

# **Cours de démarrage d'entreprise CBDC**

## ***Leçon dix – Introduction à la gestion***

**Présenté par les Corporations au bénéfice du développement  
communautaire et Nouvelle-Écosse au Travail**



**Community Business Development Corporation  
Corporation au bénéfice du développement communautaire**



**NOVA SCOTIA WORKS**

Les contextes de travail changent continuellement, et beaucoup d'employeurs – surtout les petites et moyennes entreprises n'ayant pas accès à des professionnels des ressources humaines – peuvent se sentir dépassés par les exigences quotidiennes de la gestion du personnel. La présente section offre des outils, des liens et des ressources qui vous aideront à vous y retrouver dans les lois du travail actuelles, à accueillir vos nouveaux employés, à tenir vos dossiers d'employés et à gérer le rendement de votre personnel, y compris les questions d'assiduité et les mesures disciplinaires.

### **Les dossiers d'employés**

Les lois provinciales et fédérales exigent des employeurs qu'ils tiennent des dossiers confidentiels, exacts, complets et à jour sur leurs employés.

Ces dossiers permettent :

- de faire un suivi des absences, du roulement de personnel, des maladies, des accidents, des retards, des mesures disciplinaires, etc., et de remédier adéquatement et promptement à tout problème à cet égard;
- de veiller à la bonne gestion des paies, des congés, des régimes de retraite et de tout autre droit ou avantage des employés;
- de veiller à ce que le personnel soit traité de façon équitable et uniforme, par exemple en ce qui a trait aux promotions, aux mesures disciplinaires ou au perfectionnement;
- de fournir à l'employeur une preuve en défense en cas de problème juridique.

Vous pouvez télécharger un exemple de [formulaire d'employé](#) et de [déclaration d'emploi](#) (en anglais seulement).

### **Le relevé d'emploi**

Lorsqu'un lien d'emploi est rompu, les employeurs ont l'obligation de remettre à l'employé un relevé d'emploi (documents de cessation d'emploi).

Vous trouverez [ici](#) la marche à suivre pour se procurer et remplir un relevé d'emploi.

Vous avez d'autres questions sur l'assurance-emploi? Visitez la page de [renseignements pour les employeurs](#) d'Emploi et Développement social Canada.

## L'administration de la paie

Lorsque vous embauchez un employé, vous êtes tenu de payer les cotisations sociales et de faire les retenues sur la paie exigées par le gouvernement fédéral. Consultez le site de l'[Agence du revenu du Canada](#) pour en savoir plus sur vos obligations.

## L'intégration

En assurant l'intégration des nouveaux employés, on réduit le roulement du personnel, on augmente la productivité, on diminue l'anxiété des nouveaux employés et on motive les troupes. C'est également l'occasion de faire une bonne première impression, de bien fixer les attentes et les objectifs de l'employé et de lui faire connaître son rôle, l'entreprise et ses politiques, et les autres employés. Téléchargez la [liste de contrôle pour l'intégration des nouveaux employés](#) et le modèle de [manuel de l'employé](#) (en anglais seulement), qui vous aideront à bien intégrer votre nouvel employé.

## Le rôle du superviseur

Le rôle du superviseur a bien changé au fil des ans. S'ils étaient auparavant des donneurs d'ordres, craints par des employés à qui ils disaient quoi faire et dont ils contrôlaient le travail, les bons superviseurs d'aujourd'hui servent surtout à guider, à épauler et à motiver le personnel. On mesure leur réussite au respect qu'ils inspirent aux membres de leur équipe : les bons employeurs ont compris qu'un employé heureux, motivé et enthousiaste était un employé productif.

La plupart des superviseurs obtiennent ce poste parce qu'ils sont bons dans ce qu'ils font. Ils sont travailleurs, productifs, loyaux, et ils ont un bon esprit d'équipe. C'est certainement un bon point de départ, mais le rôle de superviseur demande aussi d'autres types d'habiletés. Utilisez la liste ci-dessous pour vérifier a) que vos superviseurs ont les compétences et la formation qu'il faut pour bien faire leur travail, et b) que vous leur avez délégué suffisamment de pouvoir et de responsabilités.

