employeur.

Pour bien comprendre la portée légale des relations collectives du travail, il faut se tourner vers le *Code du travail du Québec*. Ce code indique quelles sont les parties impliquées dans de telles relations (l'employeur, y compris l'État, et le syndicat). Si la présence de l'employeur est légitime du seul fait que c'est au sein de son entreprise que s'établissent les relations collectives du travail, la présence du syndicat tire sa légitimité du seul fait qu'il doit être accrédité, c'est-à-dire qu'il lui faut par la voie de l'accréditation, obtenir sa reconnaissance officielle. Cette reconnaissance officielle lui donne

le monopole de représentation de ses membres et lui accorde le droit de négocier pour eux un contrat collectif de travail, soit la convention collective.

Le législateur tient compte du fait que toutes les parties n'arrivent pas nécessairement à signer une convention collective par la voie de la négociation directe. Il a prévu dans le Code du travail qu'en cas de différend, les parties peuvent avoir recours, selon les modalités prévues, soit à un conciliateur, soit à un médiateur ou soit à un arbitre de différends. Il prévoit aussi que les parties peuvent recourir à leurs moyens de pression respectifs pour faire avancer les négociations ; l'objectif étant de parvenir à signer une convention collective.

L'importance de la signature de la convention collective tient du fait que celle-ci renferme d'abord et avant tout les conditions de travail des salariés.

## ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

### Questions de révision et application

1. Quelle importance revêt l'étude du contrat individuel de travail dans l'étude des relations dites individuelles du travail ?
2. Un employeur, au sens du *Code civil du Québec*, doit-il toujours être une personne physique ? Expliquez votre réponse.
3. Pourquoi est-il possible de dire que le contrat individuel de travail est un contrat bilatéral ?
4. Pourquoi le processus d'accréditation est-il particulièrement important pour un syndicat en formation ?
5. Que signifie l'obtention de l'accréditation pour un syndicat ?
6. Pourquoi est-il permis de croire que le législateur a prévu, dans le Code du travail, que toutes les négociations collectives ne se régleront pas toujours par la voie de la négociation directe ? Expliquez votre réponse en établissant les nuances nécessaires.
7. Ce n'est pas toutes les clauses d'une convention collective qui s'attardent à définir les principales conditions de travail des salariés. Cet énoncé est-il vrai ou faux ? Expliquez votre réponse.

## ANALYSE DE CAS

### CAS 12.1 « Un comportement à saveur *aigre-douce* »

Karl Van Burke est un chef de renommée internationale. Il dirige un restaurant-école qui se spécialise dans la création de nouvelles sauces pour différents plats. Le chef espère d'ailleurs commercialiser une recette de sauce aigre-douce presque au point. Pour l'aider dans ce projet, il ouvre un poste d'assistante au développement de produits. Il fait passer une entrevue à Judith S., Isabelle D., Catherine S., Carla M. et Martine P., cinq techniciennes diplômées en diététique.

Karl Van Burke trouve Carla M. formidable, mais il a déjà convenu avec son associée Susie Rickle que les trois premières candidates retenues doivent passer une seconde entrevue, avec elle cette fois. C'est donc sur les épaules de Susie Rickle que repose le choix définitif. Karl Van Burke demande ainsi à Isabelle D., Catherine S. et Carla M. – les trois candidates retenues – de rencontrer son associée deux jours plus tard.

Susie Rickle n'avait reçu aucune directive particulière de la part de Karl Van Burke, car ce dernier avait dû quitter le bureau en vitesse le jour de l'entrevue, en raison d'une réunion d'affaires à Toronto.

Très satisfaite des trois candidates, Susie Rickle porte son choix sur Isabelle D., qu'elle trouve la mieux préparée sur le plan motivationnel pour occuper le poste offert. Elle l'embauche et, conjointement avec elle, inscrit dans son contrat de travail une clause de non-concurrence.

À son retour de voyage, Karl Van Burke se montre très contrarié de constater que Carla M. n'a pas obtenu le poste. Il travaille tout de même avec Isabelle, lui montre les secrets de ses nouvelles recettes et entreprend avec elle tous les tests. Si Susie Rickle constate assez vite que son associé ne semble pas trop apprécier Isabelle, elle n'arrive pas à saisir pourquoi. Il l'insulte pour des erreurs de mesure que Susie a commises, essaie sans cesse de lui trouver des défauts, lui reproche d'être trop lente et ouvre un nouveau poste d'aide à temps partiel pour compenser sa grande lenteur.

Il offre le nouveau poste à Carla M. et retrouve sa bonne humeur. Il agit avec Carla comme si elle avait

été embauchée à temps plein. Il réduit de plus en plus les heures d'Isabelle et lui retire les dossiers de recherche les plus importants. Il aurait même fait disparaître, par inadvertance, toutes les notes de la nouvelle recette de sauce aigre-douce qu'il avait conçue avec elle.

Il recommence donc tout le processus avec Carla, dont les heures de travail augmentent toujours au détriment de celles d'Isabelle, comme si cette dernière était devenue l'aide de la première. D'ailleurs, Karl Van Burke ne lui accorde plus que trois jours de travail par semaine, alléguant que les affaires vont moins bien et que sa présence n'est plus requise à temps plein. Cependant, Carla M. est en poste cinq jours sur cinq. Isabelle démissionne au bout de sept semaines, incapable de supporter cet affront plus longtemps. En moins de 10 jours, elle obtient un emploi chez un concurrent, pour qui elle crée une recette de sauce aigre-douce.

Vexé, Karl Van Burke veut lui tenter une poursuite judiciaire pour bris de devoir de loyauté envers son entreprise.

## Questions

1. Quel motif Karl Van Burke peut-il invoquer dans sa poursuite pour bris de devoir de loyauté contre Isabelle D. ?
2. Pour quelle raison le motif invoqué par Karl Van Burke n'est-il pas valable ?

## CAS 12.2 « On s'est fait avoir comme des poules pas d'tête! »

Albert Rocky Poitras est le représentant désigné par le syndicat des travailleurs de l'usine Les entreprises de l'acier Buceron inc. pour négocier avec l'employeur. L'homme, d'un gabarit imposant (1,95 m, 98 kg), arrive à la cafétéria, où étaient réunis les travailleurs de l'usine, et lance d'une voix forte :

— L'avis a été envoyé dans le délai prévu, nos demandes ont toutes été déposées, et les avocats des boss nous ont demandé deux jours pour les analyser avant de nous transmettre leurs offres. C'est aujourd'hui à 10 h qu'ils veulent nous rencontrer pour commencer à négocier et, croyez-moi, nous sommes prêts en ta... !

Les collègues syndiqués l'applaudissent avec enthousiasme. Ils savent que les demandes syndicales se fondent sur les nouvelles données que les représentants syndicaux ont obtenues. La société Les

entreprises de l'acier Buceron inc. a fait des profits nets de 3 milliards de dollars et, pour les travailleurs, l'heure d'obtenir leur part des bénéfices a sonné.

Albert Rocky Poitras entre dans la salle du conseil d'administration de la société, suivi par deux autres membres de l'exécutif syndical. Les avocats de la société sont présents, de même que le directeur des ressources humaines, deux vice-présidents et le président-directeur général lui-même.

Les représentants syndicaux acceptent l'invitation de s'asseoir. Le président-directeur général déclare, sans hésiter :

— Messieurs, mes avocats ont analysé l'ensemble de vos demandes. Elles sont raisonnables, selon eux, et ils nous ont recommandé de les accepter en bloc. Alors, nous les acceptons toutes...

Il remet un document à Albert Rocky Poitras. Ce dernier, abasourdi, regarde les deux autres membres de l'exécutif. Gonflés de colère et décidés à rester campés sur leur position à leur arrivée, ils se trouvent désarmés tout à coup. Le président reprend la parole :

— Allez, messieurs, annoncer à vos collègues quelle est notre position à l'égard de vos demandes et, dès

que vous serez prêts et qu'ils auront ratifié le tout, nous signerons la convention collective.

Albert Rocky Poitras et les deux autres représentants syndicaux se lèvent et quittent la salle.

— Qu'allons-nous dire à nos membres ?, lui demande un des deux représentants de l'exécutif.

— Qu'on s'est fait avoir comme des *poules pas d'tête!*, répond-il simplement.

## Questions

1. Quand Albert Rocky Poitras s'adresse aux salariés, il précise que l'avis a été envoyé dans les délais prévus.
  - a) De quel avis parle-t-il ?
  - b) Quelle importance prend un tel avis ?
2. Le document que le président-directeur général remet à Albert Rocky Poitras constitue-t-il la nouvelle convention collective? Expliquez votre réponse.

## FICHE TECHNIQUE 12

Sur les relations individuelles du travail.

1. Quand vous avez obtenu votre emploi en tant qu'étudiant :
  - a) L'entente conclue était-elle verbale ou écrite ?
  - b) Quels étaient les éléments compris dans cette entente ?
  - c) Est-ce que les éléments compris correspondaient en tous points à ceux qui sont présentés dans ce chapitre? Précisez votre réponse.
2. Dans votre milieu de travail :
  - a) Avez-vous l'impression que votre employeur remplit adéquatement son obligation de « fournir le travail convenu » ? Expliquez cette perception par deux faits réels issus du milieu de travail.
  - b) Quels moyens votre employeur utilise-t-il pour remplir son obligation de « protéger le salarié » ? Fournissez deux exemples concrets de ces moyens.

Sur les relations collectives du travail.

En vous fondant sur des faits tirés de l'actualité :

1. Rapportez deux situations où un différend a pris naissance au cours de négociations collectives distinctes. Expliquez la nature du différend.
2. Précisez si ce différend touche à un sujet qui concerne généralement les clauses contractuelles ou les clauses normatives. Expliquez en établissant un parallèle avec la matière présentée dans ce chapitre.



Votre matériel complémentaire du chapitre 12 vous attend !

# GLOSSAIRE

## A

**Accident du travail (*Job accident*)** Événement imprévu et soudain survenant à une personne pendant son travail et entraînant une lésion professionnelle.

**Accueil (*Employee orientation*)** Programme qui consiste à familiariser le nouvel employé avec l'organisation, sa mission, ses objectifs, ses produits, sa structure organisationnelle, les personnes-ressources, les avantages sociaux et ainsi de suite.

**Attrition** Réduction naturelle de l'effectif d'un organisme ou d'une entreprise par suite de décès, de maladie, de retraite ou en raison de départs volontaires (OQLF).

## C

**Catégorie identifiée** Catégorie désignée par règlement comme étant un groupe prioritaire en raison de la fréquence et de la gravité des lésions professionnelles.

**Charte des droits et libertés de la personne** Loi votée à l'Assemblée nationale du Québec qui a comme objectif d'harmoniser les rapports des citoyens entre eux et avec leurs institutions, et ce, dans le respect de la dignité humaine.

**Compétences** Savoir et savoir-faire opérationnels liés à l'exercice d'une tâche ou d'un ensemble de tâches d'une profession ou d'un métier.

**Conception des emplois** Processus qui consiste à déterminer le contenu et les relations d'un poste de travail avec les autres postes, en tenant compte des objectifs

d'efficacité sur les plans technologique, organisationnel et humain.

**Congédiement** Renvoi définitif d'un employé, constituant une rupture unilatérale du lien d'emploi pour des motifs disciplinaires.

**Connaissances** Savoir acquis par le développement des compétences, qui est jugé nécessaire pour obtenir un rendement satisfaisant au travail.

**Contenu de la rémunération (*Compensation*)** Ensemble des éléments attribués à titre collectif ou individuel en vue de rémunérer un employé.

**Contrôle (*Control*)** Quatrième fonction de la gestion qui consiste en une évaluation des résultats obtenus conformément aux objectifs fixés et en l'adoption éventuelle de mesures correctives visant à revoir la planification en tout ou en partie.

