

Gestion des ressources humaines :

## Un aperçu

## Table des matières

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?.....	2
Où se situe la gestion des ressources humaines dans l'organisation ?...3	
La gestion des RH – De qui est-ce la responsabilité ? .....	6
Matériel et ressources utiles .....	8
Où commencer ?.....	9
Éviter les écueils de la gestion des ressources humaines .....	14
Manuels de politiques sur les ressources humaines.....	18
La sous-traitance dans les activités de RH .....	20
Pourquoi la sous-traitance ? .....	20
Le mauvais côté de la sous-traitance.....	21
Les systèmes d'information sur les ressources humaines.....	21
Les services de RH à incorporer au SIRH .....	22
Comment un SIRH peut vous aider à réduire les coûts ? ...	23
L'analyse de rentabilisation .....	23
Conclusion .....	24

## Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

Il existe plusieurs définitions de la « gestion des ressources humaines. » La plus simple serait sans doute de dire que cela comprend tout ce que vous faites pour obtenir ce qu'il y a de mieux de la principale ressource de votre organisme : vos employés.

Dans l'ensemble, les processus et les disciplines de ressources humaines utilisés dans d'autres secteurs sont très pertinents pour le secteur culturel pour deux raisons principales :

Quel que soit l'endroit où ils travaillent ou le travail qu'ils font, les gens sont motivés par les mêmes choses : un travail stimulant, une rémunération équitable, une bonne gestion, un milieu de travail positif et amical et des communications franches. Ils demeurent au sein d'un organisme ou le quittent pour les mêmes raisons, dans tous les secteurs.

Les gouvernements, les avocats du travail et les tribunaux ne se préoccupent pas de savoir si une personne travaille dans un théâtre ou dans une banque. Les lois sur les normes d'emploi s'appliquent aux individus de tous les secteurs, et il est important que les gestionnaires de la culture connaissent et se conforment au moins aux exigences minimales afin d'éviter des erreurs qui pourraient s'avérer très coûteuses — en argent, en productivité ou pour le moral du personnel.

Le présent guide donne un aperçu de la gestion des ressources humaines. C'est le premier d'une série d'outils de gestion des ressources humaines dans le secteur culturel qui ont été produits par le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) et le Conseil des carrières culturelles de l'Ontario.

Ces outils sont disponibles sur le site Web du CRHSC au [www.culturalhrc.ca](http://www.culturalhrc.ca).

Voici la liste des outils qui ont déjà été produits. D'autres s'y ajouteront prochainement. Ils donnent des lignes directrices sur plusieurs questions de ressources humaines abordées dans le présent guide et sont une excellente ressource pour les organismes culturels qui désirent améliorer ou élargir la portée de leurs activités de ressources humaines.

- Gestion des ressources humaines — Un aperçu (le présent livret)
- Gestion des ressources humaines — Meilleures pratiques du secteur culturel
- Descriptions d'emploi
- Recruter les bonnes personnes
- Gérer le rendement des employés
- Gérer les problèmes et les conflits
- Encadrement professionnel, mentorat et planification de la relève
- Cessation d'emploi
- Avantages sociaux et régimes de retraite

## Où se situe la gestion des ressources humaines dans l'organisation ?

La gestion des ressources humaines est l'un des trois principaux domaines qui contribuent à l'efficacité d'une organisation, tel que nous l'avons illustré ci-dessous.

Voici les activités reliées directement à la fonction de ressources humaines :

<b>GESTION DES OPÉRATIONS</b>	<b>GESTION DES FINANCES</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· Transmission de la planification et établissement des objectifs</li><li>· Établissement, mise en œuvre et gestion des projets pour atteindre les objectifs</li><li>· Travail efficace tant à l'interne qu'à l'externe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Établissement des budgets en fonction des objectifs organisationnels</li><li>· Évaluation et contrôle des revenus et des dépenses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Dotation</li><li>· Relations avec les employés</li><li>· Rémunération et avantages sociaux</li><li>· Formation et perfectionnement</li><li>· Gestion de l'information sur les RH</li><li>· Santé et sécurité au travail</li></ul>

Dans tout organisme culturel, une gestion professionnelle est essentielle dans chacun de ces trois domaines afin d'atteindre

**L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE**

Fonction de RH	Activités reliées à cette fonction
<b>Dotation</b>	<p>Déterminer et contrôler les compétences et habiletés régulières du personnel.</p> <p>Déterminer les compétences et habiletés exigées pour le personnel.</p> <p>Élaborer et mettre en pratique des plans pour répondre aux besoins en matière de dotation (descriptions d'emploi, promotions, formation, recrutement, entrevues de sélection, plans de perfectionnement professionnel, mentorat et préparation de la relève).</p> <p>Établir les normes et attentes en matière de rendement et vérifier les résultats.</p> <p>Établir et mettre en oeuvre des politiques et des procédures de cessation d'emploi.</p>
<b>Gestion du rendement</b>	<p>Établir un système adéquat d'évaluation du rendement.</p> <p>S'assurer que les gestionnaires font des évaluations de rendement régulières et efficaces.</p> <p>Assurer le suivi des plans d'action qui découlent des évaluations de rendement.</p>
<b>Relations avec les employés</b>	<p>Évaluer la qualité du « climat » organisationnel et l'efficacité des pratiques courantes.</p> <p>Évaluer et régler les problèmes de supervision courants et les difficultés administratives.</p> <p>Analyser les influences et tendances dans l'emploi qui ont une incidence sur le milieu de travail, à l'interne comme à l'externe.</p> <p>Établir et évaluer des politiques en matière de communication.</p> <p>S'il y a lieu, élaborer des stratégies alternatives pour mettre en oeuvre et faire connaître les objectifs organisationnels.</p>