Voici les principales fonctions d'un superviseur :

- **Leadership** : Le superviseur comprend les cibles et les objectifs de l'entreprise et oriente la planification du travail quotidien du personnel de façon qu'il contribue à leur atteinte. Il mène par l'exemple en adoptant une attitude enthousiaste et optimiste, et distribue commentaires et encouragements à son équipe pour la motiver à en faire encore plus.
- **Définition des objectifs et gestion du rendement** : Le superviseur a un plan bien arrêté et des objectifs de rendement bien définis qui s'inscrivent dans les plans globaux de l'entreprise. Il comprend les priorités, fait un suivi étroit des avancées et tient son

équipe informée. Le superviseur est en communication quotidienne avec les membres de son équipe pour s'assurer qu'ils s'acquittent correctement et efficacement de leurs tâches, commente leur travail, ajuste rapidement les procédures et les processus au besoin, et tente de rectifier les comportements qui le nécessitent.

- **Motivation** : Un bon superviseur connaît bien les membres de son équipe et ce qui leur tient à cœur. Il fait un retour sur leur travail, leur montre qu'il a confiance en leurs habiletés et leur communique clairement les objectifs et les attentes. S'il relève des situations qui nécessiteraient une formation, il fait le nécessaire pour rendre cette formation possible.
- **Encadrement et mentorat** : Le superviseur offre aux employés de l'encadrement individuel pour les aider à cerner les compétences qu'ils devaient améliorer ou développer, et veille à ce qu'ils aient accès – par lui ou par d'autres – aux conseils dont ils pourraient avoir besoin.
- **Communication et développement des relations** : Le superviseur est le lien entre les employés de l'équipe et entre eux et les propriétaires de l'entreprise. Des liens solides et une communication claire sont essentiels pour permettre aux employés de comprendre ce qu'on attend d'eux, et ce qu'ils doivent faire en cas de problème de rendement. L'honnêteté et le respect dont il fait preuve avec le personnel favorisent un environnement empreint de confiance et de respect, essentiel au bon travail de tous.
- **Promotion de l'esprit d'équipe** : Pour qu'une entreprise tire le maximum du travail de ses employés, il est essentiel que ceux-ci travaillent bien ensemble et que les conflits professionnels ou personnels ne viennent pas perturber leur environnement. Le superviseur joue un rôle essentiel dans le développement et la valorisation de l'esprit d'équipe et de relations interpersonnelles positives. En tant que chef d'équipe, le superviseur s'efforce de désamorcer les comportements qui pourraient avoir un effet négatif sur le personnel.
- **Gestion du stress** : La proximité du superviseur avec les membres de l'équipe le place dans une position privilégiée pour repérer les employés qui pourraient vivre un stress particulier. Il peut les aider avant que la situation ne dégénère et les aiguiller vers une ressource externe au besoin.
- **Gestion du personnel** : Le superviseur passe régulièrement en revue les tâches et les besoins de ses employés, et est ainsi souvent le premier à repérer les besoins en formation, les candidats aux promotions et les besoins en dotation de l'entreprise.

## **La gestion du rendement**

La gestion du rendement est un processus continu qui vise à créer un environnement permettant aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes. On s'efforce de suivre, d'encourager et de développer les compétences, les habiletés et le bon comportement du personnel pour lui permettre d'atteindre, voire de dépasser les cibles et les normes que vous avez établies.

Il existe deux raisons de gérer le rendement de vos employés. D'abord, pour vous assurer qu'ils ont les compétences qu'il leur faut pour faire le travail que vous attendez d'eux. Ensuite, pour les aider à développer leurs habiletés de façon à pouvoir dépasser les cibles que vous leur avez données. Cette approche favorise une augmentation de leur productivité et l'émergence de gestionnaires et de leaders au sein de votre entreprise.

