BOÎTE À OUTILS

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

VERSION 2014

Table des matières détaillée (p.2)

Avant de vous lancer! (p.12)

1 La gestion des ressources humaines dans les organisations communautaires et d'économie sociale : ses caractéristiques (p.22)

2 La supervision d'une équipe de travail (p.54)

3 La prévention et la gestion des conflits au sein des organisations (p.105)

4 L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal (p.133)

5 Le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration du personnel (p.220)

6 L'évaluation du personnel (p.262)

7 La politique salariale (p.286)

UNE INITIATIVE DU :

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE ÉCONOMIE SOCIALE ACTION COMMUNAUTAIRE

CONÇUE AVEC LE :

Centre St-Pierre

ISBN : 978-2-922510-52-2

© CSMO-ÉSAC 2014

TABLE DES MATIÈRES

Avant de vous lancer p.12

1
Pourquoi créer des boîtes à outils pour gestionnaires? p.14

2
Votre nouvelle version 2014 de la Boîte à outils en gestion des ressources humaines p.16

3
Le contenu de la Boîte à outils et sa diffusion p.17

4
À propos du vocabulaire utilisé p.19

5
Recherche, rédaction et production p.20

6
Choses et d'autres p.21

Module 1
La gestion des ressources humaines dans les organisations communautaires et d'économie sociale : ses caractéristiques p.22

Avant-propos p.24

Fiche 1 : Pour une gestion des ressources humaines qui vous ressemble p.25

1.1
Qu'est-ce qu'un modèle de gestion? p.25

Outil pratique 1 : Quatre modèles de gestion p.26

Outil de réflexion 1 : Identification de votre modèle de gestion : questions à se poser p.27

1.2
Pour une gestion humaine des ressources humaines p.27

Exercice 1 : *Évaluation de vos pratiques en gestion des ressources humaines* p.29

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Fiche 2 : La responsabilité de la gestion des ressources humaines p.41

Exercice 2 : Qui fait quoi en gestion des ressources humaines dans votre organisation? p.42

Outil pratique 2 : Qui fait quoi et à quel niveau en gestion des ressources humaines? (avec comme base une variante du modèle participatif) p.46

Fiche 3 : Pour établir une politique de gestion des ressources humaines p.50

Outil pratique 3 : Les éléments essentiels à inclure dans une politique de gestion des ressources humaines.....p.50

Outil pratique 4 : Exemple d'un énoncé de principes en gestion des ressources humaines p.51

Pour en savoir plus… p.53

Module 2
La supervision d'une équipe de travail p.54

Avant-propos..... p.57

Fiche 1 : Qu'est-ce que la supervision d'une équipe de travail? p.58

Fiche 2 : Les fonctions et habiletés en supervision p.59

2.1
Les cinq fonctions de la supervision..... p.59

Outil pratique 1 : Les cinq fonctions de la supervision p.59

2.2
Les habiletés liées à la supervision p.60

Outil pratique 2 : Les habilités liées à la supervision p.60

Outil pratique 3 : Les habilités en regard des fonctions de supervision p.61

Outils de réflexion 1 : Attitudes et aptitudes recherchées p.62

Exercice 1 : Votre conception de la supervision et votre rôle p.63

Exercice 2 : Les aptitudes en supervision.....p.66

Fiche 3 : Les pratiques de supervision p.69

3.1
Pratiques de supervision : Le soutien p.70

Outil pratique 4 : Aide-mémoire : Le bon fonctionnement d'un groupe p.71

Outil pratique 5 : Aide-mémoire : Se doter d'un processus de prise de décision.....p.72

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Outil pratique 6 : Aide-mémoire : Conseils pratiques pour la prise de décision p.73
Outil pratique 7 : Quelques règles et techniques de discussion p.74

3.2
Pratiques de supervision : La régulation p.78
Outil pratique 8 : Aide-mémoire : Communication efficace au sein d'un groupe p.79
Outil pratique 9 : Aide-mémoire : Douze techniques pour faciliter l'animation des réunions d'équipe p.80

3.3
Pratiques de supervision : L'habilitation p.81
Exercice 3 : Autodiagnostic du fonctionnement de l'équipe p.82
Outil pratique 10 : Aide-mémoire : Les dimensions du travail en équipe p.86
Outil pratique 11 : La participation à une équipe de travail p.87
Outil pratique 12 : La délégation : comment s'y prendre? p.89

FICHE 4 : La formation p.90
4.1
Les objectifs de la formation p.90

4.2
Les méthodes de formation p.91

4.3
Se doter d'une planification de la formation p.94
Outil pratique 13 : Étape 1 : Identification des besoins de formation pour chaque personne p.95
Outil pratique 14 : Étape 2 : Portrait des besoins de formation pour l'ensemble des personnes p.98
Outil pratique 15 : Étape 3 : Planification de la formation (annuelle) p.99
Outil pratique 16 : Étape 4 : L'évaluation de la formation p.102