Fonction de RH	Activités reliées à cette fonction
<b>Rémunération et avantages</b>	<p>Élaborer des politiques en matière de rémunération et d'avantages sociaux conformément aux objectifs de l'organisation, aux lois et règlements, au cadre d'imposition et aux normes du milieu.</p> <p>Garder un niveau concurrentiel dans le milieu culturel en ce qui a trait à la rémunération et aux avantages sociaux.</p> <p>Négocier les contrats d'emploi et les conventions collectives.</p>
<b>Santé et sécurité au travail</b>	<p>Évaluer les pratiques dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents de travail.</p> <p>Déterminer les problèmes de santé et de sécurité au travail.</p> <p>Effectuer des évaluations des politiques et des pratiques de RH existantes dans ce domaine.</p>
<b>Gestion de l'information sur les RH</b>	<p>Analyser les plans de l'organisation afin de déterminer l'information qui doit être contrôlée et évaluée dans la gestion des ressources humaines et dans le rendement du personnel.</p> <p>Établir et mettre en place un système d'information sur les ressources humaines approprié et rentable (c.-à-d. un SIRH).</p>
<b>Formation et perfectionnement</b>	<p>Évaluer et comparer le rendement organisationnel par rapport aux attentes.</p> <p>Analyser les sources possibles d'inefficacité comme le manque de connaissances, de compétences, d'habiletés ou les comportements inadéquats.</p> <p>Mettre sur pied des activités de formation ou de perfectionnement (y compris de l'encadrement professionnel et du mentorat) pour améliorer l'efficacité des ressources humaines.</p> <p>Établir des techniques pour mesurer le succès des activités de développement des ressources humaines.</p>

# La gestion des RH

## De qui est-ce la responsabilité ?

La plupart des petits ou moyens organismes culturels — de cinq à quarante employés — n'ont pas besoin d'une directrice ou d'un directeur des ressources humaines à temps plein ou ne peuvent en justifier l'emploi. Il est fort probable que vous, comme la plupart de votre personnel, avez déjà du travail plein les bras. Personne n'a donc beaucoup de temps à consacrer à l'évaluation et à l'amélioration de vos activités de gestion des ressources humaines.

Malgré cela, il est essentiel que les questions de ressources humaines soient réglées de façon professionnelle et proactive afin d'attirer, de garder et de perfectionner un personnel de qualité au sein du milieu culturel. Étant donné la situation, voici des suggestions qui vous permettront de gérer vos ressources humaines le plus efficacement possible sans avoir à embaucher un spécialiste en la matière.

La responsabilité de la gestion des ressources humaines devrait être confiée à une personne en particulier — la « coordination des ressources humaines » fera partie (une part plus ou moins importante) de la description d'emploi de cette personne.

Cette personne devra :

- déjà jouer un rôle de supervision ou de gestion au sein de l'organisme. Dans de très petits organismes, il peut s'agir du directeur général gestionnaire, mais, dans la mesure du possible, la personne choisie devrait être plus « neutre » par rapport aux relations avec le personnel;
- être respectée par les gestionnaires et les employés et avoir leur confiance;
- être intéressée à coordonner les activités de ressources humaines et à acquérir des connaissances sur la gestion professionnelle des ressources humaines. Bien que la tâche principale de ces personnes se situe dans un autre domaine, elles pourraient être attirées par le fait que la fonction de coordination des ressources humaines soit un atout de taille dans leur curriculum vitæ et puisse améliorer leurs possibilités d'avancement. Cela est particulièrement vrai dans le secteur culturel où les compétences professionnelles en gestion des ressources humaines sont très en demande;
- avoir une description d'emploi réaliste lui permettant de consacrer de 10 à 50 p.100 de son temps (selon le nombre d'employés) aux activités de gestion des ressources humaines.

**IMPORTANT**

La plupart des gestionnaires et des employés du monde de la culture ont déjà une charge de travail énorme et utilisent tout le temps dont ils disposent. Ce nouveau rôle ne devrait pas s'ajouter aux responsabilités courantes. Si la personne perçoit cette tâche comme un fardeau, le projet se soldera inévitablement par un échec.

Étant donné que la personne idéale pour assumer ce rôle en a déjà probablement plein les bras, il faudra redistribuer ou réduire ses responsabilités dans d'autres domaines. La directrice ou le directeur général devra sans doute faire preuve d'imagination pour y arriver. Mais toute réduction de la tâche principale de cette personne devrait être considérée comme un investissement dans la gestion de la ressource la plus précieuse — le personnel.

## Matériel et ressources utiles

Dans la majorité des cas, au début, la coordonnatrice ou le coordonnateur des ressources humaines n'aura que peu ou pas d'expérience et de connaissances en gestion des ressources humaines. Sa principale fonction se situera dans un autre domaine. Il existe cependant un très grand nombre de ressources et de matériel facile à utiliser qui peuvent l'aider.

Les outils de gestion des ressources humaines produits par le CRHSC ont déjà été énumérés à la page 3.

Voici d'autres ressources que vous pourriez consulter :

- Le RHSBC (Développement des ressources humaines dans le secteur bénévole et communautaire) a préparé du matériel de gestion des ressources humaines sur plusieurs sujets, notamment sur les lois, les politiques et les procédures en matière d'emploi. La majorité de ce matériel est très facilement applicable au secteur culturel. Vous pouvez consulter le site de RHSBC à [www.hrvs.ca](http://www.hrvs.ca) (site bilingue).
- The Human Resources Advisor est sans doute la meilleure publication et le meilleur guide de référence pour les gestionnaires des ressources humaines au Canada (Éditeur : First Reference Inc.). Vous y trouverez des renseignements sur les lois qui touchent l'emploi. Le document est mis à jour tous les ans et il est offert en cartable ou en ligne. Vous pouvez consulter le site Web de First Reference au [www.firstreference.com](http://www.firstreference.com) (en anglais seulement).
- Le gouvernement fédéral offre un site très bien fait sur différents aspects de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez le consulter au <http://hrmanagement.gc.ca> (site bilingue).
- D'autres sites consacrés aux RH peuvent également vous aider. Certains sont américains, mais les renseignements qu'ils offrent sont pertinents dans le monde du travail canadien :

[www.hrreporter.com](http://www.hrreporter.com) (en anglais seulement)

[www.hronline.com](http://www.hronline.com) (en anglais seulement)

[www.rhri.org](http://www.rhri.org) (en français)

<http://humanresources.about.com> (en anglais seulement)

[www.cqrhc.com](http://www.cqrhc.com) (en français)

[www.hrpowerhouse.com](http://www.hrpowerhouse.com) (en anglais seulement)

## Où commencer ?

Aux fins du présent document, nous tiendrons pour acquis que :

- vous avez été désigné comme coordonnatrice ou coordonnateur des ressources humaines au sein de votre organisme – un rôle à temps partiel qui s'ajoute à votre tâche principale (qui, nous l'espérons, aura été réduite de façon à vous accorder le temps nécessaire pour assumer vos nouvelles responsabilités) ;
- vous n'avez jamais reçu de formation scolaire en matière de gestion des ressources humaines ;
- vous trouvez ce nouveau rôle très stimulant et vous le voyez comme un ajout important à vos compétences professionnelles.