Pour y parvenir, plusieurs conditions s'imposent :

- Concevoir des descriptions de poste rédigées clairement qui correspondent bien aux objectifs de l'entreprise.
- Se doter d'un processus de recrutement et de sélection solide qui permet de trouver les bonnes personnes pour les bons emplois.
- S'entendre avec chaque employé sur ce qui est attendu de lui, les normes à respecter, les résultats à viser et la façon dont son rendement sera mesuré. On appelle parfois cette méthode la « gestion par objectifs ».
- Veiller à ce que les nouveaux employés soient bien intégrés au sein de l'entreprise, qu'ils aient la bonne formation pour l'emploi et qu'ils soient en mesure de perfectionner leurs compétences et leurs habiletés afin de continuer à répondre aux exigences du poste.
- Offrir un encadrement et un suivi continus à chaque employé. En règle générale, les employés souhaitent avoir des commentaires sur leur rendement; ils veulent savoir s'ils font bien leur travail, s'ils font bien ce qu'ils devraient faire, s'ils répondent aux attentes. Les employés aiment avoir des retours au bon moment, faits de façon respectueuse.
- Concevoir des programmes de rémunération et de reconnaissance qui récompensent les gens pour leur contribution réelle aux cibles et aux objectifs de votre entreprise, et non pour leur simple présence.
- Donner aux employés des occasions d'avancement au sein de votre entreprise en leur donnant accès à des activités de perfectionnement, en ciblant leurs forces et leurs ambitions et en leur offrant du mentorat.

- Procéder au moins une fois par année à une évaluation officielle du rendement de chacun des employés en comparant les résultats de leur travail avec la description du poste qu'ils occupent.

### **La gestion de l'assiduité**

La gestion de l'assiduité, c'est bien plus que la comptabilisation du nombre d'absences! Il s'agit aussi de prendre des mesures concrètes pour réduire le nombre de jours de travail perdus.

Un certain nombre d'absences est inévitable : les employés tombent malades, ont des urgences familiales ou n'ont parfois pas le moral. Les employeurs peuvent néanmoins réduire le nombre d'absences attribuables au milieu de travail lui-même, et même celles dues à la maladie. Les petites et moyennes entreprises peuvent pour cela s'inspirer des pratiques des spécialistes des ressources humaines.

Toute initiative visant la réduction du nombre d'absences repose d'abord sur une bonne culture d'entreprise. Des employés qui se sentent respectés et impliqués au travail s'absentent moins souvent. Une bonne gestion permet aux employés de se sentir valorisés et partie prenante de l'entreprise, ce qui est essentiel à leur plein investissement au travail.

Une bonne politique d'assiduité visera à réduire les absences « illégitimes », mais aussi à offrir du soutien aux employés dont l'absence est « légitime » et à les aider à revenir au travail.

### **Mesures en soutien à l'assiduité**

Voici quelques exemples d'initiatives que vous pouvez mettre en œuvre pour encourager l'assiduité et réduire les absences.

MESURES EN SOUTIEN À L'ASSIDUITÉ	DESCRIPTION
Bonne communication des politiques	Définir comment l'assiduité et les absences seront gérées et communiquer clairement ces politiques au personnel.
Promotion de la santé	Sensibiliser les employés aux enjeux liés à la santé, encourager de bonnes habitudes de vie et maintenir un environnement de travail sain.
Services de santé au travail	Faire appel à des professionnels de la santé (médecins, hygiénistes, psychologues, ergothérapeutes et experts de la santé au travail) qui participeront à l'évaluation des causes d'absentéisme et contribueront à planifier les retours au travail et les activités de promotion de la santé.
Programme d'aide aux employés	Offrir de l'aide financière ou un accès à un programme d'aide aux personnes aux prises avec des problèmes familiaux, financiers, de consommation, psychologiques, etc.

Horaires flexibles	Donner la possibilité d'avoir des heures d'arrivée et de départ flexibles, le partage d'emploi, un horaire aligné sur le calendrier scolaire ou un horaire irrégulier, de travailler à temps partiel, etc.
Récompenses financières pour l'assiduité	Récompenser l'assiduité par des bonus ou des prix, par exemple.
Reconnaissance de l'assiduité	Souligner l'assiduité par des lettres personnalisées, dans le bulletin de l'entreprise ou sur les babillards.
Congés de « santé mentale »	Autoriser un certain nombre de congés pour les jours où les employés ne sentent pas aptes au travail sans pour autant être assez malades pour prendre un congé maladie. Ces jours pourraient être pris dans la banque de congés annuels.
Services médicaux sur place	Offrir certains services de santé sur place (bilans de santé, clinique pour les maux de dos, vaccination contre la grippe, etc.).