**Convention collective (*Collective agreement*)** Une entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1d).

**Counseling (*Counselling*)** Appui offert à un employé qui manifeste un problème personnel ou professionnel ayant des conséquences sur son travail.

## D

**Description de poste (*Job description*)** Document dans lequel sont consignées les données collectées par l'analyse de poste. Ces données concernent les tâches, les responsabilités ou les deux, les méthodes

utilisées, les conditions de travail et les exigences du poste.

**Développement des compétences** Ensemble de programmes comprenant diverses activités d'apprentissage visant l'acquisition des connaissances, des habiletés et des comportements qui permettront à un employé de s'adapter à son environnement de travail et de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

**Différend (*Dispute*)** Mésentente relative à la négociation ou au renouvellement d'une convention collective.

**Direction (*Direction*)** Troisième fonction de la gestion qui met l'accent sur le type de relations interpersonnelles qui s'établissent dans l'organisation entre les superviseurs et leurs employés par rapport à la supervision exercée, au développement et au maintien de la communication établie ainsi qu'à l'exercice d'un leadership approprié.

**Discipline (*Discipline*)** Activité de gestion qui comprend un ensemble de mesures permettant d'assurer le respect des règles établies et des normes de comportement connues et acceptables en vue d'obtenir de l'employé une plus grande collaboration et une meilleure efficacité.

**Discrimination (*Discrimination*)** Distinction, exclusion ou préférence qui ont pour effet de détruire ou de compromettre le droit d'une personne à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, de ses droits et libertés.

**Dossier des réalisations (*Portfolio*)** Sorte de portfolio dans lequel le titulaire du poste dresse un bilan de ses réalisations et les compare avec ses objectifs.

## E

**Échelle salariale (*Wage levels*)** Échelle qui renferme l'ensemble des taux horaires successifs auxquels le salarié peut accéder en fonction de critères déterminés, comme l'expérience, la scolarité ou l'ancienneté.

**Efficience (*Efficiency*)** Rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre.

**Éléments extrinsèques** Facteurs qui sont liés au contexte de déroulement du travail occupé.

**Éléments intrinsèques** Facteurs qui sont propres au contenu du travail occupé.

**Emploi atypique (*Atypical job*)** Emploi autre qu'un emploi salarié permanent et à temps plein.

**Engagement organisationnel** Degré d'énergie que déploie un employé dans une entreprise et intensité avec laquelle il adhère aux objectifs de cette entreprise.

**Enquête salariale (*Pay survey*)** Processus de collecte, d'analyse et d'interprétation des données concernant les programmes de rémunération des autres entreprises.

**Équité externe** Définition d'un niveau de salaire comparable à celui du marché pour des postes équivalents.

**Équité individuelle** Définition d'un niveau de salaire pour différents postes d'une même entreprise en fonction de l'apport relatif de chaque employé.

**Équité interne** Définition du niveau de salaire d'un poste en fonction de la valeur relative de son apport à l'entreprise.

**Évaluation par indices directs** Méthode permettant de mesurer le rendement d'un employé ou d'un gestionnaire à l'aide de critères objectifs.

**Exigence essentielle** Ensemble des connaissances, des habiletés et des attitudes qui se traduisent dans des comportements

observables jugés essentiels à l'exécution des tâches liées à un poste.

## F

**Fidélité (*Reliability*)** Un instrument de mesure est considéré comme fidèle lorsqu'il est sans défaut ou qu'il est constant malgré des conditions pouvant donner lieu à des variations dans l'efficacité.

## G

**Gestion (*Management*)** Processus qui intègre la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de différentes ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

**Gestion de la décroissance** Processus par lequel le gestionnaire planifie les différentes mesures (retraites anticipées, mutations, licenciements, etc.) visant à réduire le personnel d'une unité administrative ou de l'entreprise entière, organise la mise en œuvre de ces mesures, dirige cette mise en œuvre et évalue de façon constante l'impact de ces mesures sur la motivation des travailleurs afin d'assurer la réalisation des objectifs organisationnels.

**Gestion des talents (*Talent management*)** Forme de gestion des ressources humaines orientée vers des pratiques nouvelles de détermination stratégique de postes pivots, de jumelage des talents pivots aux postes pivots, de développement continu et de mobilisation des talents en vue de l'atteinte récurrente du succès organisationnel.

**Gestion par objectifs (*Management by objectives*)** Approche de gestion qui consiste à fixer des objectifs pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chacun des services et, enfin, pour chacune des personnes, et ce, afin de mesurer la contribution de chaque employé au succès de l'entreprise.

**Grève (*Strike*)** Cessation concertée de travail par un groupe de salariés (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1g).

**Grief (*Grievance*)** Toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1f).

## H

**Harcèlement psychologique (*Psychological Harassment*)** Conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste (*Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 81.18).

## I

**Impartition** Entente entre entreprises en vertu de laquelle l'une d'elles sous-traite, à une ou plusieurs autres, une partie de la réalisation de travaux relevant de son cycle d'exploitation.

**Inconduite (*Improper conduct*)** Attitude de l'employé qui ne se conforme pas aux attentes normales de l'employeur.

**Injonction (*Injunction*)** Ordonnance de la Cour supérieure ou de l'un de ses juges enjoignant à une personne, à ses officiers, représentants ou employés, de ne pas faire ou de cesser de faire ou, dans les cas qui le permettent, d'accomplir un acte ou une opération déterminé.

**Insubordination (*Insubordination*)** Refus de l'employé de faire ce qu'un superviseur demande.

## L

**Licenciement (*Termination of employment ou separation*)** Interruption

définitive du lien d'emploi entre un salarié et son employeur, en raison d'un changement dans les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.

### **Licenciement collectif (*Mass layoff*)**

Cessation d'emploi du fait de l'employeur, y compris une mise à pied pour une durée de six mois ou plus, qui touche au moins 10 salariés d'un même établissement, au cours d'une période de deux mois consécutifs.

**Lien de subordination juridique** Lien qui rattache un salarié à son employeur et qui se manifeste par le fait qu'il reçoit de l'employeur des ordres et des directives concernant le contenu du travail et son contexte d'exécution.

**Lock-out (*Lock-out*)** Moyen de pression utilisé par l'employeur qui, lorsque les négociations demeurent infructueuses, procède provisoirement à la fermeture de l'entreprise sans préciser quand elle sera rouverte.

## M

### **Maladie professionnelle (*Occupational disease*)**

Maladie contractée pendant le travail qui est caractéristique de ce travail ou reliée directement aux risques particuliers de ce travail.

### **Méthode des points (*Point system*)**

Méthode d'évaluation des emplois qui consiste à attribuer des points aux critères d'évaluation retenus et à les additionner pour obtenir le poids d'un emploi par rapport aux autres emplois.

**Méthode Hay** Méthode d'évaluation des emplois qui recourt à trois facteurs uniquement, soit la résolution de problèmes, le savoir-faire et la responsabilité.

**Microcorporatisme** Procédé de gestion adopté par la direction d'une entreprise menacée ou susceptible d'être menacée par la concurrence, lequel procédé accompagne une restructuration et

implique une participation des travailleurs à l'implantation d'une nouvelle organisation du travail.

**Mobilisation** Processus organisationnel mis en place pour motiver les employés.

**Mode de rémunération (*Compensation base*)** Base de calcul de la rémunération.

**Motivation** Force qui pousse une personne à entreprendre une ou plusieurs actions tant sur le plan cognitif que sur le plan comportemental afin de satisfaire un besoin ressenti.

## N

### **Négociation collective (*Collective bargaining*)**

Une manière de déterminer les conditions de travail d'un groupe d'employés de façon collective, bilatérale et libre (G. Hébert, 1979).

**Népotisme (*Nepotism*)** Forme de corruption où des personnes profitent de leur situation pour accorder des faveurs ou des places privilégiées à leurs parents et amis, souvent sans tenir compte des capacités et de la valeur personnelle de ces derniers.

**Niveau de salaire (*Salary level*)** Revenu versé à chacun des groupes d'emplois dans l'entreprise.

**Normes de rendement** Approche qui représente une version de la GPO destinée aux employés qui n'ont pas à superviser de subalternes et qui a pour objectif de mesurer la contribution de chaque employé au succès de l'entreprise.

## O

**Organisation (*Organization*)** Deuxième fonction de la gestion qui consiste en la coordination des différentes ressources (humaines, financières, matérielles et autres) de l'entreprise en vue de réaliser les objectifs définis.

## P

**Planification (*Planning*)** Première fonction de la gestion qui consiste en l'élaboration de prévisions concernant l'avenir de l'entreprise compte tenu des forces de l'environnement externe auxquelles elle fait face, en la détermination d'objectifs à atteindre et en l'élaboration des plans permettant de les réaliser.

**Planification des ressources humaines** Processus proactif qui anticipe et influence l'avenir d'une entreprise, en prévoyant systématiquement l'offre et la demande de main-d'œuvre.

**Poste pivot (*Pivotal jobs*)** Poste jouant un rôle important dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

**Prédicteur (*Predictor*)** Élément d'information permettant de prédire le succès d'un candidat dans un emploi donné, s'il est embauché.

**Principe de définition** Principe en vertu duquel l'entreprise définit de façon précise sa vision de l'avenir et la participation de chacune des ressources à la mise en œuvre de cette vision.

**Principe de l'assouplissement de l'autorité hiérarchique** Principe en vertu duquel les cadres qui supervisent des employés durant une période de réorganisation de postes doivent éviter d'utiliser de façon stricte et formelle l'autorité que leur confère la structure hiérarchique.

**Principe de transparence** Principe en vertu duquel une personne, par la communication qu'elle établit avec ses supérieurs, ses pairs ou ses employés, transmet une information pertinente, juste et vérifiable.

**Principe du dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques** Principe en vertu duquel les organisations qui procèdent à des suppressions de postes tiennent compte du nombre de postes de cadres proportionnellement au nombre de postes de travailleurs non cadres et suppriment les postes en respectant cette proportion.

**Prise de décision (*Decision making*)** Fait d'arrêter son choix sur une option précise, laquelle permet de régler un problème ou d'apprécier une occasion d'affaires en conformité avec les objectifs et les politiques de l'organisation.

**Profil d'exigences du poste** Dernier élément qui complète la description du poste et présente la formation professionnelle minimale requise pour occuper le poste (renseignements obtenus au moment de l'analyse du poste).

**Programme d'aide aux employés** Programme dont une entreprise se dote pour venir en aide aux employés ayant des problèmes personnels ou professionnels. Il offre des services généralement assurés à l'extérieur de l'organisation par des entreprises spécialisées, et la discrétion absolue est garantie aux employés.

**Protocole de retour au travail (*Protocol*)** Entente négociée et signée par les parties – en dehors de la convention collective – qui établit les modalités selon lesquelles le retour au travail devra s'effectuer par les salariés, à la suite de la signature de la convention collective.

## Q

**Question fermée** Question qui exige une réponse brève telle que « oui », « non », « beaucoup » ou « jamais ».

**Question ouverte** Question qui exige une réponse plus complexe. Les questions ouvertes commencent généralement par « Expliquez-moi... », « Décrivez-moi... », « Pourquoi... », « Comment... », « Parlez-moi de... », etc.

## R

**Ratification (*Ratification*)** Acceptation par la majorité des membres de l'association

accréditée réunis en assemblée générale de l'ensemble des conditions de travail énoncées dans l'accord de principe.

**Rendement (*Job performance*)** Contribution de l'employé aux objectifs de l'entreprise, au cours de l'accomplissement de ses tâches.

**Réprimande** Avertissement verbal ou écrit reprochant un comportement à l'employé et lui enjoignant de corriger la situation dans un délai donné.

**Rétrogradation** Déplacement d'un employé vers un poste de niveau inférieur de la structure hiérarchique appelant un salaire moindre.