Assumer la responsabilité de la coordination des ressources humaines au sein d'un organisme culturel peut représenter tout un défi dont la première difficulté est de savoir par où commencer !

Puisque vous n'avez pas de connaissances en ressources humaines, il est important avant tout de consulter quelques guides d'autoapprentissage, qu'il s'agisse de publications ou de ressources en ligne (voir la section Matériel et ressources utiles). Une fois que vous aurez l'impression d'avoir saisi en quoi consistent les activités de ressources humaines, vous pourrez commencer à assumer votre nouveau rôle.

La clé du succès est de commencer par une évaluation de l'état de la gestion des ressources humaines dans votre organisme. Examinez ce qui a été fait, ce qui ne l'a pas été, ce qui a bien réussi et ce qui n'a pas fonctionné. Demandez aux gestionnaires et aux employés ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin.

### NOTE

À cette étape ne faites aucune promesse sur ce que vous ferez ou ne ferez pas. Si vous travaillez dans un organisme culturel type, il y a fort à parier que le budget et les limites de temps vous empêcheront de créer rapidement une gestion des ressources humaines « idéale » et d'accorder à chacun ce qu'il demande en un rien de temps.

Il est très important que votre directrice ou directeur général (ou d'autres gestionnaires s'il y a lieu) précise clairement quelles sont ses attentes par rapport à votre nouveau rôle et à la fonction de ressources humaines. Pourquoi cette nouvelle fonction a-t-elle été créée ? Qui a eu l'idée de créer ce poste ? Qui prendra les décisions qui auront une incidence sur votre travail ? Réfléchissez à la culture organisationnelle et à la façon dont les activités de ressources humaines se déroulaient auparavant. Pour répondre à ces questions, il est bon d'effectuer des entrevues informelles d'évaluation des besoins avec les membres clés du personnel et de la gestion en plus de votre propre évaluation des fonctions de ressources humaines déjà en place. N'oubliez pas de discuter avec votre directrice ou directeur ou d'autres gestionnaires des plans de croissance et des changements organisationnels qui pourraient toucher les besoins en dotation. Une méthode assez élémentaire, mais essentielle si vous voulez partir du bon pied.

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN APERÇU

La prochaine étape consiste à préparer votre plan de match et à le faire connaître aux cadres supérieurs afin d'obtenir leur contribution, mais surtout leur approbation. Vaut mieux franchir cette étape au cours d'une session d'information assez bien structurée. Voici quelques conseils pour y arriver :

- Préparez-vous bien, faites une brève présentation, précise et professionnelle.
- Établissez une liste de ce qui doit être fait en fonction de ce que vous a appris l'évaluation des besoins.
- Établissez un échéancier, la projection des coûts, la justification des changements ou des projets à entreprendre ainsi que les résultats à atteindre.
- Prévoyez les questions et les objections et accordez-vous suffisamment de temps pour ne pas vous sentir bousculé.
- N'oubliez pas l'essentiel — Quels avantages l'organisme retirera de vos recommandations ? Il y a plusieurs possibilités :
  - un meilleur moral chez les employés ;
  - une plus grande compétitivité par rapport aux autres organismes culturels pour attirer et garder les meilleurs éléments au sein de votre personnel ;
  - la simplification du fonctionnement dans des domaines particuliers ;
  - une amélioration de la communication et un sentiment de participation au sein du personnel ;
  - une meilleure productivité parce que le personnel est motivé ;
  - une structure d'indemnisation plus équitable ;
  - de nouveaux services pour les employés (par exemple — avantages sociaux, primes, temps compensatoire, etc.) ;
  - meilleurs suivi et utilisation de l'information sur les ressources humaines ;
  - meilleures possibilités de croissance et de perfectionnement pour le personnel ;

... pour n'en nommer que quelques-unes.

Maintenant le vrai travail de RH peut débuter. Commencez par un examen des dossiers des employés. Tous les documents nécessaires s'y trouvent-ils ? Certains documents (ou absence de documents, par exemple, des contrats ou des lettres d'entente) engagent-ils la responsabilité légale de l'organisme ? Assurez-vous que les dossiers sont organisés de façon à permettre un accès rapide à divers renseignements. Centralisez les dossiers et gardez-les dans un endroit verrouillé.

Qu'en est-il du manuel de l'employé ? Existe-t-il ? Est-ce une bombe à retardement contenant des « promesses » que l'organisme n'a pas remplies ? Étudiez-en attentivement le contenu et décidez s'il vaut mieux mettre à jour le présent manuel ou en écrire un nouveau. Obtenez des modèles d'autres organismes culturels (ils partagent habituellement leurs ressources assez facilement), achetez-en ou utilisez l'excellent modèle créé par SaskCulture pour les organismes culturels (voir la section Manuels de politiques sur les ressources humaines pour de plus amples détails). Quand vous aurez une ébauche, faites-la réviser par la directrice ou le

directeur général. Puis, demandez aux cadres supérieurs de l'étudier afin de vous assurer que le manuel correspond bien aux besoins et aux attentes. Finalement, si vous craignez que le contenu engage l'organisme dans un plan d'action, vous pouvez le faire analyser par un avocat en droit du travail qui évaluera la responsabilité éventuelle de l'organisme si un employé contestait le manuel. Donnez-en un exemplaire à chacun des employés, faites-leur signer un accusé de réception que vous garderez dans vos dossiers personnels.

