

La gestion des ressources humaines en agilité

RH

PROGRAMME
D'URGENCE
POUR LA
RELANCE

Les 12 commandements de la gestion en mode « Agile »

1. Déterminer des critères de satisfaction plutôt axés sur le client
2. Accueillir le changement et les nouvelles idées plutôt que de s'accrocher aux anciennes méthodes
3. Établir des échéanciers plus courts
4. Travailler en équipe multidisciplinaire où chacun a sa place, sans hiérarchie
5. Confiance et support entre les membres de l'équipe
6. Encourager les conversations face à face plutôt qu'uniquement les échanges de courriels
7. S'assurer d'avoir l'équipement nécessaire fonctionnel selon le poste
8. Favoriser un rythme de travail plus constant
9. Porter une attention continue à la qualité du travail
10. Promouvoir la simplicité
11. Créer des équipes de travail auto-organisées
12. Réfléchir à des moyens d'être plus productif à intervalles réguliers et s'ajuster en conséquence

Comment cela se traduit-il au quotidien pour les gestionnaires RH ?

Dans le recrutement :

- Offres d'emploi souples
- Participation des collaborateurs et membres de l'équipe
- Intégration importante

En cours d'emploi :

- Mettre l'emphase sur les individus et leurs interactions plutôt que sur les objectifs financiers
- S'assurer que les logiciels et outils soient opérationnels et adéquats
- Valoriser la collaboration avec les clients
- S'adapter au changement

Dans le processus d'évaluation :

- Rencontres fréquentes et rapides
- Rétroaction directe
- Abolition des critères d'évaluation au profit des objectifs à atteindre et de la mesure du progrès

Dans la formation :

- Formations plus courtes et régulières

À l'ère digitale :

- Utiliser les bons outils
- S'assurer d'encourager les dialogues face à face

Comment s'adapter ?

Milieu de travail :

- Environnement apaisant, lumineux et agréable
- Outils et matériels performants
- Utilisation d'outils de travail collaboratifs (ex. : messagerie interne, sondages, etc.)

Implication et valorisation des employés-es (amélioration de l'engagement)

- Cibler les forces
- Signifier l'importance
- Valoriser les idées
- Rétroaction continue

Heures de travail :

- Flexibilité
- Confiance, sans perdre le contrôle

Mode de gestion :

- Abolir la hiérarchie
- Favoriser la gestion horizontale (par projet ou par équipe)
- Miser sur l'attente des objectifs en équipe

Mobilité, liberté et flexibilité

- Se doter d'une politique de télétravail
- Conciliation travail - vie personnelle

Quelques applications :

A. Le télétravail

ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX	MOYENS
Communication à distance humaine et efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Vidéoconférences ; • Appels entre les membres ; • Plages horaires définies.
Adapter les outils	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction la taille des équipes ; • Réduction la durée des rencontres ; • Rétrospection fréquente.
Continuer d'assurer une gestion à distance	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance ; • Rendez-vous informels ; • Garder le contact avec chacun des membres.
Établir un cadre de télétravail	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter d'une politique ; • Favoriser le télétravail à la carte ; • Possibilité de définir des modalités différentes selon la réalité des équipes de travail ; • Mise en place d'une équipe ou d'un projet : privilégier les rencontres en personne ; • Soutien du télétravail par la direction et les RH.

B. Les normes du travail

Éléments fondamentaux :

- Conciliation travail - vie personnelle
- Rémunération
- Équité
- Prévention et règlement des conflits

NORMES	ARTICLES DE LA LNT	RAPPEL DES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX
Salaire	40 à 51.1 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire minimum : 13,10\$/h • Employeur doit fournir sans frais les vêtements ou uniformes obligatoires • Paiement des équipements nécessaires par le salarié : attention au salaire minimum
Horaire, semaine normale de travail et repos	52 à 59.0.1 et 78-79 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Semaine de travail = 40 heures • Salarié réputé au travail dès qu'il est à la disposition de son employeur sur les lieux du travail (ou en télétravail) et est obligé d'attendre qu'on lui donne du travail • Repas : 30 minutes sans salaire après 5 heures consécutives • Minimum de 3 heures payées si une personne se présente au travail • Période de repos hebdomadaire d'au moins 32 heures consécutives