## S

**Service continu** Durée ininterrompue pendant laquelle le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail, même si l'exécution du travail a été interrompue sans qu'il y ait résiliation du contrat, et période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permette de conclure à un non-renouvellement de contrat.

**Stratégie d'affaires** Stratégie utilisée par l'entreprise afin de contrer la concurrence dans un contexte économique turbulent et imprévisible.

**Stratégie d'externalisation** Stratégie par laquelle une entreprise a recours à des experts-conseils externes pour accomplir certaines tâches stratégiques jugées cruciales pour l'atteinte de ses objectifs, et au marché de la sous-traitance pour l'accomplissement de tâches jugées non stratégiques.

**Stratégie d'internalisation** Stratégie en vertu de laquelle une organisation classe volontairement ses employés en deux catégories : une main-d'œuvre clé, considérée comme son atout stratégique, et une

main-d'œuvre secondaire, traitée comme une commodité.

**Stratégie de croissance (*Growth strategy*)** Stratégie par laquelle les dirigeants d'une organisation se fixent des objectifs de croissance concernant les ventes, les lignes de produits, le nombre d'employés ou la conquête d'autres marchés.

**Stratégie de différenciation par l'innovation** Stratégie par laquelle l'entreprise mise sur le design innovateur de son produit, sur l'image qu'il projette ou sur sa technologie supérieure pour se démarquer de ses concurrents.

**Stratégie de différenciation par la qualité** Stratégie par laquelle l'entreprise mise sur la qualité supérieure de son produit comparativement à celle des produits concurrents pour se démarquer sur son marché.

**Stratégie de domination par les coûts** Stratégie par laquelle l'entreprise essaie d'obtenir un avantage compétitif sur ses concurrents en concentrant tous ses efforts et toutes ses énergies sur la réduction de ses coûts à un niveau plus faible que celui de ses concurrents.

**Stratégie de maintien (*Stability strategy*)** Stratégie choisie par une organisation quand elle est satisfaite de la façon dont son marché réagit à ses produits actuels et qu'elle ne juge pas nécessaire de modifier ses projets (produit/marché).

**Stratégie de niveau corporatif** Stratégie établie à long terme qui permet à l'organisation de réagir à un environnement économique turbulent et imprévisible.

**Stratégie de retrait (*Retrenchment strategy*)** Stratégie utilisée par une entreprise qui désire réduire ses activités pour profiter d'une occasion d'affaires créée par un autre marché ou pour affronter une crise l'affectant dans son propre marché.

**Structure salariale (*Pay structure*)** Échelle des salaires qui présente les taux de

salaires et les écarts entre les taux, ce qui permet d'établir une hiérarchie des salaires au sein d'une famille de postes ou au sein de l'entreprise.

**Supervision (*Supervision*)** Activité dans laquelle un gestionnaire, par la position hiérarchique qu'il occupe, distribue aux employés le travail à accomplir, coordonne les tâches, adopte les mesures nécessaires afin que le travail soit exécuté efficacement, guide les employés pour qu'ils atteignent les objectifs fixés et évalue périodiquement, de façon formelle ou informelle, le rendement des employés.

**Suspension (*Suspension*)** Mesure disciplinaire qui interdit à un employé de se présenter au travail pendant une période donnée au cours de laquelle il ne recevra pas son salaire.

**Syndicat (*Union*)** Un groupement de salariés constitué en syndicat professionnel, union, fraternité ou autrement et ayant pour buts l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives (*Code du travail du Québec*, L.R.Q., c. C-27, art. 1a).

**Système d'information sur les ressources humaines** Processus de collecte de données concernant les ressources humaines.

## T

**Talent (*Talent*)** Personne qui, dans l'organisation, apporte une contribution importante et atteint l'excellence de façon récurrente

grâce aux qualités distinctives et personnelles qu'elle manifeste.

**Tests de sélection (*Employment tests*)** Épreuves qui portent sur les connaissances, les aptitudes, les compétences, les habiletés, la personnalité, les centres d'intérêt et les performances d'un candidat ou d'un employé et qui permettent d'évaluer son potentiel.

## V

**Valeur ajoutée (créée par un poste)** Contribution directe de ce poste à l'atteinte des objectifs et du succès organisationnels.

**Validité (*Validity*)** Un instrument de mesure est considéré comme valide lorsqu'il mesure bien ce qu'il est censé mesurer.

# BIBLIOGRAPHIE

- Agence européenne de productivité. (1956). *L'analyse des tâches : instrument de productivité*, Projet n° 231, Paris, Organisation européenne de coopération économique.
- Andersen, Odd. (2013, 27 mai). « IBM va supprimer près de 700 postes cette année en France », *Le Parisien*, [En ligne], [www.leparisien.fr/economie/ibm-va-supprimer-pres-de-700-postes-cette-ann%C3%A9e-en-France-27-05-2013-2841017.php](http://www.leparisien.fr/economie/ibm-va-supprimer-pres-de-700-postes-cette-ann%C3%A9e-en-France-27-05-2013-2841017.php) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Armstrong, Pat et Hugh Armstrong. (2010). *The Double Ghetto : Canadian Women and Their Segregated Work*, Don Mills, Ont., Oxford University Press Canada.
- Atwater, Leanne E. et collab. (2000). « An Upward Feedback Field Experiment : Supervisors' Cynicism, Reactions, and Commitment to Subordinates », *Personnel Psychology*, vol. 53 (2), juin, p. 275-297.
- Bernardin, H. John. (2007). *Human Resource Management : An Experiential Approach*, New York, McGraw-Hill.
- Bernier, Jean, Guylaine Vallée et Carol Jobin. (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle. Rapport final*, ministère du Travail, Québec.
- Blake, Robert et Jane Mouton. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Co.
- Boivin, Jean et Jacques Guilbault. (1982). *Les relations patronales- syndicales au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Boudreau, John W. et Peter M. Ramstad. (2007). *Beyond HR : The New Science of Human Capital*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- Boulet, Maude. (2014, mars). « Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées », *Institut de la statistique du Québec*, [En ligne], [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/industries/difference-salaire-homme-femme.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/industries/difference-salaire-homme-femme.pdf) (Page consultée le 12 août 2014).
- Bourque, Annie. (2013, 13 avril). « Comment DCM Aéronautique a doublé son chiffre d'affaires en deux ans », *Les Affaires*, [En ligne], [www.lesaffaires.com/archives/generale/comment-dcm-aeronautique-a-double-son-chiffre-d-affaires-en-deux-ans/556269](http://www.lesaffaires.com/archives/generale/comment-dcm-aeronautique-a-double-son-chiffre-d-affaires-en-deux-ans/556269) (Page consultée le 2 mai 2014).
- Brunelle, Christian. (2010-2011). « Les droits et libertés dans le contexte civil ». Dans *École du Barreau du Québec. Droit public et administratif*, vol. 7, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- Byars, Lloyd L. et Leslie W. Rue. (2008). *Human Resource Management*, 9<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Cappelli, Peter. (2008). *Talent on Demand : Managing Talent in a Age of Uncertainty*, Boston, Harvard Business School Press.
- Cappelli, Peter. (2009). « A Supply Chain Approach to Workforce Planning », *Organizational Dynamics*, vol. 38 (1), janvier-mars, p. 8-15.
- Cascio, Wayne F. (2012). *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, L.R.Q., c. C-12.
- Chassin, Youri. (2013, 12 novembre). « Le travail atypique a supplanté le travail permanent à temps plein », *Le Huffington Post Québec*, [En ligne], [http://quebec.huffingtonpost.ca/youri-chassin/travail-atypique-a-supplante-travail-permanent\\_b\\_4241702.html](http://quebec.huffingtonpost.ca/youri-chassin/travail-atypique-a-supplante-travail-permanent_b_4241702.html) (Page consultée le 12 février 2014).
- Clément-Major, Lysiane. (2003). « La discrimination à l'embauche : développements récents au Québec ». Dans *Service de la formation permanente du Barreau du Québec. Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- Code civil du Québec*, L.R.Q., c. CCQ-1991.
- Collings, David G. et Kamel Mellahi. (2009). « Strategic Talent Management : A review and research agenda », *Human Resource Management Review*, vol. 19 (4), p. 304-313.
- Commission canadienne des droits de la personne. *Les droits de la personne au Canada : Perspective historique – La discrimination et le népotisme*, [En ligne], [www.chrc-ccdp.ca/fr/timePortals/milestones/121mile.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/fr/timePortals/milestones/121mile.asp) (Page consultée le 27 mai 2014).
- Commission de la fonction publique du Canada. (2011, 1<sup>er</sup> avril). « L'entrevue de sélection structurée », [En ligne], [www.psc-cfp.gc.ca/ppc-cpp/acs-cmptnc-evl-cmptnc/strctr-slctn-fra.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc-cpp/acs-cmptnc-evl-cmptnc/strctr-slctn-fra.htm) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2007, 1<sup>er</sup> décembre). *Pour comprendre le régime québécois de santé et de sécurité du travail*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2011). *La modernisation du régime de santé et sécurité*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2012, 14 juin). « Jeunes au travail 2012 : la CSST invite les jeunes travailleurs à demander une formation en santé et sécurité du travail », [En ligne], [www.csst.qc.ca/salle\\_de\\_presse/actualites/2012/Pages/14\\_juin\\_montreal.aspx](http://www.csst.qc.ca/salle_de_presse/actualites/2012/Pages/14_juin_montreal.aspx) (Page consultée le 22 juillet 2014).
- Commission de la santé et de la sécurité du travail. (2014). *Jeunes au travail. Témoignages et vidéos*, [Vidéos en ligne], [www.csst.qc.ca/jeunes/videos/Pages/temoignages\\_videos.aspx](http://www.csst.qc.ca/jeunes/videos/Pages/temoignages_videos.aspx) (Page consultée le 30 juin 2014).
- Commission de l'équité salariale du Québec. (2014, 22 janvier). « 1. L'équité salariale : un salaire égal pour un emploi équivalent à un emploi masculin », [En ligne], [www.ces.gouv.qc.ca/realiserequite/regles/salaireegal.asp](http://www.ces.gouv.qc.ca/realiserequite/regles/salaireegal.asp) (Page consultée le 11 août 2014).
- Commission des droits de la personne c. Hudon & Daudelin ltée*, [1993] T.D.P.Q. 550-53-000011-930.