Qu'en est-il de la paie et des avantages sociaux ? Si cela se fait à l'interne, vous voudrez peut-être trouver une entreprise de préparation de paie qui pourrait prendre en charge cette activité importante, mais régulière. Il existe des différences dans les services et la qualité du service à la clientèle. Faites vos devoirs, établissez clairement ce que vous recherchez et préparez d'avance vos questions. Lorsque vous rencontrez des fournisseurs éventuels, recherchez :

- la connaissance des limites financières des organismes culturels ;
- la connaissance des organismes sans but lucratif ;
- la simplicité dans les systèmes ;
- l'assurance que les choses seront faites à temps et que le fournisseur répondra promptement à vos demandes et à celles de votre personnel ;
- des références d'autres organismes sans but lucratif (de préférence culturels) avec qui vous pouvez communiquer.

Votre organisme est-il suffisamment important pour justifier l'utilisation d'un SIRH - système d'information sur les ressources humaines ? Ces systèmes vous permettent d'enregistrer et de retracer des renseignements pertinents sur votre personnel et sur leurs activités de perfectionnement, dont les coûts, et également de produire des rapports de gestion très utiles. La plupart des services de paie peuvent également vous aider dans ce domaine. Si cela s'avère un projet trop ambitieux pour votre organisme, vous pourriez vous procurer une base de données de gestion qui servirait à documenter les ressources humaines. Tenir compte du niveau d'expertise et du personnel disponible dans votre organisme vous aidera à déterminer quelle est la meilleure solution. Une autre section du présent guide porte plus en détail sur les systèmes d'information sur les ressources humaines.

Plusieurs petits organismes culturels n'offrent pas d'assurance médicale et dentaire ou d'autres avantages sociaux à leur personnel. Ce sont surtout des organismes où les structures sont très simples et qui ont continuellement des problèmes d'argent. Par contre, les avantages sociaux jouent de plus en plus dans les décisions des travailleuses et travailleurs culturels d'accepter un emploi ou de le quitter. C'est là un autre domaine où vous pouvez vous distinguer par la qualité de la protection que vous accordez à vos employés et le coût que cela représente pour l'organisme. Si vous avez déjà un régime d'avantages sociaux, évaluez vos fournisseurs actuels. C'est un domaine complexe — demandez l'aide d'un consultant et de courtiers pour obtenir la meilleure couverture tout en contrôlant les coûts. Organisez un processus de soumission concurrentiel comprenant une couverture facultative et soyez créatif

dans la conception du régime et des méthodes de contribution. Avez-vous les moyens d'offrir un régime complet à vos employés ou devrez-vous leur demander d'y contribuer ? Qu'en est-il d'un régime de retraite (ou régime enregistré d'épargne-retraite collectif) ? Si vous avez déjà un régime de retraite, serait-il nécessaire de le réviser ou de le mettre à jour ? C'est un autre domaine où vous pourriez demander de l'aide à un administrateur de régime de retraite ou à un courtier en investissements. Finalement, avez-vous un programme d'aide aux employés (PAE) ou un programme de mieux-être ? Offrir différentes possibilités et des avantages à valeur ajoutée peut vous aider à fidéliser vos employés et à garder les meilleurs, ce qui facilitera l'atteinte des objectifs de l'organisme à court et à long termes.

Y a-t-il déjà eu des problèmes reliés au régime d'indemnisation de l'organisme (par exemple des plaintes sur le manque d'équité ou de compétitivité par rapport au secteur culturel) ? Le régime fonctionne-t-il bien ? Est-il bien administré ? Voici un autre domaine où il vaut la peine de prendre le temps nécessaire pour mettre sur pied une structure de paiement qui corresponde au climat et à la culture de votre organisme. C'est également un domaine où vous pouvez demander l'aide d'un spécialiste de l'indemnisation.

Trouver et garder les meilleurs employés demeurera toujours un défi pour les petits organismes culturels. Recruter et choisir les bonnes personnes qui correspondent aux besoins des petits organismes peut s'avérer fort difficile quel que soit le marché du travail. Il est fini le temps où la « bonne personne » attendait sur le seuil qu'on lui ouvre la porte. Avoir le talent et les compétences qui permettront à un petit organisme culturel de réussir signifie identifier, attirer et garder les meilleurs employés. La clé de la réussite de votre rôle de gestionnaire des ressources humaines dans ce domaine est un partenariat avec les gestionnaires. Il s'agit également d'une activité de ressources humaines facilement observable et mesurable. Le succès se mesure au roulement de personnel – volontaire ou involontaire – et au moral des troupes.

Qu'en est-il des politiques et des procédures écrites ? La conformité avec la loi est importante. Des manuels très complets ou assez simples sont offerts dans le commerce et peuvent servir de modèle pour créer votre propre manuel. Une section du présent document est consacrée aux manuels de politiques sur les ressources humaines.

Pensez ensuite à une période de familiarisation pour les nouveaux employés. Dans les organismes culturels, on pense souvent que les nouveaux employés « sauteront simplement dans le train » ou « que ce n'est pas si compliqué ». En fait, c'est complexe pour quelqu'un qui arrive et qui perd souvent beaucoup de temps à trouver des renseignements essentiels quand il aurait pu y avoir accès de façon planifiée et organisée. Est-ce que cela devrait se faire individuellement avec chaque nouvel employé ? Comment ? Qui devrait s'en occuper et où ? De ces questions, la plus importante est : quels renseignements doivent être transmis aux nouveaux employés afin qu'ils partent vraiment du bon pied ?

