

Organisation et Procédures RH

Dans ce dossier sont présentés des conseils pratiques à l'intention des PME concernant l'élaboration de politiques et de procédures en ressources humaines (RH). Ce guide, destiné aux sociétés de plus petite taille, se révélera utile aux sociétés qui entreprennent l'élaboration de politiques ou qui procèdent à l'examen et à la mise à jour de leurs politiques. Sont abordés, dans ce guide, les sujets suivants : Définitions de politique et de procédure Sujets essentiels de politiques en RH Éléments essentiels d'une politique d'utilité pratique Caractéristiques habituelles d'une politique d'utilité pratique Rôle du conseil d'administration dans l'élaboration de politiques RH La rédaction de politiques et de procédures en RH Diffusion des politiques en RH à l'échelle de la société Examen et mise à jour des politiques

1. Définitions de politique et de procédure Une politique, c'est l'énoncé officiel d'un principe ou d'une règle que les membres d'une société doivent observer. Chaque politique concerne un élément important de la mission ou du fonctionnement d'une société. Une procédure, c'est un document qui indique aux membres d'une société comment mettre en œuvre une politique. La politique, c'est le « quoi », et la procédure, le « comment ». Les politiques se présentent sous la forme d'un énoncé ou d'une règle. Les procédures, elles, sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique.

2. Sujets essentiels de politiques en RH Les PME devraient se donner des politiques relatifs aux les sujets suivants : Heures de travail Rémunération des heures supplémentaires Congés annuels Jours fériés Congés de maladie et pour d'autres raisons Évaluation du rendement Recrutement Cessation d'emploi Protection des renseignements personnels concernant les employés

3. Éléments essentiels d'une politique d'utilité pratique Titre de la politique Dates d'entrée en vigueur et d'examen de la politique Objet de la politique (l'idée à promouvoir ou le but à atteindre) Énoncé principal de la politique Définitions des concepts et termes clés de la politique Admissibilité ou portée (les groupes d'employés visés par la politique) Titres des titulaires de la société chargés de la mise en œuvre et du suivi de la politique Contenu d'une procédure Souvent, une politique est accompagnée d'une procédure. Il peut s'agir d'une section de la politique ou d'un autre document mentionné dans la politique. La procédure donne des directives, présentées sous la forme d'étapes logiques numérotées, sur la façon de mettre en œuvre la politique. Exemple : Dans une politique sur les congés annuels, il faut préciser le nombre de congés annuels auxquels les employés ont droit. Dans la procédure, on indique aux employés comment planifier leurs vacances et les faire approuver.

4. Caractéristiques habituelles d'une politique d'utilité pratique Voici certaines caractéristiques importantes qui simplifient l'interprétation et l'application d'une politique en ressources humaines. Bonne structure et présentation dégagée Une politique doit être subdivisée en des sections numérotées et logiques portant des titres clairs. Les pages doivent être numérotées et le nombre total de pages indiqué (par exemple, « page 6 de 8 »). Les titres de la politique et de la section doivent être inscrits sur chaque page. Le texte de la politique doit être présenté de façon claire et lisible (polices de caractère). Les paragraphes doivent être bien espacés et les marges généreuses afin d'en rendre la lecture agréable. Contenu pertinent La politique doit traiter d'un sujet d'intérêt courant et pertinent pour la société. Le but de la politique doit être clairement énoncé. Langage clair Le texte doit être rédigé en des termes simples; dans toute la mesure du possible, il faut éviter les termes techniques. Il faut uniformiser la terminologie (par exemple, si vous utilisez d'abord le terme « paiement », n'utilisez pas ensuite le terme « rémunération »). Il faut définir les termes ayant un sens particulier. Il faut rédiger des phrases et des paragraphes courts. Application équitable et souple L'énoncé de la politique doit consentir une certaine marge de manœuvre aux gestionnaires. On doit aussi pouvoir en adapter l'application à diverses circonstances. Le contenu et le libellé de la politique doivent être libres de préjugés et en favoriser une application équitable et cohérente. Respect des lois La politique doit être conforme : aux normes d'emploi et aux autres lois fédérales et provinciales; aux dispositions des conventions collectives.

5. Rôle du C.A dans l'élaboration de politiques RH Le conseil d'administration peut être appelé à jouer divers rôles dans l'élaboration de politiques en RH. Ce qui importe, c'est que son rôle soit clairement défini. Le conseil d'administration peut se réunir en comité des ressources humaines pour élaborer des politiques et des procédures ou il peut déléguer cette tâche au directeur général. Souvent, c'est le conseil d'administration qui approuve en dernier lieu toutes les politiques. Le conseil d'administration peut aussi préciser à quelle fréquence les politiques en RH doivent faire l'objet d'un examen ou encore déléguer cette responsabilité.

6. La rédaction de politiques et de procédures en RH Cernez les sujets de politique qui sont importants pour votre société.