### Mesures pour réduire les absences

MESURES POUR RÉDUIRE LES ABSENCES	DESCRIPTION
Gestion des absences	Gérer activement toutes les absences.
Entretiens de retour au travail	Mener des entretiens qui permettront d'obtenir rapidement de l'information exacte et accessible sur l'absence et ses causes. Parler à l'employé le jour de son retour au travail après chaque période de maladie; lui souhaiter un bon retour, vérifier qu'il s'est bien remis, passer en revue sa période d'absence et lui donner l'occasion de discuter de tout problème sous-jacent à son absence.
Définition d'un seuil d'alerte	Établir un seuil précis d'absences au-delà duquel une évaluation s'impose, voire des mesures disciplinaires.
Garder le contact durant les absences	Rester en communication avec les employés lors de leurs absences à court et à long terme. Mettre en place des procédures pour chaque cas de figure et les faire connaître clairement aux employés.
Critère d'assiduité à l'embauche	Vérifier les antécédents de l'employé en matière d'assiduité avant son embauche.

### Les mesures disciplinaires

Vous pourriez avoir à adopter des mesures disciplinaires pour :

- mettre fin à un comportement inacceptable;
- redresser un rendement insatisfaisant;
- garder un employé qui est un membre respecté et productif du personnel;
- vous montrer juste, équitable et fondé dans vos décisions quant aux comportements et au rendement qui seront acceptables ou non dans l'entreprise.

La gradation des sanctions implique d'adopter des mesures de plus en plus sévères et de les consigner dans le dossier de l'employé. On conserve ainsi une preuve des efforts de l'entreprise pour rectifier une situation problématique, ce qui peut s'avérer une défense utile et une preuve pertinente si l'employé prétend avoir été renvoyé indûment.

### **Le processus disciplinaire**

La plupart des entreprises suivent un processus de *gradation* des sanctions, dans lequel chacune des étapes doit être consignée dans le dossier de l'employé. Il peut toutefois arriver qu'une infraction soit si grave qu'une étape ou plus sera sautée. Voici les différentes étapes de ce processus :

- L'avertissement verbal – Une première étape pour signaler ou rectifier un comportement ou un problème mineur lié au travail.
- L'avertissement écrit – Un tel avertissement devrait décrire clairement les changements attendus, les délais impartis pour les mettre en œuvre, et les conséquences en cas de non-respect de ces conditions. L'employé doit signer l'avertissement, indiquant qu'on l'a passé en revue avec lui. L'avertissement est ensuite conservé dans le dossier de l'employé.
- La suspension sans solde – En cas d'échec de l'avertissement écrit, ou si l'employé a commis une grave infraction, il peut être suspendu. Le plus souvent, les suspensions servent à donner une dernière chance aux employés ayant des problèmes disciplinaires et ne fonctionnent pas bien pour ceux qui n'ont pas un bon rendement en raison d'un manque de compétences. Il est important de s'assurer de toujours inscrire la raison de la suspension. Si vous devez suspendre quelqu'un sur-le-champ et verbalement (dans un autre contexte qu'un entretien disciplinaire), couchez votre décision par écrit le plus rapidement possible. Assurez-vous aussi d'avoir des gardiens de sécurité ou des membres de l'équipe de gestion à proximité pour escorter l'employé si nécessaire. La suspension pourrait entrer en conflit avec les lois du travail de votre province; renseignez-vous auprès de votre gouvernement.
- Rétrogradation – Dans les cas liés à des problèmes de rendement (et non de comportement), certains employeurs ont recours à la rétrogradation. Bien qu'elle puisse être imposée immédiatement, elle suit le plus souvent une courte période de suspension. Cette mesure ne devrait être adoptée qu'après mûre réflexion, et les employeurs ne devraient procéder à une rétrogradation que dans le cadre d'un entretien privé. La rétrogradation peut être particulièrement délicate : un employé pourrait prétendre qu'elle constitue un congédiement déguisé.
- Congédiement – Si les sanctions progressives ne débouchent pas sur les améliorations escomptées, la dernière étape est le congédiement. Avant de procéder, il faut passer en



revue le dossier de l'employé et les mesures disciplinaires qui y sont consignées. Assurez-vous d'avoir bien suivi chacune des étapes et respecté tous les délais. Vérifiez que toutes les autres avenues ont été empruntées ou explorées. Prenez bien note des éléments suivants :