- Commission des droits de la personne du Québec c. Dupont, Desmeules et associés inc., [1994] T.D.P.Q. 500-53-000001-949.
- Commission des droits de la personne du Québec c. Ville D'aylmer, [1994] T.D.P.Q. 550-53-000001-936.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (1997). *La Charte des droits et libertés de la personne du Québec... en résumé*, Montréal, CDPDJ.
- Commission des normes du travail. (2007). *Les normes du travail au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Commission des normes du travail. (2013). *Loi sur les normes du travail, ses règlements et la Loi sur la fête nationale : Interprétation et jurisprudence*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Confédération des syndicats nationaux. (2012, 20 octobre). « Grève-surprise à l'Hôtel des Seigneurs de Saint-Hyacinthe », [En ligne], [www.csn.qc.ca/web/csn/communiquer/-/ap/comm20-10-12?p\\_p\\_state=maximized#.U1-vu1V5Ml4](http://www.csn.qc.ca/web/csn/communiquer/-/ap/comm20-10-12?p_p_state=maximized#.U1-vu1V5Ml4) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Cool, Julie. (2010, 29 juillet). « L'écart salarial entre les femmes et les hommes », Publication de recherche de la bibliothèque du Parlement du Canada, Publications courantes : Emploi et travail, [En ligne], [www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/2010-30-f.htm](http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/2010-30-f.htm) (Page consultée le 3 mars 2014).
- Dabboussy, Maria et Sharanjit Uppal. (2012). « Les absences du travail en 2011 », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 24 (2), n° 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, [En ligne], [www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2012002/article/11650-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2012002/article/11650-fra.htm) (Page consultée le 17 juin 2014).
- Dansereau, Suzanne. (2013, 20 avril). « Mandats suspendus chez Genivar, mises à pied chez Orbit Garant », *Les Affaires*, [En ligne], [www.lesaffaires.com/archives/generale/mandats-suspendus-chez-genivar-mises-a-pied-chez-orbit-garant/556509](http://www.lesaffaires.com/archives/generale/mandats-suspendus-chez-genivar-mises-a-pied-chez-orbit-garant/556509) (Page consultée le 2 mai 2014).
- Défense nationale et les Forces armées canadiennes. (2014, 30 avril). « Préparez-vous pour l'entraînement de base », [En ligne], [www.forces.gc.ca/fr/instruction-etablissements/ecole-de-recrues-instruction-elementaire.page](http://www.forces.gc.ca/fr/instruction-etablissements/ecole-de-recrues-instruction-elementaire.page) (Page consultée le 12 juin 2014).
- Desrosiers, Éric. (2013, 29 novembre). « Rémunération – L'écart se creuse entre les employés de l'État et ceux du privé », *Le Devoir*, [En ligne], [www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/393940/remuneration-l-ecart-se-creuse-entre-les-employes-de-l-etat-et-ceux-du-privé](http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/393940/remuneration-l-ecart-se-creuse-entre-les-employes-de-l-etat-et-ceux-du-privé) (Page consultée le 2 janvier 2014).
- Desrosiers, Jacqueline. (2010, 17 décembre). « La retraite progressive ou anticipée pour contrer la pénurie de main-d'oeuvre, est-ce la solution ? », *Avantages*, [En ligne], [www.conseiller.ca/avantages/retraite/la-retraite-progressive-ou-anticipee-pour-contrer-la-penurie-de-main-doeuvre-est-ce-la-solution-12180](http://www.conseiller.ca/avantages/retraite/la-retraite-progressive-ou-anticipee-pour-contrer-la-penurie-de-main-doeuvre-est-ce-la-solution-12180) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Dessler, Gary et John F. Duffy. (1984). « The Pressroom », *Personnel Management*, 2<sup>e</sup> éd., Scarborough, Ont., Prentice-Hall Canada.
- Direction de l'analyse et de l'information sur le marché du travail (DAIMT) d'Emploi-Québec. (2011). *Le marché du travail au Québec – Perspectives à long terme 2011-2020*, [En ligne], <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2093946> (Page consultée le 9 mai 2014).
- Direction de la recherche en politiques. (2008). *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2008-2017)*, Gatineau, Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Direction de l'information sur le travail. *Information statistique sur le travail. Information statistique tirée du système de collecte de données du ministère du Travail du Québec*, [En ligne], [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca) (Page consultée le 10 août 2014).
- Dolan, Simon L., Éric Gosselin et Jules Carrière. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin.
- Drolet, Marie. (2002). « Can the Workplace Explain Canadian Gender Pay Differentials ? », *Analyse de politiques/Canadian Public Policy*, vol. 28 (1), p. S41-S63.
- Élie Morin, Marie-Claude. (2012, 16 janvier). « À quand la pénurie de main-d'oeuvre ? », *Jobboom conseils*, [En ligne], [www.jobboom.com/carriere/a-quand-la-penurie-de-main-d-oeuvre](http://www.jobboom.com/carriere/a-quand-la-penurie-de-main-d-oeuvre) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Ferland, Jean-François. (2013, 8 avril). « Immigration d'employés pour un impartiteur de la RBC Banque Royale », *Direction informatique*, [En ligne], [www.directioninformatique.com/immigration-demployes-pour-un-impartiteur-de-la-rbc-banque-royale/18325](http://www.directioninformatique.com/immigration-demployes-pour-un-impartiteur-de-la-rbc-banque-royale/18325) (Page consultée le 2 mai 2014).
- Fischer, L. (2005). « Gatekeeper », *Workplace News*, août, p. 10-11.
- Fonsegrives, Romain. (2013, 21 mai). « Recharger son smartphone en 30 secondes : l'ingénieuse invention d'une Californienne de 18 ans », *BFMTV*, [En ligne], [www.bfmtv.com/economie/recharger-smartphone-30-secondes-lingenieuse-invention-dune-californienne-18-ans-519706.html](http://www.bfmtv.com/economie/recharger-smartphone-30-secondes-lingenieuse-invention-dune-californienne-18-ans-519706.html) (Page consultée le 15 mai 2014).
- Francoeur, Florent. (2003, 23 août). « Congédier en respectant la dignité de l'employé », *Les Affaires*, [En ligne], [www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=464644](http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=464644) (Page consultée le 2 mai 2014).
- Frank, Fredric D. et Craig R. Taylor. (2004). « Talent Management : Trends that Will Shape the Future », *Human Resource Planning*, vol. 27 (1), p. 33-41.
- Gagnon, Robert P. (1996). *Le droit du travail du Québec : pratiques et théories*, 3<sup>e</sup> éd., Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- Gaudreau c. Ville de Montréal, [1992] T.D.P.Q. 500-53-000003-911.
- Gauthier, Marc. (2004). « Le roulement du personnel : de quoi s'agit-il exactement ? », *Effectif*, vol. 7 (5), novembre/décembre, p. 40-43.
- Gervais, Lisa-Marie. (2010, 10 avril). « Le paradoxe de l'immigration : bien accueillis, les nouveaux venus sont rapidement laissés à eux-mêmes », *Le Devoir*, [En ligne], [www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/286708/le-paradoxe-de-l-immigration](http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/286708/le-paradoxe-de-l-immigration) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Giles, Anthony et Dalil Maschino. (1998). « L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles ». Dans Rodrigue Blouin et Anthony Giles (dir.), *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- Goldstein, Irwin L. (1986). *Training in Organizations : Needs Assessment, Development, and Evaluations*, 2<sup>e</sup> éd., Monterey, Californie, Brooks et Cole.

- Goyette, Renée M. (1993). « La réforme de la Loi sur les normes du travail : les points saillants ». Dans Service de la formation permanente du Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- Guetschow, Gregg. (1999, mai). « Value-Based Discipline », *Public Management*, vol. 81 (4), p. 16-19.
- Guillaume, Jacques, Bernard Turgeon et Claudio Benedetti. (1993). *La dynamique de l'entreprise*, 3<sup>e</sup> éd., Laval, Éditions Études Vivantes.
- Hacheyc. *Habachi*, [1999] RJQ 2522 (CA).
- Hafsi, Taïeb, Francine Séguin et Jean-Marie Toulouse. (2000). *La stratégie des organisations : une synthèse*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Les Éditions Transcontinental inc.
- Harvey, Robert J. et collab. (1988). « Dimensionality of the Job Element Inventory, a simplified worker-oriented job analysis questionnaire », *Journal of Applied Psychology*, vol. 73 (4), novembre, p. 639-646.
- Hébert, Gérard. (1979). *Négociation et convention collective. Introduction*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, tiré à part 31.
- Hedger, Adrienne. (2007, 15 janvier). « Six Ways to Strengthen Staffing », *Workforce Management*, vol. 86 (1), p. 25-31.
- Heneman, G. et collab. (1980). *Personnel/Human Resource Management*, Homewood (Ill.), Richard D. Irwin.
- Herzberg, Frederik, Bernard Mausner et Barbara B. Snyderman. (1959). *The Motivation to Work*, New York, John Wiley, London, Chapman and Hall.
- HR-Guide.com. (2001). « Classification Systems used as basis for or resulting from job analyses », [En ligne], [www.hr-guide.com/data/G012.htm](http://www.hr-guide.com/data/G012.htm) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Huselid, Mark A., Richard W. Beatty et Brian E. Becker. (2005). « "A Players" or "A Positions"?: The Strategic Logic of Workforce Management », *Harvard Business Review*, décembre, p. 110-117.
- Institut de la statistique du Québec. (2013, avril). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2002-2012, Volume 9*, [En ligne], [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/) annuaire-v09.pdf (Page consultée le 11 août 2014).
- Ivancevich, John M. (2007). *Human Resource Management*, Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Jézéquel, Myriam. (2012, janvier). « Le cyberflânage au travail : jusqu'où va le droit de surveillance de l'employeur? », *Le Journal - Barreau du Québec*, vol. 44 (1), p. 14, [En ligne], [www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol44/201201.pdf](http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol44/201201.pdf) (Page consultée le 11 août 2014).
- Kelly. (2011, 3 août). « Changement / cheminement de carrière », [En ligne], [www.kellyservices.ca/CA/A-propos-de-nous/Indice-Kelly-sur-la-main-d\\_oeuvre-mondiale/Changement-/cheminement-de-carriere---aout-2011](http://www.kellyservices.ca/CA/A-propos-de-nous/Indice-Kelly-sur-la-main-d_oeuvre-mondiale/Changement-/cheminement-de-carriere---aout-2011) (Page consultée le 12 juin 2014).
- Kinicki, Angelo et Brian K. Williams. (2006). *Management : A Practical Introduction*, 2<sup>e</sup> éd., Boston, McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, Donald L. (1983). « Four Steps to Measuring Training Effectiveness », *Personnel Administrator*, vol. 28 (11), p. 19-25.
- Klie, Sebastian. (2008, 24 mars). « Guesses just don't cut it anymore », *Canadian HR Reporter*, [En ligne], [www.hrreporter.com/article-search?keywords=Guesses%20Just%20Don%E2%80%99t%20Cut%20It%20Anymore](http://www.hrreporter.com/article-search?keywords=Guesses%20Just%20Don%E2%80%99t%20Cut%20It%20Anymore) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Knowles, Malcolm S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education : From Pedagogy to Andragogy*, Cambridge, The Adult Education Company.
- Kuczynski, Sherry. (1999). « You've Got Job Offers! », *HR Magazine*, vol. 44 (3), mars, p. 50-58.
- Laabi, Ghizlane. (2010, 1<sup>er</sup> novembre). « La performance individuelle, premier critère pour augmenter un salaire », *La Vie éco Carrières*, [En ligne], [www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/-la-performance-individuelle-premier-critere-pour-augmenter-un-salaire--17913.html](http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/-la-performance-individuelle-premier-critere-pour-augmenter-un-salaire--17913.html) (Page consultée le 28 février 2014).
- Labbé, Richard. (2013, 20 mars). « Mauvaise première période, mauvaise pénalité de Subban », *La Presse*, [En ligne], [www.lapresse.ca/sports/hockey/201303/19/01-4632696-lindiscipline-de-subban-gache-la-remontee-du-ch.php](http://www.lapresse.ca/sports/hockey/201303/19/01-4632696-lindiscipline-de-subban-gache-la-remontee-du-ch.php) (Page consultée le 14 avril 2014).
- Lachance, Rémi. (2011, 10 janvier). « Conciliation travail-famille. Marmots, boulot, dodo... Conjoint, parent, aidant... », Jeune Chambre de commerce de Québec, [En ligne], [www.jccq.qc.ca/Articles/Chroniques-daffaires/Conciliation-travail-famille.aspx](http://www.jccq.qc.ca/Articles/Chroniques-daffaires/Conciliation-travail-famille.aspx) (Page consultée le 10 mars 2014).
- Lachance, Rémi. (2014, 11 janvier). « Recruter par LinkedIn et les réseaux sociaux », *Le Soleil*, [En ligne], [www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?f=77899](http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?f=77899) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Lafleur, Lorraine. *Guide de recherche d'emploi*, Longueuil, Collège Édouard-Montpetit.
- Lafond, Reine et Jacques Provencher. (2004). *Le harcèlement psychologique : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- La Fontaine, Jean de. (2009). *Les Fables de La Fontaine, Tome 1*, Varennes, Éditions AdA inc.
- Laliberté, Michèle. (2007, 31 août). « Les saisons passent... les employés aussi », Réseau de veille en tourisme, Chaire de tourisme Transat, [En ligne], <http://veilletourisme.ca/2007/08/31/les-saisons-passent-les-employes-aussi/?tagged=0> (Page consultée le 9 mai 2014).
- Langevin, Louise. (2012). « Le harcèlement sexuel », Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), Trousse média sur les agressions sexuelles, [En ligne], <http://securitetraumatismes.inspq.qc.ca/agressionsexuelle/le-harcelement-sexuel.aspx> (Page consultée le 27 mai 2014).
- Langlois, Diane. (1980). *Modèle opérationnel de formation individuelle à des tâches techniques en milieu industriel*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, Canada.
- Lapointe, Alain. (2000). « Nouvelle économie et gestion ». Dans Marcel Côté et Taïeb Hafsi, *Le management aujourd'hui. Une perspective nord-américaine*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- La Presse. (2012, 3 octobre). « La pénurie de travailleurs qualifiés au Canada serait critique », [En ligne], [www.lapresse.ca/economie/macro-economie/201210/03/01-4579895-la-penurie-de-travailleurs-qualifies-au-canada-serait-critique.php](http://www.lapresse.ca/economie/macro-economie/201210/03/01-4579895-la-penurie-de-travailleurs-qualifies-au-canada-serait-critique.php) (Page consultée le 9 mai 2014).
- La Rochelle, Louis. (1982). *En flagrant délit de pouvoir. Chronique des événements*