Pour en savoir plus… p.104

Module 3
La prévention et la gestion des conflits au sein des organisations p.105

Avant-propos p.107

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Fiche 1 : La prévention des conflits au sein des organisations communautaires et d'économie sociale p.108

1.1
Qu'est-ce que prévenir? p.108

1.2
La définition du conflit p.108

1.3
Les origines des conflits p.109

Outil pratique 1 : Causes possibles de conflits p.110

1.4
La dynamique du conflit p.112

Outil pratique 2 : Le processus d'escalade et les étapes d'un conflit p.113

1.5
Les bonnes dispositions organisationnelles et les mesures préventives en matière de conflits p.114

1.6
Les meilleures pratiques de gestion pour la prévention des conflits p.116

Outil pratique 3 : Comment gérer les désaccords p.117

Exercice 1 : Autodiagnostic sur la capacité organisationnelle à traiter les conflits p.118

Fiche 2 : La gestion des conflits p.120

2.1
Les stratégies de gestion de conflits p.120

Outil pratique 4 : Les comportements et les stratégies de gestion de conflits p.120

Outil de réflexion 1 : Tous les conflits peuvent-ils être résolus? p.122

2.2
Les étapes dans la résolution des conflits p.123

Outil pratique 5 : Résolution de conflits : Plan en huit étapes p.123

Exercice 2 : Grille pour la description d'une situation conflictuelle p.125

2.3
La médiation comme mesure alternative de résolution des conflits p.126

Outil pratique 6 : Étapes du processus de médiation p.127

Exercice 3 : Grille d'analyse du niveau de parti pris p.130

Pour en savoir plus… p.132

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Module 4
L'élaboration d'une politique de conditions de travail et son cadre légal p.133

Avant-propos p.136

Fiche 1 : Le cadre légal de la gestion des ressources humaines p.137

1.1
Rôle de l'organisation comme employeur p.137

1.2
Obligations légales p.138

1.3
UN INCONTOURNABLE : le jeu-questionnaire sur la Loi sur les normes du travail p.139

1.3.1 Le jeu-questionnaire : vrai ou faux? p.140

1.3.2 Les réponses au jeu questionnaire concernant : p.141

A. La protection et les exclusions p.141
B. La semaine normale de travail et les heures supplémentaires p.142
C. Le service continu et l'ancienneté p.144
D. Les congés fériés p.145
E. Les congés familiaux p.146
F. Les vacances p.146
G. L'absence pour cause de maladie ou d'accident p.147
H. Le licenciement et la mise à pied p.147
I. Le congédiement et les mesures disciplinaires p.148
J. Le harcèlement psychologique p.149

Outil pratique 1 : En rappel : proposition de divers outils en gestion des ressources humaines p.151

Fiche 2 : Les politiques de ressources humaines et la politique de conditions de travail p.152

2.1
Importance et utilité des politiques de gestion des ressources humaines p.152

2.2
Constitution de politiques de gestion des ressources humaines p.153

2.3
Des politiques de gestion des ressources humaines rassemblées dans une politique de conditions de travail p.154

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Outil pratique 2 : Politique de conditions de travail en bref p.154

2.4
Étapes de réalisation de la politique de conditions de travail p.159

Outil pratique 3 : Politique de conditions de travail : tableau synthèse des étapes de réalisation p.159

2.5
Règles de rédaction d'une politique de conditions de travail p.163

Outil pratique 4 : Quelques règles de rédaction d'une politique de conditions de travail p.163

2.6
Ressources pour des services et des informations juridiques gratuits ou à faible coût p.164

Outil pratique 5 : Ressources pour des services et des informations juridiques gratuits ou à faible coût p.164

Fiche 3 : Un modèle type de politique de conditions de travail (en version Word) p.165

Fiche 4 : Divers modèles de politiques provenant d'organisations de l'économie sociale et de l'action communautaire p.217

4.1
Politiques de conditions de travail p.217

4.2
Politiques pour prévenir et contrer le harcèlement psychologique au travail p.217

4.3
Diverses autres politiques (code vestimentaire, heures supplémentaires, etc.) p.217

Pour en savoir plus… p.218

Module 5
Le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration du personnel p.220

Avant-propos p.223

Autodiagnostic p.224

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Interprétation des résultats de l'autodiagnostic p.225

Fiche 1 : Les quatre grandes étapes du processus de recrutement, de sélection, d'accueil et d'intégration du personnel et des bénévoles p.226

Outil pratique 1 : Deux ressources pour effectuer votre analyse des besoins p.226

Outil pratique 2 : D'autres ressources pour faciliter votre recrutement p.227

Outil pratique 3 : Recrutement et maintien en emploi des personnes immigrantes p.228

Outil pratique 4 : Quatre outils pour favoriser l'accueil et l'intégration de vos employés ..p.230

Outil pratique 5 : Un processus type de recrutement et de sélection pour un poste de direction/coordination p.231

Fiche 2 : Les rôles et responsabilités en matière de recrutement et de sélection p.233

