

MODULE III : MANUEL DE L'EMPLOYÉ

INTRODUCTION

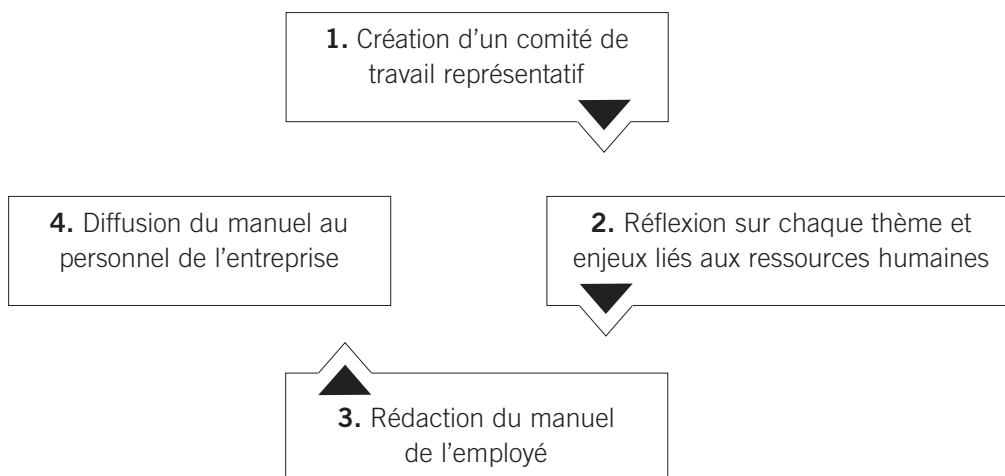
Dans l'environnement actuel, on constate que la main-d'œuvre est sensible aux influences externes telles que les tendances du marché et la concurrence entre les entreprises. Cette sensibilité est encore plus importante dans le secteur des technologies de l'information (TI). Souvent les attentes de la main-d'œuvre sont bien précises, ce qui exige de la part de l'employeur des conditions de travail bien définies. Les employeurs sont conscients de ces attentes mais possèdent peu d'outils pour répondre à ces besoins. Pour pallier ce manque et favoriser l'attraction ainsi que la rétention du personnel, le manuel de l'employé constitue un outil utile.

Le manuel de l'employé est un outil de gestion qui permet aux employés de mieux connaître l'entreprise et ses attentes. Il assure une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail. L'entreprise démontre ainsi qu'elle se soucie de ses salariés et qu'elle fait tout en son pouvoir pour établir une structure interne cohérente. Ce manuel peut également être utilisé comme moyen de communiquer l'information utile à l'intégration, à l'engagement et au développement du sentiment d'appartenance des employés. Source de renseignements unique, il est primordial de bien prendre le temps de l'élaborer.

OBJECTIFS DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

- Définir les attentes et les orientations de l'entreprise
- Donner de l'information à tous les employés
- Préciser les règles de fonctionnement de l'entreprise
- Favoriser l'engagement des employés.

ÉTAPES D'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ



ÉTAPE 1 — CRÉATION D'UN COMITÉ DE TRAVAIL REPRÉSENTATIF

À cette étape, il est recommandé de former un comité de travail qui aura comme rôle principal d'identifier les besoins de l'employeur et du personnel à l'égard de l'élaboration du manuel de l'employé. Afin d'éviter les ambiguïtés lors de la conception de ce document, il est essentiel de bien choisir les personnes qui feront partie de ce comité. Il est fortement recommandé de réunir les gestionnaires afin qu'ils sélectionnent l'information à transmettre aux employés. Le mandat premier du comité de travail sera de rassembler l'information et d'élaborer les grandes lignes du manuel. Il importe que le contenu soit représentatif de la pensée et de la philosophie de gestion de l'entreprise. À l'occasion, il peut être intéressant de consulter quelques employés clés afin de mieux définir et de préciser certains éléments. Leur participation peut rendre le guide encore plus intéressant et significatif.