- politiques de Maurice Duplessis à René Lévesque, Montréal, Boréal Express.
- Larocque, Sylvain. (2013, 16 janvier). « Cirque du Soleil : les raisons des licenciements », *Le Huffington Post Québec*, [En ligne], [http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/01/16/devenu-deficitaire-le-cir\\_n\\_2492100.html](http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/01/16/devenu-deficitaire-le-cir_n_2492100.html) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Lauzon, Isabelle et Linda Bernier. (2003). *Guide pratique des normes du travail : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- Lawler, Edward et Susan A. Mohrman. (1989). « High-Involvement Management », *Personnel*, avril, p. 26-31.
- Le Corre, Claude et Francis Demers. (1998). *La syndicalisation et ses conséquences. Le Code du travail démythifié : tout ce que l'employeur doit savoir*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais.
- Lefebvre, Annie. (2005). *L'impact de l'accord de libre-échange nord-américain sur les politiques internes des entreprises*, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Canada.
- Le Plan d'action économique du Canada. (2012, 24 février). « Le travail partagé : une solution gagnant-gagnant », [En ligne], <http://actionplan.gc.ca/fr/blogue/travail-partag-solution-gagnant-gagnant> (Page consultée le 9 mai 2014).
- Le Québec économique. (2014, 5 mars). « Répartition de la population active selon le secteur d'activité, l'âge et le sexe, Québec, 2013 », [En ligne], [http://qe.cirano.qc.ca/tab/age/population\\_active\\_par\\_secteur\\_age\\_et\\_sexe\\_quebec\\_2010](http://qe.cirano.qc.ca/tab/age/population_active_par_secteur_age_et_sexe_quebec_2010) (Page consultée le 15 mars 2014).
- L'équipe Jobboom. (2013, 11 septembre). « Costco paie mieux que la concurrence », [En ligne], [www.jobboom.com/carriere/costco-paie-mieux-que-la-concurrence](http://www.jobboom.com/carriere/costco-paie-mieux-que-la-concurrence) (Page consultée le 15 janvier 2013).
- Les Affaires. (2008, 3 octobre). « Poste gonflable, titre ronflant », [En ligne], [www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/poste-gonflable-titre-ronflant/522096#](http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/poste-gonflable-titre-ronflant/522096#) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Les Affaires. (2013, 10 janvier). « GM crée un centre d'innovation technologique et embauche 1 000 personnes », [En ligne], [www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/innovation/gm-cree-un-centre-d-innovation-technologique-et-embauche-1-000-personnes/553029](http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/innovation/gm-cree-un-centre-d-innovation-technologique-et-embauche-1-000-personnes/553029) (Page consultée le 2 mai 2014).
- Lindsay, Colin et Marcia Almey. (2004). *Un quart de siècle de changements : les jeunes femmes au Canada dans les années 1970 et aujourd'hui*, Condition féminine Canada, [En ligne], <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SW21-116-2004F.pdf> (Page consultée le 11 août 2014).
- Locke, Edwin A. et Gary P. Latham. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, New-Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., c. S-2.1.
- Loi sur le salaire minimum, L.R.Q., c. S-1.
- Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, L.R.Q., c. A-3.001.
- Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1.
- Lubeck, Andrea. (2014, 20 février). « Les bienfaits d'un programme d'aide aux employés », *Avantages*, [En ligne], [www.conseiller.ca/avantages/nouvelles/les-bienfaits-dun-programme-daide-aux-employes-25350](http://www.conseiller.ca/avantages/nouvelles/les-bienfaits-dun-programme-daide-aux-employes-25350) (Page consultée le 15 juin 2014).
- Mackenzie, Hugh. (2007, décembre). *The Great CEO Pay Race : Over Before It Begins*, Canadian Center for Policy Alternatives, Growing Gap Project, [En ligne], [www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National\\_Office\\_Pubs/2008/The\\_Great\\_CEO\\_Pay\\_Race.pdf](http://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/National_Office_Pubs/2008/The_Great_CEO_Pay_Race.pdf) (Page consultée le 14 septembre 2014).
- Maier, Norman R. F. (1958). *The Appraisal Interview : Objectives, Methods and Skills*, New York, John Wiley and Sons.
- Maier, Norman R. F. (1976). *The Appraisal Interview : Three Basic Approaches*, La Jolla, Cal., University Associates.
- Mallette, Noël et collab. (1980). *La gestion des relations du travail au Québec : le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill.
- Martin, David C. (1986). « Performance appraisal, 2 : Improving the rater's effectiveness », *Personnel*, vol. 63 (8), août, p. 28-33.
- Maslow, Abraham H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological Review*, vol. 50 (4), juillet, p. 370-396.
- Matthews, Christopher. (2013, 4 décembre). « Top 10 Highest Paid CEOs », *Time*, [En ligne], <http://business.time.com/2013/12/04/business/slide/top-10-highest-paid-ceos> (Page consultée le 10 août 2014).
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones et Beth Axelrod. (2001). *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press.
- Middendorf, Catherine H. et Therese H. Macan. (2002). « Note-Taking in the employment interview : Effects on recall and judgments », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 (2), p. 293-303.
- Ministère du Travail du Québec. (2014, 17 juin). « La participation aux bénéfiques – Industries Amisco », *Regards sur le travail*, Gestion des ressources humaines, [En ligne], [www.travail.gouv.qc.ca/publications/gestion\\_des\\_ressources\\_humaines/regimes\\_collectifs\\_de\\_remuneration\\_variable/la\\_participation\\_aux\\_benefices\\_industries\\_amisco.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/gestion_des_ressources_humaines/regimes_collectifs_de_remuneration_variable/la_participation_aux_benefices_industries_amisco.html) (Page consultée le 5 juin 2014).
- Mintzberg, Henry. (1984). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation, Montréal, Éditions Agence d'Arc.
- Mirallès, Pierre. (2007). « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Management & Avenir*, n° 11, p. 29-42.
- Moore, Michael L. et Philip Dutton. (1978). « Training Needs Analysis : Review and Critique », *The Academy of Management Review*, vol. 3 (3), juillet, p. 534-538.
- MSN Actualités. (2013, 19 août). « Les salaires canadiens en hausse de 2,6 % en 2014 », [En ligne], <http://actualites.ca.msn.com/finances/les-salaires-canadiens-en-hausse-de-26percent-en-2014-1> (Page consultée le 5 janvier 2014).
- National Research Council. (1999). *The Changing Nature of Work : Implications for Occupational Analysis*, Washington, D.C., The National Academies Press.
- Noe, Raymond A. et collab. (2007). *Human Resource Management*, 2<sup>e</sup> éd., Boston, McGraw-Hill.
- Osterman, Paul. (1987). « Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets », *Industrial Relations*, vol. 26 (1), p. 48-63.
- Papalia, Diane E., Ruth D. Feldman et collab. Adaptation française dirigée par Annick Bève.