- Dans de nombreux cas, il faut remettre à l'employé un avis officiel de congédiement ou lui verser une indemnité de préavis;
  - Le délai du préavis dépendra du temps passé à votre emploi. Certaines règles particulières s'appliquent aux employés comptant 10 ans de service ou plus. Pour connaître les exigences quant au préavis et les circonstances où un employé peut être congédié immédiatement, communiquez avec votre gouvernement provincial.
  - Il faudra écrire une lettre de renvoi et veiller à ce que l'employé reçoive sa dernière paie, sans oublier ses indemnités de vacances. Il faudra également remplir un relevé d'emploi.
- L'employeur peut choisir de consulter un avocat du travail ou un professionnel des ressources humaines pour s'assurer de bien respecter la marche à suivre.

### **Quelques conseils pour la conception d'un processus disciplinaire**

*N'attendez pas d'avoir un problème pour vous doter d'un plan de gradation des sanctions! Un processus bien défini vous permettra d'être plus efficace lorsque vous serez confronté à une situation indésirable au travail.*

Voici quelques conseils qui pourraient vous aider :

- Assurez-vous que tous les employés reçoivent, lisent et signent une copie des règles et des politiques de votre entreprise, et conservez les copies signées dans leur dossier.
- Soyez transparent quant à vos attentes en matière de tâches et de rendement. Faites un suivi quotidien du rendement et menez des évaluations régulières.
- Entamez un processus correctif dès qu'un problème ou qu'un comportement difficile émerge. Évitez de « fermer les yeux pour cette fois ». Soyez équitable et objectif dans l'application des mesures disciplinaires.
- Énoncez clairement le problème. Enquêtez sur l'incident ou la situation avant d'émettre un jugement ou de lancer un processus disciplinaire.
- Informez vos employés des raisons des mesures disciplinaires, et donnez-leur l'occasion de rectifier le problème. Consignez toutes les mesures adoptées, qu'elles soient verbales ou écrites.
- Faites signer les documents disciplinaires par l'employé et versez-les dans son dossier.

- Soyez bien préparé pour vos entretiens disciplinaires et apportez-y les documents nécessaires.
- Les discussions de nature disciplinaire devraient avoir lieu en privé, idéalement avec l'employé et son supérieur immédiat.
- À toutes les étapes des mesures disciplinaires progressives, assurez-vous de toujours préciser clairement quel est le problème, pourquoi il s'agit d'un problème, quel est le rendement ou le comportement attendu, et quelles seront les conséquences si la situation n'est pas rectifiée dans les délais impartis.
- Soyez précis et tenez-vous-en aux faits – consignez les heures, les dates, les noms, les lieux, la description du problème, les mesures sur lesquelles vous vous êtes entendus et la date et l'heure des suivis prévus. Plus les déclarations sont précises, plus elles sont faciles à prouver si l'employé veut contester votre version des faits.
- Décrivez les événements tels qu'ils se sont déroulés et appuyez vos conclusions sur vos observations et, si possible, celles d'autres employés.
- Restez calme – ne laissez pas la colère ou la frustration transparaître dans vos discussions ou vos documents. Restez aussi objectif que possible et tenez-vous-en aux faits.
- Ne fermez pas les yeux sur les problèmes de rendement : ils pourraient un jour vous servir à justifier un congédiement.

### **La communication : liste de contrôle**

Les gestionnaires comme les employés ont besoin d'information sur l'organisation, son environnement, ses produits, ses services et son personnel. Une bonne communication est essentielle à l'apprentissage.

Pour atteindre ses objectifs, une entreprise doit communiquer avec ses employés. Comment, sinon, sauront-ils quoi faire?

Il y a plusieurs autres avantages à la communication au travail :

1. Améliorer l'efficacité;
2. Stimuler la motivation à bien travailler;
3. Améliorer les relations et la compréhension entre employeurs et employés;
4. Aider les employés à se sentir importants, impliqués et valorisés;
5. Transformer pour le mieux la culture de l'entreprise.

## **Savoir quoi communiquer**

Voici les types de renseignements qui exigent une communication entre gestionnaires et employés :

- les affectations;
- les normes de rendement;
- les résultats des employés par rapport à ces normes;
- les avantages offerts aux employés;
- tout changement apporté à ces avantages;
- les politiques de l'entreprise;
- tout changement apporté à ces politiques;
- tout événement significatif pour l'entreprise, qui mérite d'être célébré ou qui pourrait avoir des répercussions sur les employés.