ÉTAPE 2 — RÉFLEXION SUR CHACUN DES THÈMES ET ENJEUX LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

La conception d'un manuel de l'employé exige une réflexion et de nombreux questionnements sur chacun des thèmes à développer. En effet, il importe de sélectionner les éléments essentiels à communiquer au personnel. Lors de cette étape, il ne faut pas hésiter à consulter des personnes de confiance, des employés clés, des spécialistes ou toute autre personne qui pourraient contribuer à choisir les thèmes à inclure dans le manuel.

Voici un aperçu des rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé.

| | |
|-----------------------------------|---|
| <i>Message du directeur</i> | Le message du directeur présente brièvement l'organisation ainsi que les objectifs du manuel. Le mot du directeur doit être adapté à un contexte d'accueil des nouveaux employés. Idéalement, il est stimulant et suscite le désir d'entrer au service de l'entreprise. Il peut aussi inviter les employés à faire part de leurs commentaires sur le contenu du manuel. |
| <i>Historique de l'entreprise</i> | L'historique doit contenir les grandes lignes du développement de l'entreprise depuis sa création, les étapes de son développement, les faits intéressants (volume d'affaires, clients prestigieux, marchés dans lesquels l'entreprise est active) ainsi que les principaux défis à relever. |
| <i>Mission</i> | La mission doit faire état de la raison d'être de l'entreprise et cerner adéquatement son champ d'activité spécifique. Elle doit être énoncée en termes simples. Souvent, un énoncé de la mission est déjà formulé dans le plan d'affaires. |
| <i>Philosophie et valeurs</i> | Les valeurs doivent être réalistes et cohérentes pour susciter l'engagement. Pour les formuler, il est possible de se questionner sur ce qui devrait guider les relations interpersonnelles, les relations avec les fournisseurs, les méthodes de travail |

ainsi que le processus de décision à l'intérieur de l'organisation. Un exercice de réflexion stratégique au sein de l'équipe de gestion peut alors être utile pour formuler des valeurs communes.

Attentes de la direction

Il s'agit ici de communiquer ses attentes en ce qui a trait à la responsabilité, à la collaboration, à l'esprit d'équipe, aux résultats visés et à la performance attendue. Bref, il faut préciser ce qui compte pour le succès de l'entreprise.

Organigramme

Cette partie présente un schéma de la structure organisationnelle comprenant les postes, les responsabilités et les rôles de chacun. L'organigramme permet de préciser le fonctionnement de la hiérarchie dans l'organisation. Il doit être simple afin que chacun puisse s'y retrouver facilement.

Rémunération

Cette portion du manuel doit présenter la politique de rémunération, les avantages sociaux (assurances, régime de retraite, compte de dépenses), les périodes de versement du salaire, les commissions, la fréquence des révisions salariales, etc. Il est évident que les efforts pour établir des conditions de rémunération attrayantes peuvent être déterminants pour attirer des candidats intéressants.

Conditions de travail

Plusieurs éléments doivent être inclus dans cette section du guide. Il convient d'être précis et de vérifier fréquemment les nouvelles lois et normes en vigueur afin de mettre à jour les conditions de travail. Le guide comporte des informations sur les éléments suivants :

- Statut des employés (permanent, temporaire, sur appel, temps plein, temps partiel)
- Horaires de travail (durée de la semaine de travail, horaire)
- Heures supplémentaires (conditions, autorisations)
- Enregistrement des heures travaillées (moyen utilisé)
- Vacances et congés annuels (période de référence, choix de dates, critères utilisés, durée du congé, délai d'avis)
- Pausés et repas (durée et horaire)
- Jours fériés, chômés et payés (liste des journées de congé, conditions de rémunération ou de compensation)
- Congés de maladie (nombre de jours payés ou non, remboursés ou non, exigence du certificat médical)
- Autres absences du travail (conditions d'autorisation, règles et mesures disciplinaires).

Conditions de travail (suite)

- Frais de déplacement (règles de remboursement des frais de déplacement, pièces justificatives)
- Durée et indemnisation des congés sociaux (congé de maternité et de paternité, congé parental, obligations familiales, décès ou funérailles, mariage, naissance, adoption ou interruption de grossesse)
- Perfectionnement (principes de base ou politique, engagement de l'entreprise à l'égard du perfectionnement, principales modalités)
- Cessation d'emploi (avis de départ) et mise à pied.