Suggestions :

- Liste de tout le personnel
- Présentation de toutes les personnes avec qui le nouvel employé pourrait avoir à communiquer et visite du bureau
- Manuel de l'employé
- Règlements (s'il y a lieu)
- Renseignements précis et essentiels sur les secteurs, les systèmes, les personnes et l'accès à l'information pour bien exercer les fonctions reliées à l'emploi

L'une des clés du succès dans le milieu de travail culturel est d'avoir du personnel qui a reçu une formation et un perfectionnement proactifs. Cela signifie de leur donner les outils nécessaires pour réussir dans leurs emplois actuel et futur. Il est également essentiel de donner une formation à vos gestionnaires afin de les aider à motiver et à diriger leur personnel. Qu'elle soit scolaire ou non, la formation peut vous aider à établir et à maintenir une main-d'œuvre de qualité et des leaders forts et en possession de tous leurs moyens. Les activités de formation peuvent prendre plusieurs formes : des cours réguliers, des rencontres de personnel, des mini-ateliers, de la documentation, une formation en cours d'emploi structurée, du mentorat, de l'encadrement professionnel, des cours en milieu de travail, etc. Quand vous élaborerez votre plan de ressources humaines, il est important d'y intégrer les moyens nécessaires à la formation et au perfectionnement.

Le dernier élément essentiel de votre plan est la communication. Comment pouvez-vous tenir les employés et les gestionnaires bien informés ? Le bulletin des employés peut être efficace. Rendez-le intéressant et amusant, tout en demeurant professionnel et axé sur le travail. Distribuez-le régulièrement — par courriel ou en support papier — et affichez-le. Le bulletin peut être assez court et vous pouvez vous inspirer d'agences locales, comme vos fournisseurs d'avantages sociaux, pour trouver des idées novatrices et des exemples.

### **IMPORTANT**

Les gestionnaires de la culture demandent souvent des suggestions de moyens gratuits afin de les aider à reconnaître, à récompenser et à motiver leurs employés. Le bulletin peut s'avérer un moyen rapide, facile et très efficace de reconnaître publiquement le travail de vos employés, que ce soit sur une base individuelle ou en groupe.

La deuxième partie du processus de communication se situe sur le plan de la gestion. La fonction de gestion des ressources humaines contribue-t-elle au succès de votre organisme ? Est-ce que cela permet d'innover ? Vous devez tenir les gestionnaires au courant du roulement et de la conservation du personnel, des résultats de l'analyse des entrevues de départ, des coûts des avantages sociaux et de l'indemnisation, de l'absentéisme, de l'utilisation et du coût du temps non productif, des promotions, des coûts et des résultats de la formation et ainsi de suite. Une partie de votre rôle de coordonnateur des ressources humaines est d'aider les autres à bien mesurer les résultats que peut donner une gestion efficace des ressources humaines.

# Éviter les écueils de la gestion des ressources humaines

La plupart des organismes culturels possèdent un plan d'opérations et un budget, travaillent avec un comptable et demandent des conseils à un avocat à l'occasion. Toutefois, dans la gestion des ressources humaines — un domaine où les responsabilités et les écueils peuvent être importants — plusieurs de ces organismes n'ont pas ce qu'il leur faut.

Il existe des lois sur l'emploi tant au niveau fédéral qu'au niveau provincial. Par contre, très peu de gestionnaires de la culture ont étudié ces lois qui touchent leurs organismes. Ils devraient le faire afin d'éviter des erreurs coûteuses découlant, par exemple, du mécontentement d'un ancien employé qui a décidé de recourir à un avocat parce qu'il juge qu'il a perdu injustement son emploi.

Parmi les principaux risques de la gestion des ressources humaines, l'on retrouve :

- le manque de politiques et de procédures. En dire trop dans les manuels de l'employé et, par conséquent, créer des contrats implicites ;
- l'absence de descriptions d'emploi ;
- le manque d'homogénéité dans l'application des politiques (ou des actions qui deviennent des politiques). Donner un traitement préférentiel à un employé ou à un groupe d'employés ;
- des lacunes dans la documentation ;
- des évaluations de rendement inadéquates ;
- une attente trop longue avant de congédier un employé.

Les différents éléments sont souvent reliés. Par exemple, parce que les évaluations de rendement sont faites à la va-vite ou simplement omises et parce que la documentation est déficiente, il est souvent difficile de congédier un employé marginal ou incompetent. Les organismes ne peuvent pas congédier un employé en douce. De toute évidence le congédiement d'un employé doit être adéquatement justifié.

## Le manque de politiques et de procédures

Avant d'embaucher son cinquième employé, un organisme devrait avoir une forme ou une autre de politiques et de procédures écrites. Bien que la plupart des organismes culturels trouveraient impensable de fonctionner sans tenue de livres, plusieurs petits organismes ne pensent pas à mettre par écrit des politiques en matière d'emploi avant d'avoir vécu un incident négatif relié au comportement d'un employé.

Ce n'est pas seulement parce que les gouvernements exigent que les lois sur le travail soient respectées que les petits organismes doivent mettre leurs politiques et leurs procédures par écrit. Il y a plusieurs raisons pratiques à cela. Quelles sont les heures de travail ? Qu'est-ce qui est considéré comme un retard ? Quel niveau d'absentéisme l'organisme est-il prêt à accepter ? Qu'arrive-t-il à la fin de la période de probation ? L'organisme offre-t-il une assurance dentaire et médicale ? Y a-t-il des congés de maladie ? Combien de jours de congé annuels peuvent être accumulés et sur quelle période ? L'organisme accorde-t-il du temps compensatoire pour le temps supplémentaire ? Quels sont les gestes qui peuvent mener au congédiement ?

Plusieurs petits organismes culturels ont fonctionné pendant des années avec quatre ou cinq employés permanents et hésitent beaucoup avant de mettre en place une structure comportant des politiques écrites, même lorsqu'ils deviennent plus gros. À la direction générale on peut se dire : « C'est déjà très difficile de trouver de bons employés et de les garder. La concurrence est féroce pour trouver du personnel de qualité dans le milieu de la culture. Comment puis-je convaincre les candidats éventuels que mon organisme est un milieu de travail formidable si la première chose que je fais est de leur donner un manuel qui leur explique comment je peux les congédier ? » Premièrement, le manuel ne contient pas que des éléments négatifs. Deuxièmement, il sert à établir les attentes mutuelles. Troisièmement, le manuel permet de fournir des renseignements que les employés doivent connaître pour devenir des membres productifs et importants de l'équipe. Quatrièmement, en l'absence de politiques et de procédures bien établies, vous pouvez : laisser vos actions devenir des politiques, vous retrouver avec des employés qui posent constamment des questions sur tous les sujets, des heures de travail aux avantages sociaux, ou vous retrouver avec des employés qui ont trop peur de demander quoi que ce soit et qui se sentent continuellement en danger.