Dressez, en collaboration avec les membres de votre société chargés de l'élaboration des politiques, une liste des sujets devant donner lieu à une politique, par exemple : les lois en vigueur les exigences de vos sociétés de financement les conventions collectives qui concernent votre société la mission et vision de votre société - Posez-vous les questions suivantes à l'égard de chaque sujet de politique : Comment avez-vous abordé cette question dans le passé? Est-ce que la taille de votre effectif justifie l'élaboration d'une politique sur ce sujet? Êtes-vous prêts à investir le temps nécessaire à la mise à jour périodique de cette politique? Qu'entendez-vous accomplir en adoptant une telle politique? Quels sont les résultats escomptés? les valeurs de votre société (par exemple, si votre société privilégie la « famille », alors il faudra peut-être se donner des politiques favorables à la famille, par exemple, un

régime de travail souple).

- Compilez de l'information.

Rassemblez de l'information sur les pratiques antérieures de votre société. Regroupez aussi, à titre de modèles, des politiques élaborées par des sociétés similaires au vôtre.

- Rédigez un projet de politique.

Rédigez un premier projet de politique en tenant compte des éléments de contenu suivants : Titre de la politique Dates d'entrée en vigueur et d'examen de la politique Statut d'approbation (à cette étape, il s'agit d'un « PROJET »)

Références (dressez la liste des autres politiques et documents qui concernent la présente politique) Objet de la politique (l'idée à promouvoir ou le but à atteindre) Énoncé principal de la politique Définitions des concepts et termes clés de la politique Admissibilité ou portée (les groupes d'employés visés par la politique) Titres des titulaires de la société chargés de la mise en œuvre et du suivi de la politique Procédures - directives pour la mise en œuvre de la politique présentées sous la forme d'étapes numérotées Afin de faciliter la tâche au lecteur, tenez compte des indications de présentation suivantes :

- Titres et numéros de section Numéro de page et nombre total de pages (par exemple, « page 6 de 8 ») Titres de haut et de bas de page

- Distribuez le projet de la politique et révisiez-le.

Distribuez une copie du projet de politique à chacun des membres clés de votre société participant à l'élaboration de politiques.

Discutez et convenez des révisions à apporter au projet. Préparez-en la version finale. Obtenez les approbations requises pour mettre en œuvre la politique. S'il appartient à votre conseil d'administration d'approuver la version définitive des politiques, cette étape revêt souvent la forme d'une résolution officielle consignée au procès-verbal. Cette résolution pourrait aussi préciser à quel moment le conseil d'administration souhaite réexaminer la politique. Mettez la politique à jour en y consignant, entre autres, la date d'approbation.

7. Diffusion des politiques en RH à l'échelle de la société Examinez la possibilité d'intégrer les stratégies suivantes dans votre plan de communication afin de faire en sorte que vos employés comprennent bien vos politiques en ressources humaines. Guide de l'employé Dans le guide de l'employé sont décrites les politiques et procédures d'un société. Il peut s'agir d'un document rédigé en termes plus simples où on ne fait état que des éléments clés de chaque politique. On peut aussi y porter de l'information générale sur la société et ses priorités. Vous devriez y inclure une liste précisant la classification de tous les postes, s'il s'agit de postes syndiqués ou non, la date d'échéance des conventions collectives, etc. Cette information pourrait se révéler utile au lecteur lorsqu'il prend connaissance de la section « Portée » ou « Admissibilité » d'une politique. Un guide de l'employé peut se révéler un outil d'orientation utile et constituer un élément important de la relation employé-employeur : On y présente le cadre de référence en vue d'assurer équité et cohérence. On y fait état de l'importance de respecter les lois. On y présente la philosophie de la société. Il s'agit d'un outil de communication et de responsabilisation. Il évite aux gestionnaires d'avoir à clarifier les attentes. Un guide de l'employé bien conçu peut aussi donner une image positive de la société et servir d'outil de recrutement. Manuel des politiques et des procédures du personnel On utilise souvent cette expression pour désigner le document rassemblant les politiques et procédures et qui est souvent distribué aux superviseurs. Séances d'information Organiser une séance d'information, voilà une bonne façon de faire en sorte que les employés comprennent bien une nouvelle politique. Il faut donner les raisons qui ont motivé l'élaboration de la politique, identifier les personnes qui ont été consultées et, s'il y a lieu, préciser quand la politique fera l'objet d'un examen. Déclarations officielles Parfois, il s'avère préférable que chaque employé signe une déclaration officielle attestant qu'il a bien compris la politique. Le cas échéant, vous devez vous donner les moyens de faire en sorte que tous les employés - actuels et nouveaux - assistent à une séance d'orientation sur la politique et signent la déclaration. Distribution Vous devez faire en sorte que chaque employé dispose d'une version à jour de chacune des politiques et procédures pertinentes à ses fonctions ou encore que les politiques et procédures soient regroupées dans un lieu central où les employés peuvent facilement les consulter.

8. Examen et mise à jour des politiques Le conseil d'administration peut établir un calendrier d'examen des politiques ou encore déléguer cette responsabilité. Deux à trois ans constituent une période raisonnable entre chacun des examens. Les politiques qui s'inspirent de dispositions législatives devraient faire l'objet d'un examen dès que des modifications sont apportées aux lois pertinentes. Certaines sociétés ont adopté une politique pour conduire un examen annuel de leurs politiques. Ceci assure conformité avec les exigences des droits courants. Vous devez en informer les employés et leur distribuer la version révisée des politiques et procédures mises à jour.