## **La communication descendante**

La communication descendante part du haut de la hiérarchie de l'entreprise et vise à informer et à influencer les employés. Ce type de communication est nécessaire à l'exécution des décisions des gestionnaires et des propriétaires.

Il existe plusieurs méthodes :

- Les publications maison : De nombreuses entreprises ont leur propre infolettre ou bulletin pour les employés (que ce soit sur papier ou en format électronique). Ces publications servent à garder les employés informés des derniers événements.
- Les livrets : On remet souvent aux nouveaux employés un manuel contenant les politiques de l'entreprise et ses avantages. Ils peuvent aussi recevoir d'autres livrets sur des sujets liés aux ressources humaines : sur le programme de suggestions des employés, la santé et la sécurité au travail, les salaires et les programmes incitatifs, ou la retraite.
- Les courriels : Les gestionnaires peuvent recourir aux courriels pour envoyer facilement et rapidement des messages à tous les membres de l'organisation.
- L'intranet : Certaines entreprises sont dotées d'un intranet (un système de communication interne fonctionnant sur le modèle de l'Internet), par exemple pour

donner accès au manuel de l'employé, aux politiques de l'entreprise ou aux infolettres. L'intranet peut également servir à créer un répertoire des employés, à tenir les comptes des employés à jour, à gérer la planification de la relève et à créer des groupes de discussion.

### **La communication ascendante**

La communication ascendante part des employés et vise à informer ou à influencer les gestionnaires ou les propriétaires.

Il existe plusieurs méthodes :

- Les réunions gestionnaires-employés : Les réunions entre gestionnaires et groupes d'employés peuvent servir à formuler des griefs, des suggestions, des opinions ou des questions. Ce genre de réunions s'ouvre avec des annonces de la direction, qui informe le groupe des derniers développements dans l'entreprise, et elles donnent aux employés l'occasion de donner leur avis et de soumettre leurs commentaires quant aux décisions des gestionnaires.
- Les suggestions des employés : On peut recueillir les idées des employés en les invitant à soumettre des suggestions. Un bon système de suggestions débute avec une idée de l'employé et une discussion avec son supérieur. Une fois le formulaire de suggestion rempli, le bureau ou le comité responsable accuse réception de l'idée. Celle-ci est alors évaluée, puis l'employé est informé de la décision.
- Sondage sur les attitudes et les opinions des employés : Que pensent les employés de votre organisation? Comprennent-ils leur régime d'avantages sociaux? Le système de rémunération? Ce genre d'information peut être précieux pour le service des ressources humaines.

### **Les délais de préavis et autres règles provinciales**

Dans le cas des emplois soumis à la réglementation provinciale, après trois mois de services, les employés comme les employeurs sont tenus de donner un préavis avant toute cessation d'emploi (l'employeur peut aussi choisir de verser une indemnité de préavis). Selon le temps qu'a passé l'employé au service de l'employeur ou le nombre d'employés licenciés, le délai exigé va d'une à seize semaines. Des règles particulières pourraient s'appliquer dans le cas d'employés en service depuis 10 ans ou plus. Cliquez [ici](#) pour savoir si votre entreprise est soumise à la réglementation fédérale ou provinciale et pour en savoir plus sur les règles qui encadrent votre industrie.

## **Le relevé d'emploi**

Lorsqu'un lien d'emploi est rompu, les employeurs ont l'obligation de remettre à l'employé un relevé d'emploi (documents de cessation d'emploi). [Il s'agit d'un document fédéral.](#)

## **T4**

Vous devrez également remplir un feuillet T4 pour tous les employés que vous avez eus et à qui vous avez versé une paie, une rémunération ou des indemnités. L'Agence du revenu du Canada offre aux employeurs de l'[information détaillée](#) sur le moment et la façon de remplir un feuillet T4, et a publié un [Guide de l'employeur](#) très pratique.

La leçon dix du Cours de démarrage d'entreprise CBDC offrait une *Introduction à la gestion* et abordait les sujets suivants : les dossiers d'employés, les relevés d'emploi, l'intégration des nouveaux employés, les mesures disciplinaires et la communication. La prochaine leçon de cette partie du cours est la *Leçon onze : Droit du travail*.