Cette appréhension à mettre les politiques par écrit peut également mener les gestionnaires à faire des promesses « à leur insu » dans les manuels de politiques. Dire « Nous espérons que vous passerez plusieurs années productives au sein de notre musée », ne signifie pas la même chose que : « Nous savons que vous serez avec nous pendant de nombreuses années. » De même, « Nous offrons des avantages médicaux et dentaires », n'a pas le même sens que : « Vous aurez ici tous les avantages sociaux que vous auriez dans un grand organisme culturel. » L'avertissement est clair, faites attention à ce que vous dites et à ce que vous écrivez dans un manuel de ressources humaines.

### L'absence de descriptions d'emploi précises

Si elle est mise à jour régulièrement, la description d'emploi est un outil précieux. Elle décrit les responsabilités de l'employé titularisé et, dans la mesure du possible, ses obligations de rendre compte.

Invariablement, et cela est tout à fait compréhensible, les tout premiers employés d'un organisme culturel n'ont que des notions très générales de leurs responsabilités. Mais à mesure que l'organisme s'accroît, les descriptions d'emploi deviennent des outils essentiels tant sur le plan de l'embauche que sur celui de la gestion des employés.

La description d'emploi est également un élément clé de l'évaluation du rendement. Ce dernier ne peut être évalué que si le gestionnaire et l'employé s'entendent clairement sur ce que devrait être la tâche de l'employé.

### Le manque d'homogénéité

Le manque d'homogénéité dans l'application des politiques et des procédures peut détruire n'importe quelle structure qu'un organisme a établie. Bien que dans la plupart des organismes culturels, la hiérarchie soit beaucoup moins importante que dans l'industrie en général, certains gestionnaires de la culture qui croient encore que « le rang a ses privilèges », n'accordent pas toujours la même considération à tous leurs subordonnés. Le directeur de l'accroissement de l'auditoire, par exemple, qui permet à son personnel d'arriver en retard régulièrement et le directeur de la comptabilité qui exige la ponctualité, nuisent aux efforts de chacun dans l'application équitable des politiques.

De plus, ces inconsistances ou ce type de traitements de faveur peuvent mener à des plaintes de discrimination. La ligne est sans conteste assez fine quand il s'agit d'équilibrer la structure et les règlements de manière à ce que le milieu de travail demeure détendu, mais il faut la tracer. Traitez tous les employés avec justice et équité. Vaut mieux être considéré comme une personne déterminée qui s'exprime clairement que comme quelqu'un de faible et d'arbitraire.

### Des lacunes dans la documentation

Malgré l'incidence énorme de la technologie, le monde du travail repose encore beaucoup sur le papier. En plus de ce qui devrait normalement apparaître dans le dossier d'un employé, assurez-vous que les documents suivants s'y trouvent : la demande d'emploi, un contrat signé ou une lettre d'entente, toutes les évaluations de rendement et les plans d'action subséquents, ainsi que le registre des présences.

Chaque fois qu'un employé fait l'objet d'une rétroaction vraiment négative, cela devrait être documenté. À l'origine, le document peut être écrit à la main, mais si la chose devient suffisamment grave, l'employé devrait recevoir un avertissement « officiel » ou un rapport de consultation devrait être rempli, c'est-à-dire tenir une réunion avec l'employé au cours de laquelle on décrit les problèmes spécifiques et, idéalement, faire signer le formulaire par l'employé.

Lorsque l'employé fait quelque chose de particulièrement valable ou important, cela devrait également se retrouver dans son dossier. Toutes ces notes, toujours datées, facilitent grandement l'évaluation du rendement et rendent les actions positives ou négatives beaucoup plus simples, comme la défense en justice si nécessaire.

### Des évaluations de rendement inadéquates

Sans documentation périodique, deux failles importantes apparaîtront dans l'évaluation de rendement, l'effet de « halo » et l'effet de « halo négatif ».

Si, par exemple, un employé a eu un rendement marginal durant 11 mois et que, juste avant l'évaluation de rendement, il fait quelque chose d'extraordinaire, on aura tendance à le classer comme « bon » ou « excellent » à cause de son comportement récent. C'est ce qu'on appelle l'effet de « récence » dans le monde de la psychologie et l'effet de « halo » dans le milieu des ressources humaines.

À l'opposé, l'on retrouve l'effet de « halo négatif » quand la personne a un rendement excellent pendant 10 à 11 mois, puis s'égare d'une façon ou d'une autre. Son rendement sera alors évalué comme « marginal », voire « insatisfaisant », à cause d'un seul événement.

Pour ces raisons et d'autres encore, le rendement doit être évalué et documenté régulièrement, qu'il soit positif ou négatif. Soyez très prudent en élaborant des politiques sur le moment où sont faites les évaluations de rendement. On a vu des cas où des employés ont poursuivi leur employeur pour ne pas avoir été évalués au moment « promis » dans le manuel des ressources humaines.

# Manuels de politiques sur les ressources humaines

Tous les organismes culturels qui ont plus de quatre employés devraient avoir un manuel de politiques sur les ressources humaines définissant les conditions de base d'un emploi au sein de l'organisme.

Dans certains cas, les gestionnaires trouveront peut-être qu'un manuel de politiques sur les ressources humaines restreint la flexibilité dans les situations inhabituelles. C'est sans doute une inquiétude justifiable, mais qui a peu de poids si l'on tient compte du fait que les employés doivent comprendre clairement la philosophie de l'organisme quant à la gestion des personnes, et du risque d'agir de façon arbitraire en l'absence de politiques bien établies.