Politiques internes

Plusieurs rubriques peuvent être incluses dans les politiques internes. Dans le cas des entreprises œuvrant dans les TI, il est important de spécifier dans cette section les clauses de confidentialité et de non-concurrence. Pour éviter des malentendus, il est suggéré d'inclure des règles précises concernant la divulgation et la reproduction de documents ou de logiciels ayant trait à l'entreprise. Également, les règles, les limites et les formalités liées aux politiques internes peuvent être énoncées dans cette section. On peut donc y inclure tout ce qui a trait :

- À l'éthique au travail
- Aux attentes par rapport au service à la clientèle
- À l'image professionnelle
- À la tenue vestimentaire
- Aux appels téléphoniques (personnels et interurbains)
- Au respect et à la propriété de l'équipement, des outils et des locaux de l'entreprise
- Aux limites de la navigation dans Internet et l'interdiction d'accès à certains sites
- À la confidentialité
- À la politique concernant l'usage du tabac, de l'alcool, des drogues et des médicaments
- À la politique contre le harcèlement.

Mécanismes de communication

Cette section du guide vise à préciser les mécanismes de communication interne mis en place par l'entreprise afin de favoriser l'échange de renseignements pertinents et de recueillir les suggestions et opinions des employés. Une communication claire et efficace a un impact important sur le climat de travail, la mobilisation des employés et la performance en général. Les moyens de communication utilisés doivent

être exposés brièvement. On y trouve :

- Les engagements de la direction quant à la communication
- Les comités
- Les réunions
- Le bulletin d'information
- Internet, l'intranet et le courriel
- Les noms des personnes-ressources en cas de besoin
- L'affichage
- Le pigeonnier
- La boîte à suggestions.

Santé et sécurité au travail

Les principales règles de santé et sécurité au travail doivent être brièvement présentées de façon à ce que l'on reconnaisse les obligations et les engagements de l'employeur vis-à-vis des politiques en vigueur. Il importe pour une entreprise de faire connaître son engagement face au bien-être de ses employés en faisant de la prévention des maladies et accidents les plus fréquents chez le personnel du secteur des TI (maux de dos, problèmes liés à l'ergonomie du poste de travail, problèmes visuels, tendinite, etc.). On y présente également le rôle du comité de santé et sécurité du travail, s'il en existe un.

Évaluation de rendement

Cette section du guide présente, en termes généraux, la démarche d'évaluation régissant les employés. On peut retrouver, entre autres, la fréquence et les principaux critères d'évaluation, les documents inclus au dossier de l'employé et les suites qui seront données au processus d'évaluation du rendement en ce qui a trait à la rémunération. Il faut être très rigoureux au cours de l'étape d'élaboration des critères d'évaluation pour s'assurer de la cohérence de ces éléments avec la mission et les valeurs de l'organisation. Le choix des critères aura des répercussions importantes sur la performance des employés, ce qui affectera le succès et la compétitivité de l'entreprise.

Pour approfondir davantage ce thème, on peut se référer à la section du présent guide portant sur l'évaluation du rendement (module VI).

ÉTAPE 3 — RÉDACTION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Le manuel de l'employé doit être rédigé en termes simples et concis. Chacune des phrases doit exprimer clairement la pensée des dirigeants. La collaboration d'un spécialiste en ressources humaines peut être souhaitable afin de rédiger le manuel selon les lois et les normes en vigueur. Il pourra ainsi orienter les réflexions et s'assurer de la pertinence des informations inscrites dans le manuel.

Compte tenu du nombre important de points à élaborer dans le manuel, celui-ci peut être rédigé de façon progressive. Il importe également de demeurer à l'affût des changements qui surviennent afin de le mettre à jour régulièrement selon l'évolution des activités de l'entreprise. Il est à noter que la *Loi sur les normes du travail* fixe les conditions minimales de travail pour l'ensemble des salariés québécois. Les conditions de travail établies entre l'employeur et le salarié ne doivent pas être inférieures à ce qui est prévu par les normes du travail et ce, même s'il existe une convention collective. C'est à l'employeur que revient la décision d'offrir des conditions supérieures à celles prévues par la loi.