- (2014). *Psychologie du développement humain*, 8<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, McGraw-Hill.
- Pettersen, Normand et André Durivage. (2006). *L'entrevue de sélection structurée. Pour améliorer la sélection du personnel*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Positron inc. c. Desroches, [1988] R.J.Q. 1636 (C.S.).
- PRWeb. (2010, 19 janvier). « Bad News for Employers : Your Employees are Wasting Your Time and Money on Social Networks », [En ligne], [www.prweb.com/releases/theofficesoftware/stopfacebookabuse/prweb3455474.htm](http://www.prweb.com/releases/theofficesoftware/stopfacebookabuse/prweb3455474.htm) (Page consultée le 14 juin 2014).
- Radio-Canada. (2013, 8 avril). « La Banque Royale remplace des employés canadiens par des étrangers », [En ligne], [www.radio-canada.ca/regions/colombie-britannique/2013/04/07/001-rbc-remplace-employes-canadiens-indiens.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/colombie-britannique/2013/04/07/001-rbc-remplace-employes-canadiens-indiens.shtml) (Page consultée le 2 mai 2014).
- Radio-Canada. (2013, 8 mai). « Old Dutch ferme son usine de Lachine : 216 mises à pied », [En ligne], [www.radio-canada.ca/regions/Montreal/2013/05/07/007-old-dutch-croustilles-usines-lachine-fermeture.shtml](http://www.radio-canada.ca/regions/Montreal/2013/05/07/007-old-dutch-croustilles-usines-lachine-fermeture.shtml) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Radio-Canada. (2013, 12 septembre). « L'Hôtel des Seigneurs ferme ses portes après une grève de près d'un an », [En ligne], [www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/09/12/004-saint-hyacinthe-hotel-des-seigneurs-fermeture-apres-greve.shtml](http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/09/12/004-saint-hyacinthe-hotel-des-seigneurs-fermeture-apres-greve.shtml) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Radio-Canada. (2013, 18 novembre). « Les Canadiens heureux au travail, selon un sondage », [En ligne], <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2013/11/18/005-travail-bonheur-canada-sondage-monster.shtml> (Page consultée le 9 juin 2014).
- Radio-Canada. (2014, 4 février). « Menace de grève au Massif de Charlevoix », [En ligne], <http://ici.radio-canada.ca/regions/quebec/2014/02/04/008-massif-menace-greve.shtml> (Page consultée le 2 juillet 2014).
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. (2012). *Introduction à l'évaluation des besoins en compétences essentielles*, [En ligne], [www12.rhdcc.gc.ca](http://www12.rhdcc.gc.ca) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Rivard, France. (2011, 1<sup>er</sup> avril). « Discrimination basée sur l' "état civil" prévue à la Charte des droits et libertés de la personne et distinction illicite basée sur la "situation de famille" prévue à la Loi canadienne sur les droits de la personne ». Dans SOQUIJ, *L'Express*, vol. 2 (13), [En ligne], <http://soquij.qc.ca/fr/ressources-pour-tous/articles/discrimination-basee-sur-l-etat-civil-prevue-a-la-charte-des-droits-et-libertes-de-la-personne-et-distinction-illicite-basee-sur-la-situation-de-famille-prevue-a-la-loi-canadienne-sur-les-droits-de-la-personne> (Page consultée le 27 mai 2014).
- Rivard, France. (2012, 24 février). « L'utilisation d'Internet à des fins personnelles au travail ». Dans SOQUIJ, *L'Express Travail*, vol. 3 (7), [En ligne], <http://soquij.qc.ca/fr/ressources-pour-tous/articles/l-utilisation-d-internet-a-des-fins-personnelles-au-travail> (Page consultée le 3 mars 2014).
- Santé Canada. Enquête de surveillance canadienne de la consommation d'alcool et de drogues (ESCCAD), résultats de 2012, [En ligne], [www.hc-sc.gc.ca/hc-ps/drugs-drogues/stat/\\_2012/summary-sommaire-fra.php](http://www.hc-sc.gc.ca/hc-ps/drugs-drogues/stat/_2012/summary-sommaire-fra.php) (Page consultée le 18 mars 2014).
- Savoie, André. (1984). *Le perfectionnement des ressources humaines en organisation*, Montréal, Agence d'Arc.
- SCFP. (2013, 7 mars). « Les femmes toujours moins payées que les hommes », [En ligne], [www.scfp.qc.ca/nouvelles/2538/Les-femmes-toujours-moins-payees-que-les-hommes?langue=fr&imprime=1](http://www.scfp.qc.ca/nouvelles/2538/Les-femmes-toujours-moins-payees-que-les-hommes?langue=fr&imprime=1) (Page consultée le 15 décembre 2013).
- Silzer, Rob et Ben E. Dowell (dir.). (2010). *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Société MadCityZen. (2013, 5 janvier). « Google, le modèle d'une entreprise qui chouchoute ses employés », [En ligne], [www.madcityzen.fr/teambuilding-evenementiel/google-le-modele-dune-entreprise-qui-chouchoute-ses-employes](http://www.madcityzen.fr/teambuilding-evenementiel/google-le-modele-dune-entreprise-qui-chouchoute-ses-employes) (Page consultée le 9 mai 2014).
- Srinivas, Kalburgi M. (1984). *Human Resource Management in Canada : Contemporary Perspectives*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson.
- Stamboulieh, Nadine. (2009). « Professionnel de la dotation : un rôle stratégique », *Effectif*, vol. 12 (1), janvier/février/mars, [En ligne], [www.portailrh.org/effectif/fiche\\_campusrh.aspx?p=406924](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_campusrh.aspx?p=406924) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Statistique Canada. (2014, 30 janvier). « Tableau 1. Rémunération hebdomadaire moyenne (y compris les heures supplémentaires) pour l'ensemble des salariés - Données désaisonnalisées », Tableau de CANSIM connexe 281-0063, [En ligne], [www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140130/t140130a001-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140130/t140130a001-fra.htm) (Page consultée le 10 août 2014).
- Stevens, George E. (1995). *Cases and Exercises in Human Resource Management*, 6<sup>e</sup> éd., Boston, Irwin/McGraw-Hill.
- Stogdill, Ralph M. et Alvin E. Coons (dir.). (1951). *Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Research Monograph, n°88, Columbus, Bureau of Business Research, College of Research and Administration, Ohio State University.
- St-Onge, Sylvie et collab. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 4<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation.
- St-Onge, Sylvie et Roland Thériault. (2006). *Gestion de la rémunération. Théorie et pratique*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, Chenelière Éducation.
- Sunoo, Brenda Paik. (1996). « Generic or Non-Generic Job Descriptions ? », *Personnel Journal*, vol. 75 (1), février, p. 102.
- Taylor, Steve. (2011, 7 décembre). « Assess Pros and Cons of 360 Degree Performance Appraisal », SHRM (Society for Human Resource Management), [En ligne], [www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/360degreeperformance.aspx](http://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/360degreeperformance.aspx) (Page consultée le 28 août 2014).
- The Conference Board Of Canada. (2000). « Compétences relatives à l'employabilité 2000+ », [En ligne], [www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC\\_PUBLIC/esp2000f.sflb](http://www.conferenceboard.ca/Libraries/EDUC_PUBLIC/esp2000f.sflb) (Page consultée le 12 juin 2014).
- The Conference Board Of Canada. (2004). *Performance and Potential 2004-05 : How Can Canada Prosper in Tomorrow's World ?*, Ottawa.
- The Huffington Post Canada. (2013, 27 mai). « Canada CEO Pay : Meet The 10 Highest-Earning CEOs And See What They Made In

- 2012 », [En ligne], [www.huffingtonpost.ca/2013/05/27/canada-ceo-pay\\_n\\_3342898.html](http://www.huffingtonpost.ca/2013/05/27/canada-ceo-pay_n_3342898.html) (Page consultée le 10 août 2014).
- Towers Watson. (2012, septembre). *2012-2013 Global Talent Management and Rewards Study*, [En ligne], [www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/09/2012-Global-Talent-Management-and-Rewards-Study](http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/09/2012-Global-Talent-Management-and-Rewards-Study) (Page consultée le 12 mars 2014).
- Trudel, Jean-Sébastien. (2004, 5 février). « Après la tempête, il faut motiver et outiller ses troupes », *Les Affaires*, [En ligne], <http://emplois.isarta.com/event/showthread.php?t=55> (Page consultée le 2 mai 2014).
- Turgeon, Bernard et Dominique Lamaute. (2011). *Le Management : Dimension pratique*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation.
- USA Today*. (2010, 18 mai). « With 3,000 job applications a day, Google can be picky », [En ligne], [http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2010-05-19-jobs19\\_VA\\_N.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2010-05-19-jobs19_VA_N.htm) (Page consultée le 9 juin 2014).
- Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec, [1988] 2 R.C.S. 279.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley.
- Waldron, Travis. (2012, 3 mai). « Study : CEO Pay Increased 127 Times Faster Than Worker Pay Over Last 30 Years », *ThinkProgress*, [En ligne], <http://thinkprogress.org/economy/2012/05/03/475952/ceo-pay-faster-worker-pay> (Page consultée le 15 octobre 2013).
- Weiner, Irving B., Neal W. Schmitt et Scott Highhouse. (2012). « Honeymoon-hangover effects », *Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology*, 2<sup>e</sup> éd., John Wiley & Sons.
- Werther, William B., Keith Davis et Hélène Lee-Goss. (1985). *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hill.
- Where Great Workplaces Start. (2009, 27 octobre). « Determining Employees' Value to Your Organization », [En ligne], <http://greatworkplace.wordpress.com/2009/10/27/determining-employees-value-to-your-organization-3> (Page consultée le 12 juin 2014).
- Where Great Workplaces Start. (2010, 13 octobre). « 20 Common HR Metrics & Their Formulas », [En ligne], <http://greatworkplace.wordpress.com/2010/10/13/20-common-hr-metrics-their-formulas> (Page consultée le 9 juin 2014).
- Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay. (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 23 (2), p. 30-39.
- Yahoo! Finance Québec. (2014, 3 juin). « Le salaire des PDG augmente bien plus vite que le vôtre... », [En ligne], <https://fr-ca.finance.yahoo.com/blogues/blogue-finance/salaire-pdg-augmente-bien-vite-v-tre-155519895.html> (Page consultée le 1<sup>er</sup> août 2014).
- Young, Kimberly S. et Carl J. Case. (2004, février). « Internet Abuse in the Workplace : New Trends in Risk Management », *CyberPsychology & Behavior*, vol. 7 (1), p. 105-111.
- Zupek, Rachel. (2008, 9 octobre). « Is Your Future Boss Researching You Online ? », *Career-BUILDER.ca*, [En ligne], [www.careerbuilder.ca/Article/CB-417-Interviewing-Is-Your-Future-Boss-Researching-You-Online](http://www.careerbuilder.ca/Article/CB-417-Interviewing-Is-Your-Future-Boss-Researching-You-Online) (Page consultée le 28 juin 2014).

# SOURCES ICONOGRAPHIQUES

## CHAPITRE 1

- p. 2, 3, 27 wavebreakmedia / Shutterstock.com  
p. 6 Goodluz / Shutterstock.com  
p. 14 © skynesher / iStockphoto  
p. 17 Monkey Business Images / BigStock Photo  
p. 23 Monkey Business Images / Thinkstock

## CHAPITRE 2

- p. 30, 31, 49 Monkey Business Images / Thinkstock  
p. 32 kadmy / Big Stock Photo  
p. 43 g-stockstudio / Shutterstock.com  
p. 47 Stuart Jenner / Shutterstock.com

## CHAPITRE 3

- p. 54, 55, 78 Ammentorp Photography / Shutterstock.com  
p. 60 Thomas Northcut / Thinkstock  
p. 62 Paolo Sartorio / Shutterstock.com  
p. 64 Andres / Shutterstock.com

## CHAPITRE 4

- p. 84, 85, 118 © vm / iStockphoto  
p. 88 Wavebreakmedia Ltd / Thinkstock  
p. 97 Goodluz / Shutterstock.com  
p. 116 Monkey Business Images / Shutterstock.com

## CHAPITRE 5

- p. 122, 123, 153 iStockphoto / Thinkstock  
p. 127 © WavebreakmediaMicro / Fotolia.com  
p. 129 Rehan Qureshi / Shutterstock.com  
p. 139 Paulius Brazauskas / Shutterstock.com  
p. 141 CandyBox Images / Shutterstock.com  
p. 149 iofoto / Shutterstock.com

## CHAPITRE 6

- p. 158, 159, 187 Zurijeta / Shutterstock.com  
p. 161 racorn / Shutterstock.com  
p. 173 Goodluz / Shutterstock.com  
p. 179 baranq / Shutterstock.com  
p. 185 Snezana Ignjatovic / Shutterstock.com

## CHAPITRE 7

- p. 192, 193, 220 © svetikd / iStockphoto  
p. 199 © kupicoo / iStockphoto  
p. 205 Goodluz / Shutterstock.com  
p. 213 Goodluz / Shutterstock.com

## CHAPITRE 8

- p. 226, 227, 259 Pressmaster / Shutterstock.com  
p. 229 Adam Gregor / Shutterstock.com  
p. 233 Michal Kowalski / Shutterstock.com  
p. 239 NAN728 / Shutterstock.com

## CHAPITRE 9

- p. 264, 265, 300 © Stepan Popov / iStockphoto  
p. 268 © Geber86 / iStockphoto  
p. 272 Sgt. Joseph A. Lee / Wikipedia Commons  
p. 275 Philip Lange / Shutterstock.com  
p. 284 Monkey Business Images / Shutterstock.com  
p. 299 Adam Gregor / Shutterstock.com

## CHAPITRE 10

- p. 304, 305, 334 © mediaphotos / iStockphoto  
p. 314 Thinkstock  
p. 317 Stokkete / Shutterstock.com  
p. 323 Thinkstock

## CHAPITRE 11

- p. 340, 341, 366 © Chris Sattlberger / cultura / Corbis  
p. 342 Halfpoint / Shutterstock.com  
p. 348 wavebreakmedia / Shutterstock.com  
p. 355 Henryk Sadura / Shutterstock.com  
p. 361 Belushi / Shutterstock.com

## CHAPITRE 12

- p. 370, 371, 398 © urbancow / iStockphoto  
p. 375 Goodluz / Shutterstock.com  
p. 378 © Benjamin LEFEBVRE / Fotolia  
p. 391 iStockphoto / Thinkstock

# INDEX

## A

Absentéisme, 107, 313, 327  
Accident du travail, 359-**360**, *voir aussi*  
Lésion professionnelle  
démarche à suivre en cas d', 358-359  
indemnité suite à un, 362-364  
réadaptation suite à un, 361-362  
Accréditation syndicale, 382-386, 389, 391,  
399, *voir aussi* Syndicat  
Accueil, **184**  
d'un nouvel employé, 184-185, 198  
Adaptation, stratégie de l', 33-35  
Affichage de postes, 169-170, *voir aussi*  
Offre d'emploi  
Agence de placement temporaire, 170-172  
Alcool, *voir* Toxicomanie  
Analyse de poste, 74-75, 86-88, 175, *voir*  
*aussi* Description de poste ; Profil  
d'exigences du poste  
collecte de l'information pour l', 91-92  
description de poste et, 95  
développement des compétences et,  
201-202  
méthode d', 92-94  
processus d', 90-91  
terminologie de l', 88-90  
Ancienneté, 133, 167, 277, 289, 396-397  
Apprentissage  
chez l'adulte, 215-216  
principes et processus d', 204-205  
Approche  
collective, 45-46  
constructive, 321-322  
corrective, *voir* punitive

individuelle, 45  
mixte, 45-46  
non punitive, *voir* constructive  
par simulation, 76  
préventive, 320-321  
punitive, 319, 321  
Arbitre de différends, 390-392  
Assouplissement de l'autorité hiérarchique,  
principe de l', **67**  
Attrition, **114**  
Avantages sociaux, 184-185, 298, 398  
Avis de cessation d'emploi ou de mise à pied,  
137, 140, 146-147