En l'absence de politiques et de procédures bien réfléchies, les activités passées ou futures peuvent, par défaut, devenir des politiques. Cela peut s'avérer contre-productif, particulièrement si les activités courantes de gestion ne correspondent pas aux meilleurs intérêts de l'organisme et des employés.

SaskCulture Inc. a préparé un excellent modèle de manuel de ressources humaines pour les organismes culturels. Bien qu'il ait été conçu pour les organismes culturels de la Saskatchewan, le modèle est pertinent pour tous les organismes culturels du Canada. On y trouve des exemples de contenu détaillés – ce qui permet de ne pas « réinventer la roue » – que les organismes peuvent utiliser et adapter selon leurs besoins. Le modèle comprend des lignes directrices sur les politiques touchant tous les aspects importants de la gestion des ressources humaines, y compris :

- les dossiers des employés
- le recrutement et la dotation
- la probation
- les mesures disciplinaires
- les démissions
- l'indemnisation
- les dépenses
- le harcèlement sexuel
- les heures de travail
- les postes par intérim
- le temps supplémentaire
- les emplois temporaires
- l'obligation de tenir compte
- la sécurité au travail
- le droit d'auteur
- les congédiements
- les descriptions d'emploi
- les lettres d'entente et les contrats
- les évaluations de rendement
- l'intégration
- les mises à pied
- les avantages sociaux
- les conflits d'intérêts
- le harcèlement
- les vacances et les congés autorisés
- le perfectionnement professionnel
- l'affiliation professionnelle
- le travail bénévole
- la pratique religieuse
- la consommation de drogues et d'alcool
- les griefs
- l'utilisation des ressources et des biens de l'organisme

On peut obtenir un exemplaire de ce modèle auprès de SaskCulture au [saskculture.info@saskculture.sk.ca](mailto:saskculture.info@saskculture.sk.ca).

Les sites suivants offrent (dans certains cas, ils les vendent) des ébauches de manuels de ressources humaines ou des suggestions de contenu :

[www.hrworld.com](http://www.hrworld.com)

[www.hr.blr.com](http://www.hr.blr.com)

[www.bizmanualz.com](http://www.bizmanualz.com)

## Les manuels de l'employé

Vous devriez préparer un manuel de l'employé et en distribuer un exemplaire à chacun des employés. Le contenu du manuel doit découler directement du manuel des ressources humaines, sans contenir les politiques et les procédures qui sont reliées aux activités de gestion.

Voici quelques exemples de ces activités de gestion :

- Gestion des rencontres d'évaluation de rendement
- Gestion des conflits, des griefs, etc.
- Procédures détaillées de recrutement et d'entrevue
- Gestion efficace des cessations d'emploi

## La sous-traitance dans les activités de RH

De plus en plus, plusieurs organismes confient certaines activités de ressources humaines à des entreprises externes qui se spécialisent dans ce domaine. Ainsi, ils ont moins de calculs, de paperasserie et de tâches administratives à gérer.

De même, un nombre croissant de fonctions de ressources humaines – comme la paie et l'administration des avantages sociaux – deviennent très techniques et les cadres supérieurs trouvent plus économique de confier ces tâches à des spécialistes à l'externe plutôt que de les faire faire à l'interne.

La sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau dans le milieu culturel. Les théâtres, les festivals qui fonctionnent par « saisons » ont toujours eu du personnel temporaire au cours de ces périodes de pointe, des employés qui étaient dirigés par un petit groupe d'employés clés. Dans le cas des ressources humaines, ce « petit groupe d'employés clés » gérant la sous-traitance se résume probablement à une seule personne, le coordonnateur des ressources humaines.

### Pourquoi la sous-traitance ?

Une sous-traitance adéquate des fonctions de ressources humaines permet à un organisme culturel de se concentrer sur ce qu'il fait de mieux, la culture. En ayant des partenariats avec des fournisseurs externes qui prennent en charge une partie ou l'ensemble des activités régulières de ressources humaines, votre personnel peut se concentrer sur les activités créatrices qui sont la raison d'être de tous les organismes culturels.

D'autres raisons peuvent justifier la sous-traitance des fonctions de ressources humaines :

- Épargner de l'argent et réduire les coûts. On estime que la sous-traitance de l'administration régulière des ressources humaines peut permettre à l'organisme d'économiser entre 5 et 10 p. cent de ses coûts d'emploi.
- Avoir accès à une technologie de plus haut niveau. Acheter les services d'un fournisseur externe signifie que l'employeur n'a pas à mettre ses ordinateurs et ses logiciels à niveau, mais peut profiter quand même des avantages de la mise à niveau en confiant diverses fonctions à des fournisseurs.
- Faire des économies d'échelle pour donner de meilleurs services. Un fournisseur externe, peut, par exemple, se tenir à jour sur les changements législatifs pour un certain nombre d'employeurs. Il pourrait aussi offrir un service téléphonique de 24 heures ou un accès Internet sur des questions comme les avantages sociaux, un service qu'un petit organisme culturel ne serait certainement pas en mesure d'offrir seul.

## Le mauvais côté de la sous-traitance

Il peut sembler très alléchant de mettre certains éléments de votre organisme entre les mains de quelqu'un d'autre, mais cela peut également comporter des inconvénients. Il arrive que cela crée une certaine distance entre les gestionnaires et les employés, et le fournisseur pourrait, par inadvertance, ne pas effectuer certaines tâches dont l'employeur est responsable. Il est donc essentiel de communiquer régulièrement avec votre fournisseur afin de vous assurer qu'il fait exactement ce dont vous avez besoin et au moment où vous le voulez.

## Les systèmes d'information sur les ressources humaines

Comme dans tous les autres secteurs de notre société, les travailleuses et travailleurs culturels connaissent de mieux en mieux la technologie. Les plus petits organismes qui géraient l'information sur les employés à la main ou à l'aide de différents tableurs peuvent maintenant mettre en place de petits systèmes de ressources humaines très complets que l'on appelle SIRH. Une chose n'a pas changé cependant, il faut prouver que l'on a besoin de ce type de système avant de l'acheter et de le mettre en place. Dans l'ensemble du milieu culturel, les pressions sont de plus en plus fortes pour limiter les dépenses ; les organismes culturels sont donc très prudents sur la façon dont ils utilisent leurs ressources.