B. Les normes du travail (suite)

NORMES	ARTICLES DE LA LNT	RAPPEL DES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX
Heures supplémentaires	52 à 59.0.1 et 78-79 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Majoration de 50% après 40 heures • Majoration même si heures reprises en temps (congé) • Droit de refus : 59.0.1 LNT
Vacances / congés annuels payés	66 à 77 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Droit aux vacances s'acquiert sur une période de 12 mois • Durée et paiement établis en fonction de la période de service continu • Droit au paiement avant le congé • Si l'employeur veut fixer la date des vacances : obligation d'informer 4 semaines à l'avance • Ne pas remplacer les vacances par une indemnité compensatoire, sauf exception • Fractionnement possible des vacances • 3^e semaine sans salaire possible
Absences pour maladie	79.1 à 79.6 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • 26 semaines sur une période de 12 mois • 2 premières journées avec salaire • Droit d'exiger un certificat médical
Absences et congés pour raisons familiales ou parentales	79.6.1 ; a 81.1 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de parent : « l'enfant, le père, la mère, le frère, la sœur et les grands-parents du salarié ou de son conjoint, ainsi que les conjoints de ces personnes, leurs enfants et les conjoints de leurs enfants ». • 10 jours dont 2 avec salaire pour obligations reliées 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 d'un parent. • 16 semaines sur une période de 12 mois lorsque sa présence est requise auprès d'un parent. • 27 semaines sur une période de 12 mois lorsque sa présence est requise auprès d'un parent en raison d'une maladie grave, potentiellement mortelle, attestée par un certificat médical. • 104 semaines si son enfant mineur est disparu ou décédé ou si son conjoint, son père, sa mère ou son enfant majeur décède par suicide ou le décès de son conjoint ou de son enfant majeur se produit à l'occasion ou résulte directement d'un acte criminel. • 5 jours dont 2 avec salaire à l'occasion du décès ou des funérailles de son conjoint, de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère ou d'une sœur. • Une journée, sans salaire, à l'occasion du décès ou des funérailles d'un gendre, d'une bru, de l'un de ses grands-parents ou de l'un de ses petits-enfants de même que du père, de la mère, d'un frère ou d'une sœur de son conjoint. • Un salarié peut s'absenter du travail pendant une journée, sans réduction de salaire, le jour de son mariage ou de son union civile. • Un salarié peut aussi s'absenter du travail, sans salaire, le jour 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. • Grossesse : absences pour examens liés à la grossesse (sans salaire) • Naissance : 5 journées dont 2 avec salaire 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 vingtième semaine de grossesse

B. Les normes du travail (suite)

NORMES	ARTICLES DE LA LNT	RAPPEL DES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX
Congés de maternité, paternité, parental	81.2.1 à 81.17 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Maternité : 18 semaines continues <ul style="list-style-type: none"> - Peut débuter jusqu'à 16 semaines avant l'accouchement • Paternité : 5 semaines <ul style="list-style-type: none"> - Peut débuter à partir de la semaine de naissance • Parental : maximum 52 semaines <ul style="list-style-type: none"> - Peut être partagé • Réintégration à la fin du congé : attention aux abolitions de postes! • Attention! Les vacances continuent de s'accumuler pendant le congé de maternité et de paternité
Mise à pied et licenciement	82 à 84.0.15 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à pied : suspension temporaire du contrat de travail • Licenciement : rupture définitive du lien d'emploi • Motifs administratifs • Attention au choix des salariés visés (critères objectifs) • Attention aux licenciements collectifs
Disparités de traitement	87.1 à 87.3 LNT	<ul style="list-style-type: none"> • Une convention ne peut avoir pour effet d'accorder à un salarié visé par une norme du travail, uniquement en fonction de sa date d'embauche, une condition de travail moins avantageuse que celle accordée à d'autres salariés qui effectuent les mêmes tâches dans le même établissement. • Est également interdite une distinction fondée uniquement sur une date d'embauche, relativement à des régimes de retraite ou à d'autres avantages sociaux, qui affecte des salariés effectuant les mêmes tâches dans le même établissement.



C. La prévention du harcèlement

Harcèlement psychologique : « **Conduite vexatoire** qui se manifeste 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 lui **un milieu de travail néfaste**.

Le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. »

SOURCES

ADAPTATION EN MODE AGILE

Pression trop élevée

La pression est mise sur l'équipe plutôt que l'individu

Sanctions si objectifs non atteints

Les objectifs sont atteints en groupe et sont fixés en fonction de la satisfaction des clients et des employés-es plutôt que d'objectifs purement quantitatifs

Rythme de travail effréné

Initiatives de courte durée = meilleure gestion du rythme de travail

Microgestion

Diminuer la hiérarchie

Contrôle excessif

Miser sur la collaboration plutôt que sur le contrôle

Conflit qui dégénère

Suivis à intervalles plus rapprochés permettant de ne pas laisser une situation dégénérer

La gestion en mode agile permet à l'employeur de prendre plusieurs moyens pour prévenir les situations de harcèlement psychologiques et, lorsqu'une conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser (81.19 LNT)

D. Les outils de règlement des conflits

Quoi faire

- Prévenir : définir le comportement acceptable au sein de l'équipe
- Clarifier la nature du problème dans l'équipe
- Distinguer entre la version objective et la version subjective
- Traiter tous les intervenants de la même façon

Modes de règlement des conflits

- Rencontres individuelles
- Rencontre entre les différents intervenants
- Médiation (par RH ou médiateur externe)
- Recherche de solutions réalistes
- Évaluation du climat de travail si problème plus généralisé
- Enquête au besoin (par RH ou enquêteur externe)
- Processus disciplinaire?

Quoi ne pas faire

- Blâmer ou juger qui que ce soit.
- Donner des conseils
- Exiger des changements

COMMENT CHOISIR ?

Adapter l'intervention selon la nature du conflit et la volonté des employés-es à le résoudre (responsabilité conjointe)



Marie-Gabrielle Bélanger

Avocate, CRIA

Spécialisée dans la pratique du droit du travail et de l'emploi, elle traite de toutes les facettes de la relation d'emploi. Elle assiste notamment les clients dans les questions relatives à l'interprétation des conventions collectives, aux relations de travail, aux normes du travail et à la santé et sécurité au travail et au harcèlement psychologique.

FASKEN