## B

Banque informatisée de candidats, 170-171  
Bureau de placement, 170-171

## C

Cadre, *voir* Gestionnaire(s)  
Candidat(s) à l'emploi, 171, 270  
banque informatisée de, 171  
renseignements recherchés sur le, 175  
Candidature non sollicitée, 172  
Capacité de payer de l'entreprise, 276,  
293-294  
Caractères, incompatibilité des, 312  
Catégorie identifiée, **349**  
Changement  
de carrière, 196  
résistance au, 43-44  
*Charte des droits et libertés de la personne*,  
124-**126**, 129-130, 133, 258, 270, 342

Clause  
contractuelle, 396-397  
normative, 397-398  
Coaching, 77  
*Code*  
*civil du Québec*, 373-375, 377-381, 398  
*du travail du Québec*, 292-293,  
382-386, 399  
Cœur de la main-d'œuvre, 56, 59, *voir aussi*  
Gestion des talents ; Talent  
mobilisation du, 72-73  
Collaboration patronale-syndicale, 397  
Comité  
de négociation, 388  
de santé et de sécurité, 349-350  
Commission  
de la santé et de la sécurité du  
travail (CSST), 344-348,  
350, 362  
des droits de la personne et des droits de  
la jeunesse, 135  
Compétence(s), **196-197**  
administrative, 12  
conceptuelle, 10  
critères de, 216  
douce, 12-13  
exigée, 162  
falsification des, 312  
liée aux relations humaines, 10-11  
répertoire de, 170  
technique, 11-12  
Conception des emplois, **87**  
Conciliateur, 390  
Conciliation travail-famille, 148-149,  
268, 269

Concurrence, 33-38  
 Conditions de travail, 98, 299  
 Conflits inhérents, phénomène des, 252  
 Congé annuel payé, 143-144  
 Congédiement, **324-325**  
 Connaissances, **196-197**  
 Contenu, théorie de, 58-62, 64  
 Contrat individuel de travail, 372-374  
   à durée déterminée, 380  
   à durée indéterminée, 380  
   durée du, 380-381  
   éléments constitutifs du, 374  
   obligations liées au, 377-379  
   particularités du, 375-377  
 Contrôle, **8-9**  
 Convention collective, 111, **383**  
   durée de la, 397  
   preamble de la, 397  
   signature de la, 395  
 Counseling, 325-**326**  
 Coût de la vie, variation du, 292  
 Cyberparesse, 317-318

## D

Définition, principe de, **66**  
 Dégraissage proportionnel des postes hiérarchiques, principe du, **66-67**  
 Description  
   de poste, *voir* Description de poste  
   de responsabilités, *voir* de tâches de tâches, 96-97  
 Description de poste, **95-101**, *voir aussi* Analyse de poste ; Profil d'exigences du poste  
   analyse de poste et, 95  
   nouvelles orientations en, 100-101  
   par compétences, 97, 100  
   résumée, 96  
 Déséquilibre de main-d'œuvre, 113-114

Développement  
   des compétences, *voir* Développement des compétences  
   individuel, 198  
   organisationnel, 198, 212-214  
 Développement des compétences, **194-196**, 197-199  
   analyse de poste et, 201-202  
   analyse des besoins en, 201-203  
   avantages du, 220  
   définition du, 196-198  
   en ligne, 214-215  
   évaluation du, 217-219  
   implantation du, 204-217  
   méthode de, *voir* Méthode de développement des compétences  
   objectifs de l'entreprise et, 198-199  
   objectifs du, 203  
   processus de, 200-219  
   sélection des employés pour le, 215-217  
 Différend, **391**  
 Direction, **7-8**  
 Discipline, **307**  
   approches en application de la, 320-322  
   mesure de, *voir* Mesure(s) disciplinaire(s)  
   nature de la, 306-309  
   problème de, 311-318  
   progressive, 308, 311, 321, 323-324  
   sanction de, *voir* Sanction disciplinaire  
 Discrimination, **127**  
   dans l'emploi, *voir* Discrimination dans l'emploi  
 Discrimination dans l'emploi, 123-124, 127, 129, 253, 270  
   basée sur l'état civil, 132  
   directe, 127-128  
   indirecte, 127-128  
   systémique, 127-128  
 Dossier  
   de l'employé, 319-320  
   des réalisations, **248**, 250

Dotation, processus de, 163  
 Drogue, *voir* Toxicomanie  
 Droit(s)  
   ciblés, 351-354  
   de gérance, 396-397  
   de refus, 147-148, 344, 351-354  
   de retrait préventif, 353-354, 356  
   généraux, 351, 356  
 Durée du travail, 141-143, 398

## E

Écart salarial, 271-272  
 Échelle  
   de notation, 244-246, 250  
   graduée des comportements, 245, 247, 250  
   salariale, **397**  
 Effet  
   de halo, 251-252  
   de la perspective, 251  
 Efficience, **195**  
 Éléments extrinsèques et intrinsèques, **58**  
 Emploi, 90  
   à temps partiel, 275-276  
   atypique, **271**, 275  
 Employé, 382, *voir aussi* Main-d'œuvre  
   « béni-oui-oui », 329-331  
   « char d'assaut », 328-329  
   décès de l', 381  
   difficile, 327-333  
   droits de l', 307-309  
   « geignard », 331-333  
   « génie en herbe », 329-330  
   « négatif », 331-332  
   nouvel, 184-185, 198  
   obligations de l', 378-379  
 Employeur, 382  
   obligations de l', 377

- rôle dans la négociation collective de l', 387-388
  - Engagement organisationnel, **161**
  - Enquête
    - pour plainte, 135-136
    - salariale, **291**
  - Enseignement, établissement d', 173
  - Entreprise, *voir* Organisation
  - Entretien téléphonique, 176
  - Entrevue, 93-94
    - d'évaluation du rendement, 255-258
    - d'information et d'écoute, 256
    - d'information et de persuasion, 256
    - de congédiement, 324-325
    - de résolution de problèmes, 256-257
    - de sélection, 174, 176-180
  - Équité
    - externe, **277**, 279
    - homme-femme, 281-285
    - individuelle, **277**-280
    - interne, **277**
    - salariale, 270, 277-280
  - Erreur
    - d'attribution, 253-254
    - de supervision, 26-27
    - de tendance centrale, 242-243, 253
    - des extrêmes, 242-243, 253
    - du balancier, 253
    - du passé récent, 252
    - du prolongement, 252
  - Évaluation
    - des postes de travail, 286-288
    - des tâches, 397
    - du rendement, *voir* Évaluation du rendement
    - multisource, *voir* Rétroaction à 360 degrés
    - narrative, 244, 250
    - par classement, 240-242, 249
    - par distribution imposée, 242-243, 249
    - par événements préétablis, 244, 250
    - par incidents critiques, 244-245, 250
    - par indices directs, **248**, 250
    - par paires, 241-242, 249
  - Évaluation du rendement, 228-231
    - aspect juridique de l', 258-259
    - auto-, 238-239, 248, 255
    - avantages de l', 254-255
    - continue, 258
    - développement des compétences et, 201-202, 232
    - entrevue d', *voir* Entrevue d'évaluation du rendement
    - méthode d', *voir* Méthode d'évaluation du rendement
    - objectifs de l', 231-232
    - outil technologique pour l', 239
    - par l'employé lui-même, *voir* auto-par le superviseur, 237
    - par les clients, 238
    - par les pairs, 237
    - par les subordonnés, 237-238
    - préalables à l', 229, 232-233, 249
    - problèmes liés à l', 245, 249, 251-254
    - processus d', 230-231
  - Exigence
    - essentielle, **130**-131
    - liée à l'organisation, 165
    - liée à la personne, 165
    - liée au poste, 164-165
  - Externalisation, stratégie d', **35**-36
- F**
- Facteurs
    - d'hygiène et de motivation, 61-62, 73
    - extrinsèque et intrinsèque, *voir* d'hygiène et de motivation
  - Fidélité, **92**
  - Force syndicale, 294-295, *voir aussi* Syndicat
  - Formateur, 215-216
  - Formation de l'employé, 198
  - Formulaire de sélection, 176
- G**
- Gestion, **6**
    - de la décroissance, **39**
    - de la rémunération, 266
    - des talents, *voir* Gestion des talents
    - par objectifs (GPO), 238, **247**-248, 250
  - Gestion des talents, **74**-78, *voir aussi* Cœur de la main-d'œuvre ; Talent
    - développement de talents et, 77
    - dotation et, 76
    - gestion des ressources humaines et, 75-77
    - gestionnaire des ressources humaines et, 74-75
    - planification des ressources humaines et, 75-76
  - Gestionnaire(s)
    - classification des, 9-10
    - rôle du, 13-14
  - Gradation, principe de la, *voir* Discipline progressive
  - Grève, **392**-393
  - Grief, **387**-388
    - règlement de, 396-398
  - Groupe prioritaire, *voir* Catégorie identifiée
- H**
- Harcèlement
    - protection contre le, 133-134
    - psychologique, **150**-152, 316-317
    - sexuel, 133, 316-317
  - Herzberg, théorie des deux facteurs de, 61-62, 251

Heures  
non travaillées, paiement des, 299  
supplémentaires, 115-116, 296

## I

Identification du poste, 95-96  
Image de marque de l'entreprise, 172  
Impartition, **35**  
Incertitude quant à l'emploi, 55-57, 63  
Inconduite, **312**  
Indemnisation, *voir* Indemnité  
Indemnité, 362-364  
de décès, 363-364  
de remplacement de revenu (IRR), 362-363  
pour préjudice corporel, 362-363  
Injonction, **394**  
Insubordination, **312**  
Intégration d'un nouvel employé, 184-185, 198  
Internalisation, stratégie d', **35**  
Internet, utilisation à des fins personnelles  
d', *voir* Cyberparesse  
Inventaire des compétences, 75

## J

Jour férié, chôme et payé, 144-146

## L

Leadership, style de, 22-26  
Législation, 270  
Lésion professionnelle, 359-364, *voir aussi*  
Accident du travail ; Maladie professionnelle ; Réadaptation  
Licenciement, **33**, 116, 312, *voir aussi* Mise à pied  
collectif, 146-147  
Lien de subordination juridique, **151**  
Lock-out, **393-394**

Locke et Latham, théorie des objectifs de, 64

## Loi

*sur l'assurance-emploi*, 270  
*sur l'équité salariale*, 270  
*sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), 147-148, 343-345, 349-351, 354-355  
*sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP), 343, 354, 359-360  
*sur les normes du travail*, 136-152, 270, 358