Si votre organisme est petit, il n'y a peut-être pas grand avantage à utiliser un SIRH complètement automatisé. Mais si vous croyez que votre système actuel est inefficace, que vous avez vécu une croissance rapide ou que vous en prévoyez une, vous pourriez effectuer une analyse coûts-avantages bien documentée pour justifier la dépense. Vous devrez analyser l'organisme d'un point de vue financier. Il faut souvent rappeler aux gestionnaires les conséquences financières d'une gestion inefficace des ressources humaines.

En voici quelques exemples :

- Les coûts par embauche. C'est souvent un cercle vicieux. Le coût de recrutement peut aller jusqu'à 30 p. 100 du salaire de la première année si vous avez recours à un recruteur externe. Il faut également ajouter le coût de la formation pour le nouvel employé, puis la baisse de productivité jusqu'à ce que le nouvel employé se soit familiarisé.
- Les coûts par cessation d'emploi. Un autre côté du cercle vicieux. Un employé pour lequel l'organisme a dépensé de l'argent aux fins citées plus haut décide de démissionner. Son choix peut être motivé par l'absence de possibilités de perfectionnement ou de formation, une mauvaise gestion, la trop faible rémunération, le manque d'orientations, etc. Il vous faut recommencer le processus de recrutement, d'embauche et de formation.

- Des avantages coûteux. Vous payez peut-être trop cher pour les avantages sociaux que vous offrez à vos employés et il serait bon de magasiner pour être en mesure de comparer les prix de différents fournisseurs.
- Le temps et la présence au travail. Les vacances supplémentaires et les congés de maladie ne coûtent peut-être rien à votre organisme, mais ils le rendent moins productif.

Un système de RH moyen, s'il est bien implanté, permettra à l'organisme d'assurer le suivi sur ces questions. Lorsque les gestionnaires ont accès à ce type de renseignements, ils peuvent réduire, sinon éliminer, les coûts dans bien des domaines. Il n'y a que quelques facteurs à étudier. Où votre organisme dépense-t-il — et perd-il — de l'argent dans ses activités de gestion des ressources humaines ?

### Les services de RH à incorporer au SIRH

Une fonction de ressources humaines bien gérée offre plus de services que l'on ne croit. Afin de déterminer la quantité et la qualité de ces services, il serait utile d'établir la liste de tous les éléments reliés aux ressources humaines auxquels l'organisme veut avoir accès en tout temps. En déterminant quels sont les services offerts, vous pourrez évaluer non seulement dans quelle mesure un nouveau SIRH peut alléger certains processus du manuel déjà établis afin d'offrir de nouveaux services, mais aussi comment vous pouvez commencer à offrir ces services de façon plus efficace, plus rapide et plus économique.

Voici quelques-uns des services reliés à la fonction de ressources humaines :

- Tenue des dossiers des employés
- Administration et structure d'indemnisation
- Affichage des emplois
- Administration de la paie
- Suivi du recrutement et des candidats
- Administration de la sécurité et des soins de santé
- Établissement du budget et prévisions
- Changements d'adresses et de statut
- Administration des avantages sociaux
- Suivi des présences et des vacances
- Gestion du rendement
- Relations avec les employés
- Planification de la relève

Voici des exemples de conseillers et de fournisseurs de SIRH que vous trouverez dans le marché canadien et que vous pouvez consulter pour déterminer s'ils offrent des services pertinents pour votre organisme.

- Ressource en RH - Mise en place de PeopleSoft
- WorkForce OS - Solutions de gestion du capital humain
- D.L.G.L. Ltd. – Logiciel de ressources humaines
- Solutions de gestion des ressources humaines, Ontario
- Intelstep Inc. – Adjoint virtuel en RH
- CRHL – Conseil des ressources humaines du logiciel

### Comment un SIRH peut vous aider à réduire les coûts ?

Que votre organisme achète un SIRH pour la première fois ou qu'il s'agisse d'une mise à niveau du système actuel ou de l'achat d'un nouveau système, il faut en justifier le coût. Voici la liste des étapes à suivre pour (1) déterminer les besoins essentiels, (2) justifier les coûts, (3) choisir le produit adéquat et (4) bâtir l'analyse de rentabilisation.

- Déterminer les besoins de votre organisme en matière de système de ressources humaines. Le système devrait-il être simple ou sophistiqué ?
- Étudier le système actuel pour voir s'il satisfait à toutes les exigences.
- Déterminer les coûts de la mise à niveau du système actuel (s'il y a lieu).
- Choisir un distributeur ou un fournisseur.
- Déterminer les coûts d'équipement ou des changements technologiques s'il y a lieu.
- Déterminer l'échéancier de la mise en œuvre.
- Déterminer les besoins en ressources (à l'interne et à l'externe).

### L'analyse de rentabilisation

Une fois les étapes ci-dessus terminées, on peut déterminer les coûts d'installation ou de mise à niveau du système. L'analyse de rentabilisation peut être établie et soumise aux cadres supérieurs qui décideront s'ils vont de l'avant. N'oubliez pas de mettre l'accent sur les économies que représente un suivi adéquat des données et sur les dépenses reliées aux processus inefficaces, le chevauchement des tâches, etc.

## Conclusion

Dans la mesure où le monde du travail — comme le monde en général — va de plus en plus vite, est de plus en plus complexe et compétitif, attirer, garder et motiver les ressources humaines devient un élément essentiel du succès d'un organisme. Quoi que les milliers de « gourous » et de spécialistes des ressources humaines aient pu inventer au cours des années, la ressource la plus précieuse de la grande majorité des organismes demeure les personnes elles-mêmes.

Savoir comment les trouver, comment les gérer et comment les fidéliser est particulièrement important dans le secteur culturel où des employés de haut niveau et passionnés sont très en demande. Nous espérons que les lignes directrices et les suggestions que contient le présent livret vous aideront à créer un environnement qui attirera les meilleurs éléments et leur permettra de prospérer au sein de votre organisme.