Outil pratique 6 : Rôles et responsabilités en matière de recrutement et de sélection ...p.233

Fiche 3 : Les rôles et responsabilités en matière de recrutement et de sélection p.235

Outil pratique 7 : Propositions de deux outils pour le travail d'analyse des besoins et des postes p.235

Outil pratique 8 : Quelques questions pouvant guider votre analyse des besoins et du poste p.236

Fiche 4 : La rédaction d'une description de tâches p.238

Outil pratique 9 : Divers outils pratiques pour aider à effectuer ces descriptions de tâches p.239

Outil pratique 10 : Formulaire de description des tâches p.240

Fiche 5 : Le recrutement p.241

5.1
La rédaction d'une offre d'emploi p.241

Outil pratique 11 : Les éléments que peut contenir une offre d'emploi p.241

Outil pratique 12 : Des exemples d'offres d'emploi d'organisations du secteur p.242

5.2
Des sources de recrutement p.243

Fiche 6 : La sélection et l'embauche p.244

6.1
Trois outils pour la sélection p.245

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

6.2
Préparer et planifier l'entrevue de sélection p.245
Outil pratique 13 : Les étapes d'une entrevue de sélection p.246
Outil pratique 14 : Questions à poser lors d'une entrevue p.247
Outil pratique 15 : L'entrevue de groupe p.248
6.3
Le choix de la personne ayant posé sa candidature p.251
6.4
Après l'entrevue de sélection, l'auto-évaluation p.251
6.5
Le respect de la Charte des droits et libertés p.252

Fiche 7 : L'accueil et l'intégration p.256
7.1
L'accueil et l'intégration p.256
Outil pratique 16 : Stratégies de transfert des connaissances et d'accueil des nouveaux employés p.256
7.2
Les pratiques d'intégration p.259
Outil pratique 17 : Un guide d'accueil dans votre organisation? p.259
7.3
La période d'essai p.260
7.4
L'évaluation des processus de recrutement et de sélection p.260

Pour en savoir plus... ..... p.261

Module 6
L'évaluation du personnel p.262

Avant-propos p.264

Autodiagnostic p.265

Interprétation des résultats de l'autodiagnostic p.266

Fiche 1 : Pourquoi évaluer? p.267
Outil de réflexion 1 : L'évaluation p.267

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Fiche 2 : Quels sont les éléments d'une politique d'évaluation du personnel? p.269

Outil pratique 1 : Le processus d'évaluation : les 7 grandes questions p.269

Fiche 3 : Pour un processus d'évaluation participatif p.271

Outil pratique 2 : Quelques pratiques participatives p.271

Fiche 4 : Quoi évaluer? p.272

4.1
Qu'est-ce qu'un critère d'évaluation? p.272

Outil pratique 3 : Exemples de critères d'évaluation pour l'élaboration d'une grille d'évaluation p.273

Outil pratique 4 : Sept modèles de grilles d'évaluation p.274

Fiche 5 : Canevas type et attitudes favorables pour l'entretien d'évaluation... p.276

Outil pratique 5 : Canevas type d'évaluation : en 3 temps.....p.276

Outil pratique 6 : Recommandations pour mener à bien un entretien d'évaluation p.279

Outil pratique 7 : Attitudes et règles à suivre durant l'entretien d'évaluation p.280

Outil pratique 8 : Évaluation : La démarche résolutive p.281

Fiche 6 : Qu'est-ce que l'auto-évaluation? p.282

6.1
Comment s'outiller pour bien faire une auto-évaluation? p.282

6.2
Suggestions de préparation pour la personne évaluée..... p.283

6.3
Exercices préalables à l'entretien d'évaluation p.283

Outil pratique 9 : Des exemples de grilles d'auto-évaluation p.284

Pour en savoir plus... ..... p.285

Module 7
La politique salariale p.286

Avant-propos..... p.288

Autodiagnostic..... p.289

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Interprétation des résultats de l'autodiagnostic p.290

Fiche 1 : Les étapes du développement d'une politique salariale p.291

Outil pratique 1 : Élaboration d'une politique salariale : étapes à suivre p.291

Fiche 2 : Le contenu et la structure d'une politique salariale p.294

Outil pratique 2 : Un exemple de politique salariale.....p.295

Fiche 3 : Les préalables à l'élaboration d'une structure salariale..... p.297

Préalable 1 : L'étude salariale p.297

Préalable 2 : L'emploi-repère p.299

Fiche 4 : La construction d'une grille salariale par la méthode des points et des facteurs..... p.307

Outil pratique 3 : Ressources supplémentaires concernant l'élaboration d'une politique salariale, incluant une grille des salaires.....p.308

Outil pratique 4 : Les étapes de la méthode d'évaluation des emplois par la méthode des points et des facteurs.....p.309

Fiche 5 : Un autre facteur à considérer dans l'élaboration d'une grille : La Loi sur l'équité salariale..... p.316

Outil pratique 5 : Réaliser l'équité salariale.....p.319

Pour en savoir plus... ..... p.325