## M

Main-d'œuvre, 161, *voir aussi* Employé  
analyse du rendement de la, 202  
catégorisation de la, 56, 74  
cœur de la, *voir* Cœur de la main-d'œuvre  
conciliation de l'offre et de la demande en, 113  
coût de, 270  
demande interne en, 103-109  
déséquilibre de, 113-114  
habiletés de la, 203  
mouvement de, 109-111, 115-116  
offre externe en, 111-113  
offre interne en, 109-111  
pénurie de, 101-102, 116-117, 162-163  
planification de la, *voir* Planification des ressources humaines  
rationalisation de la, 38-42  
secondaire, *voir* Main-d'œuvre secondaire  
surplus de, 114-117  
Main-d'œuvre secondaire, 56  
mobilisation de la, 71-72  
motivation de la, 58-64  
sources d'inquiétude pour la, 56-57  
Maladie professionnelle, 359-360, *voir aussi*  
Lésion professionnelle  
démarche à suivre en cas de, 358-359

indemnité suite à une, 362-364  
réadaptation suite à une, 361-362

Marché du travail, 270, 290-292

Maslow, théorie de la hiérarchie des besoins de, 59-61

Médias, 170-171

Médiateur, 390-391

Menace commune, 71-73

Mesure

administrative, 310-311  
disciplinaire, 255, 308-311, *voir aussi*  
Sanction disciplinaire

Méthode

d'évaluation du rendement, *voir* Méthode d'évaluation du rendement  
de développement des compétences, *voir* Méthode de développement des compétences  
de la classification par catégories, 288  
des compétences, 288  
des points, **288**  
du rangement, 287-288  
Hay, **288**

Méthode d'évaluation du rendement, 240-241

choix d'une, 248-249

objective axée sur les comportements, 243-247, 250

objective axée sur les résultats, 247-248, 250

relative axée sur les comportements, 240-243, 249

Méthode de développement des compétences

axée sur la fonction cognitive, 206-208

par simulation, 208-210

utilisée en cours d'emploi, 210-212

Microcorporatisme, **35**

Mise à pied, 107, 116, *voir aussi*  
Licenciement

Mobilisation, 56, **68-73**, *voir aussi* Motivation  
 gestion des ressources humaines et,  
 70-73  
 par la récompense, 72  
 responsabilité de l'entreprise concernant  
 la, 56

Mode de rémunération, **266**, 295

Modèle des quatre partages, 68-70

Mondialisation, 32-33

Motivation, 46-49, **57**, *voir aussi*  
 Mobilisation  
 modèle de base de la, 57-58  
 responsabilité de l'entreprise concernant  
 la, 65-67  
 responsabilité du gestionnaire concernant  
 la, 67-68  
 théories de la, 55-56, 58-64

Moyen de pression, 389, 392-394, 399

## N

Négociation collective, **382-383**, 386-394

Népotisme, 128, **169**

Niveau de salaire, **266**, 277, 285, 289, 296

Normes  
 de rendement, 234-236, **248**, 250  
 du travail, 140-150

## O

Objectif  
 administratif, 232  
 de développement des  
 compétences, 232  
 stratégique, 231-232, 267-268

Offre d'emploi, 174, 184, *voir aussi* Affichage  
 de postes

Organigramme prévisionnel, 169-170

Organisation, **7**  
 analyse de l', 201  
 de développement économique, 173

défis de l', 195-196  
 mission de l', 103  
 objectifs de l', 103, 198-199, 235

## P

Partage(s)  
 de l'information, 68-69  
 des récompenses, 69  
 du pouvoir, 69  
 du savoir, 69  
 modèle des quatre, 68-70

Pénurie de la main-d'œuvre, 101-102,  
 116-117, 162-163

Perfectionnement, *voir* Développement  
 individuel

Personnel, *voir* Employé ; Main-d'œuvre

Phénomène des conflits inhérents, 252

Plainte, 134

Plan de succession, 108-109, 239, 254

Planification, **6-7**

Planification des ressources humaines, 100,  
**101-103**, 118  
 étapes de la, 103-117  
 objectifs de la, 104  
 terminologie de la, 88-89

Politique gouvernementale, 292-293

Ponctualité, 313

Poste(s), 90  
 abolition de, 56-57  
 affichage de, 169  
 identification du, 95-96  
 pivot, **74-76**, 101

Pouvoir, 18-22  
 charismatique, 21-22  
 d'expertise, 21  
 de coercition, 19-21  
 de récompense, 18-19  
 de sources personnelles, 21-22  
 formel, 18

Prédicteur, **174**

Présélection des candidats, 175-176

Prime, 296-298

Principe  
 de définition, **66**  
 de transparence, **44, 66**  
 de l'assouplissement de l'autorité  
 hiérarchique, **67**  
 de la gradation, *voir* Discipline  
 progressive  
 de la progressivité des mesures  
 disciplinaires, *voir* Discipline  
 progressive  
 du dégraissage proportionnel des postes  
 hiérarchiques, **66-67**

Prise de décision, **15**

Processus, théorie de, 58, 62-64

Productivité, 294

Profil d'exigences du poste, 75, **98-99**, 201,  
*voir aussi* Analyse de poste ; Description  
 de poste

Programme  
 d'aide aux employés (PAE), 257, **314**,  
 326-327  
 de développement des compétences,  
*voir* Développement des compétences  
 de gestion des ressources humaines,  
 113-117  
 de rémunération, 266-286  
 de réorganisation structurelle et de  
 conception des emplois, 105-106

Progressivité des mesures disciplinaires,  
 principe de la, *voir* Discipline progressive

Protocole de retour au travail, **395-396**

## Q

Qualification, critères de, 216

Quatre partages, modèle des, 68-70

Question  
 fermée, **179**  
 ouverte, **179**

## R

- Rappel d'un employé, 170
  - Ratification, **395**
  - Rationalisation de la main-d'œuvre, 38-42
  - Réadaptation, 343, 361-362, *voir aussi* Lésion professionnelle
  - Recommandation des employés, 169-170
  - Récompense, 268-269
    - mobilisation par la, 72
    - pouvoir de, 18-19
  - Recours
    - lié à des pratiques interdites, 149-150
    - pécuniaire, 149
    - pour congédiement sans cause juste et suffisante, 150
  - Recrutement, 130-131, 164-174
    - à l'externe, 168, 170-173
    - à l'interne, 166-170
    - en ligne, 171
  - Redressement, mesures de, 136
  - Références, vérification des, 183
  - Régime
    - d'incitation, 297
    - d'intéressement, 297-298
    - québécois d'assurance parentale, 270
  - Règle du feu, 319
  - Relations collectives du travail, 382-383
  - Rémunération, *voir aussi* Structure salariale
    - contenu de la, **266**, 295-299
    - équité de la, 272
    - gestion de la, 266
    - globale, 266
    - indirecte, *voir aussi* Mode de rémunération, 266, 295
    - niveau de, 271-272, 290-295
    - non pécuniaire, 299
    - pécuniaire, 295-299
    - programme de, 266-286
    - structure de, 290-295
  - Rendement, **228**, 268
    - choix de l'évaluateur du, 236-240
    - évaluation du, *voir* Évaluation du rendement
    - faible, 233-234, 311
    - normes de, 234-236, **248**, 250
    - prime de, 297-298
  - Renforcement, théorie du, 236, 258
  - Réprimande, **323**
  - Réseau de relations personnelles et professionnelles, 172-173
  - Résistance au changement, 43-44
  - Ressources humaines, *voir* Employé ; Main-d'œuvre
  - Résumé de tâches, *voir* Description de tâches
  - Retraite anticipée, 115-116
  - Rétroaction, 255
    - à 360 degrés, 239-240, 254
  - Rétrogradation, **323-324**
- S**
- Salaire, 140-141, 397
    - augmentation de, 277
    - de base, 296
    - niveau de, **266**, 277, 285, 289, 296
  - Salarié, *voir* Employé
  - Sanction disciplinaire, 307, 318-320, *voir aussi* Mesure disciplinaire
  - Santé au travail, 342-343
    - droits et obligations de l'employeur, 344, 355-358
    - droits et obligations du travailleur, 343, 350-355
    - prévention en matière de, 349-350
    - sanction en matière de, 358
  - Satisfaction au travail, *voir* Motivation
  - Sécurité
    - au travail, *voir* Santé au travail
    - du revenu, 298
    - syndicale, 396
  - Sélection des candidats, 130-131, 174-184, 186
    - formulaire de, 176
  - Service
    - aux employés, 299
    - continu, **143**
    - des ressources humaines, 161
  - Spécifications d'emploi, *voir* Profil d'exigences du poste
  - Stéréotype, 253
  - Stratégie
    - d'adaptation, 34-35
    - d'affaires, **36**, 38
    - d'internalisation, **35**
    - de croissance, **37**
    - de différenciation par l'innovation, **38**
    - de différenciation par la qualité, **38**
    - de domination par les coûts, **38**
    - de maintien, **37**
    - de niveau corporatif, **36-37**
    - de retrait, **37**
  - Structure salariale, **266**, 289-290, *voir aussi* Rémunération
  - Superviseur, 6-7, 16-26
  - Supervision, 4-6
  - Suspension, **323-324**
  - Syndicat, **382-383**, 387, *voir aussi* Accréditation syndicale ; Force syndicale
  - Système
    - d'évaluation du rendement, *voir* Évaluation du rendement
    - d'information sur les ressources humaines, **118**
- T**
- Talent, **74-77**, 101, *voir aussi* Cœur de la main-d'œuvre ; Gestion des talents
  - Taux de roulement, 105-106, 114
  - Test
    - d'aptitudes physiques, 184

- de sélection, **180-183**
- médical, 184
- Théorie(s)
  - de contenu, 58-62, 64
  - de la hiérarchie des besoins de Maslow, 59-61
  - de la motivation, 55-56, 58-64
  - de processus, 58, 62-64
  - des deux facteurs de Herzberg, 61-62, 251
  - des objectifs de Locke et Latham, 64
- du renforcement, 236, 258
- du résultat escompté de Vroom, 62-63
- Toxicomanie, 313-316
- Transparence, principe de, **44, 66**
- Travail
  - à temps partagé, 107, 115
  - conditions de, 98, 299
  - d'équipe, 269
  - durée du, 141-143, 398
  - normes du, 140-150
- Travailleur, *voir* Employé ; Main-d'œuvre
- Tribunal, 135-136
- Tribunal des droits de la personne*, 130-131, 136

**V**

- Valeur ajoutée (créée par un poste), **33**
- Validité, **92**
- Vol, 20, 313, 318
- Vroom, théorie du résultat escompté de, 62-63





DE LA SUPERVISION À LA GESTION DES

# RESSOURCES HUMAINES

Vers une GRH ouverte aux talents

## TOUTE LA THÉORIE

La quatrième édition de cet ouvrage de référence propose un éclairage nouveau sur la gestion des ressources humaines en présentant l'une de ses variantes aujourd'hui incontournable : la gestion des talents. Vous y retrouverez les grands thèmes de la GRH, étudiés à travers les stratégies à appliquer dans le contexte actuel de nombreuses entreprises.

## ENCORE PLUS DE PRATIQUE

Les différents aspects de la GRH vous sont expliqués de manière encore plus pratique grâce à l'ajout de rubriques proposant des applications de la GRH dans la vie de tous les jours, dans l'actualité ou dans des contextes de travail. De plus, de nouveaux exercices vous accompagnent tout au long des chapitres.

## LES OUTILS PÉDAGOGIQUES EN LIGNE QU'IL VOUS FAUT

Outre les avantages qu'offre la plateforme  *Interactif*, les enseignants ont accès à de nombreux outils pédagogiques :

- Des activités interactives ;
- Un cas évolutif supplémentaire couvrant les grands thèmes de chaque chapitre ;
- Des présentations PowerPoint modifiables, et bien d'autres encore !

### Dominique Lamaute

Docteur en relations industrielles, Dominique Lamaute est actuellement professeur au département des Techniques administratives du Cégep de Saint-Hyacinthe. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles en administration et en gestion des ressources humaines.

### Bernard Turgeon

Professionnel reconnu en gestion, Bernard Turgeon enseigne le management et la gestion des ressources humaines au Cégep Édouard-Montpetit et est l'auteur de plusieurs manuels d'administration, de gestion des ressources humaines, d'informatique et de commerce électronique.