ÉTAPE 4 — DIFFUSION DU MANUEL AU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

La diffusion du manuel de l'employé doit s'accompagner d'une présentation au personnel déjà en place. Puisque cet outil s'adresse aux employés, il est important que chacun d'entre eux en possède un exemplaire afin de s'y référer au besoin.

Lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés, la présentation de ce guide est essentielle car elle permet à ces derniers d'avoir un aperçu de l'entreprise dans laquelle ils vont évoluer. Le manuel est un outil de référence qui répond aux questions qui sont généralement posées au sujet du fonctionnement et des politiques internes.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Aide-mémoire (Outil n° 13, p. 54)

Cet outil peut servir de guide tout au long de la conception d'un manuel de l'employé. La grille de planification du travail proposée permet de choisir les sujets que l'on souhaite intégrer. En fait, cet outil permet d'identifier les sujets pour lesquels il existe déjà une politique, une procédure ou un énoncé formel et connu. Il ne reste plus qu'à les résumer pour l'intégrer à un manuel sur mesure. On peut également déterminer les thèmes à développer et y associer une personne responsable. La colonne *Commentaires* peut être utilisée pour noter le travail à réaliser pour chacun des sujets.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Il existe de multiples sources d'information pour rédiger un manuel de l'employé ou pour le maintenir à jour. Les sites Internet suivants sont particulièrement intéressants. On y trouve une foule de renseignements sur les exclusions, les interprétations et les conditions d'application de lois pertinentes au marché du travail.

Commission des normes du travail

www.cnt.gouv.qc.ca

Ce site regroupe des renseignements sur les principaux articles de lois concernant les normes du travail. Il est intéressant dans l'élaboration de la section ayant trait aux conditions de travail.

TECHNOCompétences

www.technocompetences.qc.ca

(Section *Guides et outils* → *Manuel de l'employé*)

Pour avoir des exemples de politiques de stage et de gestion du courriel, accompagnés de références utiles sur la question, consultez ce site.

Publications du Québec

www.doc.gouv.qc.ca

Ce site présente de l'information sur les différents titres des Publications du Québec, ainsi qu'une mise à jour des lois et règlements ayant trait au marché du travail. On peut y faire une recherche par sujets et par mots clés.

Commission de l'accès à l'information du Québec

www.cai.gouv.qc.ca

Ce site diffuse, entre autres, des renseignements touchant la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*.

AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

| THÈMES | RÉALISÉ | À RÉALISER | ÉCHÉ-ANCE | AIDE EXTERNE | RESPONSABLE INTERNE | COMMENTAIRES |
|--|---------|------------|-----------|--------------|---------------------|--------------|
| Message du directeur | | | | | | |
| Historique de l'entreprise | | | | | | |
| Mission | | | | | | |
| Philosophie et valeurs | | | | | | |
| Attentes de la direction | | | | | | |
| Organigramme | | | | | | |
| Rémunération | | | | | | |
| Conditions de travail | | | | | | |
| <i>Heures de travail</i> | | | | | | |
| <i>Heures supplémentaires</i> | | | | | | |
| <i>Contrôle des heures travaillées</i> | | | | | | |
| <i>Vacances et congés annuels</i> | | | | | | |
| <i>Pauses et repas</i> | | | | | | |
| <i>Jours fériés, chômés et payés</i> | | | | | | |
| <i>Congés de maladie</i> | | | | | | |
| <i>Autres absences</i> | | | | | | |
| <i>Frais de déplacement</i> | | | | | | |
| <i>Congés sociaux</i> | | | | | | |
| <i>Perfectionnement</i> | | | | | | |
| <i>Cessation d'emploi</i> | | | | | | |
| <i>Autres</i> | | | | | | |
| Politiques internes | | | | | | |
| <i>Service à la clientèle</i> | | | | | | |
| <i>Tenue vestimentaire</i> | | | | | | |
| <i>Politique contre le harcèlement</i> | | | | | | |
| <i>Confidentialité</i> | | | | | | |
| <i>Usage du tabac, de drogues et de l'alcool</i> | | | | | | |
| <i>Clause de non-concurrence</i> | | | | | | |
| <i>Appels téléphoniques</i> | | | | | | |
| Mécanismes de communication | | | | | | |
| Santé et sécurité au travail | | | | | | |
| Évaluation de rendement | | | | | | |