



Université du Québec à Chicoutimi

**RAPPORT DE STAGE
PROJET D'INTERVENTION AU SEIN
DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.**

Présenté à

Mme Sonia Lemay
Directrice générale des Entreprises-Jeunesse Inc.

M. Yves Lachance
Directeur de la maîtrise en gestion des organisations, UQAC
et professeur-conseiller du projet d'intervention, UQAC

dans le cadre des cours
2MGO730 Projet d'intervention et
2MGO731 Rapport de projet
du trimestre d'automne 2012

réalisé par
Mme Yaneth Hernández
Étudiante à la maîtrise en gestion des organisations
Consultante-stagiaire, UQAC

**MANUEL DE GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES
DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.**

Le mercredi 28 novembre 2012

AVANT-PROPOS

La maîtrise en gestion des organisations (MGO) propose une orientation professionnelle qui vise l'intervention en développement organisationnel afin de promouvoir l'innovation dans le domaine de la gestion des organisations, de développer la capacité d'introduire efficacement des changements dans l'entreprise et d'approfondir les connaissances et les habiletés visant l'adaptation des organisations à un environnement en constante évolution.

Les objectifs de l'intervention consistent à intégrer les connaissances acquises dans les cours suivis, à appliquer les outils et les méthodes d'analyse, à acquérir une expérience professionnelle, à prendre contact avec la réalité dans le champ de spécialisation, à développer des habiletés professionnelles et à évaluer les forces et les faiblesses de l'intervenant au cours de la pratique.

Le présent rapport montre un manuel de gestion intégrée des ressources humaines des Entreprises-Jeunesse Inc., subdivisé en neuf sections qui touchent l'employé comme la ressource la plus importante dans l'organisme. De ce fait, les Entreprises-Jeunesse Inc. pourront optimiser la gestion des ressources humaines proprement dite en fortifiant le développement des stratégies d'intervention.

Le genre masculin est utilisé dans ce document, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes, dans le seul but d'alléger le texte.

REMERCIEMENTS

Le défi de réaliser une intervention dans un domaine qui touche l'être humain est toujours une richesse tant personnelle que professionnelle. Cette intervention n'aurait pu se réaliser sans l'aide de Dieu ni le soutien inconditionnel de tous ceux qui ont donné leurs idées et leur précieux temps.

Je veux remercier madame Sonia Lemay et monsieur Wilson Angarita, directeurs des Entreprises-Jeunesse Inc., d'avoir cru en mes habiletés professionnelles et de m'avoir permis de faire partie de leur excellent groupe de gestionnaires.

J'ai eu la chance de bénéficier d'un accompagnement très professionnel et d'une disponibilité illimitée de leur part. Ils étaient toujours prêts et attentifs à me donner des conseils pertinents qui constitueront des atouts dans mon développement professionnel et dans ma nouvelle terre d'accueil, le Québec qui m'a adoptée.

Je tiens à remercier de façon particulière monsieur Yves Lachance, mon professeur-conseiller et directeur de maîtrise pour son appui, sa confiance, son dynamisme et surtout pour son encouragement à développer de nouvelles compétences et son accompagnement académique exceptionnel.

De façon personnelle, je veux remercier madame Chantale Dallaire pour tout son temps, son dévouement et son professionnalisme. Elle m'a poussée à remettre un travail impeccable dans la structuration et la révision de la langue française, ma seconde langue après l'espagnol.

Finalement, je dédie mon projet à ma fille Luna Nicole et à ma famille. Malgré une distance de plus de quatre mille kilomètres, celle-ci, grâce à son écoute et à son amour, m'a encouragée à poursuivre mes études universitaires de deuxième cycle à Chicoutimi. Cette ville, qui m'a accueillie il y a deux ans, continue à m'ouvrir les portes dans mon cheminement personnel et professionnel.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	6
LISTE DES FIGURES.....	7
INTRODUCTION	8
1. Le contexte de la consultation	9
1.1. La compréhension du mandat.....	9
1.2. La démarche générale	10
1.3. L'évaluation.....	11
1.4. La terminaison	12
1.5. Les rôles et les responsabilités.....	12
2. La méthodologie et les étapes de l'intervention	13
3. Le contexte général de l'organisme.....	16
3.1. Portrait des Entreprises-Jeunesse Inc.	16
4. Les activités de la fonction des ressources humaines.....	30
5. Pourquoi un manuel de gestion intégrée des ressources humaines?	32
6. Le manuel de gestion intégrée des ressources humaines des Entreprises-Jeunesse Inc.....	33
6.1. Sections du manuel de gestion intégrée des ressources humaines des Entreprises-Jeunesse Inc.....	34
6.1.1. Section 1 : administration générale	36
6.1.2. Section 2 : relation de travail	38
6.1.3. Section 3 : sélection et recrutement du personnel	41
6.1.4. Section 4 : accueil et intégration des nouveaux employés	43
6.1.5. Section 5 : formation des employés	45
6.1.6. Section 6 : description des fonctions des postes de travail	47

6.1.7. Section 7 : évaluation de la performance	49
6.1.8. Section 8 : communication.....	52
6.1.9. Section 9 : service à la clientèle	54
7. Recommandations	56
7.1. Suggestions des gestionnaires	58
ANNEXE 1 - La structure organisationnelle des Entreprises-Jeunesse Inc.	65
CONCLUSION.....	66
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	67

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Schéma général de la section 1 : Administration générale	37
Tableau 2	Schéma général de la section 2 : Relations de travail.....	40
Tableau 3	Schéma général de la section 3 : Sélection et recrutement du personnel.....	42
Tableau 4	Schéma général de la section 4 : Accueil et intégration des nouveaux employés	44
Tableau 5	Schéma général de la section 5 : Formation des employés.....	46
Tableau 6	Schéma général de la section 6 : Description des fonctions des postes de travail.....	48
Tableau 7	Schéma général de la section 7 : Évaluation de la performance.....	51
Tableau 8	Schéma général de la section 8 : Communication	53
Tableau 9	Schéma général de la section 9 : Service à la clientèle.....	55

LISTE DES FIGURES

Figure 1	L'agencement des étapes de l'intervention.....	13
Figure 2	Les composantes du modèle d'intervention.....	14
Figure 3	Les activités de la fonction des ressources humaines.....	31

INTRODUCTION

Par la voie du directeur du microcrédit, monsieur Wilson Angarita, et de la directrice générale, madame Sonia Lemay, les Entreprises-Jeunesse Inc. ont fait appel à mes services d'intervention en gestion à titre de stagiaire de la maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi, afin de développer un manuel de gestion intégrée des ressources humaines.

Cette analyse présentera d'abord la compréhension du mandat confié par l'organisation, puis les résultats escomptés par ce projet de consultation, la démarche générale ainsi qu'une première planification de l'intervention. On y précisera également les responsabilités respectives du consultant et des acteurs visés par l'intervention.

Viendront ensuite les sections principales et leurs composantes, leur contexte général et la démarche présentée sous forme de schéma.

Enfin, l'aboutissement de la consultation mènera vers un modèle pratique et fonctionnel d'un manuel de gestion intégrée des ressources humaines, pour chaque entité des Entreprises-Jeunesse Inc.

1. LE CONTEXTE DE LA CONSULTATION

C'est en tant que professionnelle en gestion des organisations et étudiante en sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi que par la voie du directeur du microcrédit, monsieur Wilson Angarita, et de la directrice générale, madame Sonia Lemay, les Entreprises-Jeunesse Inc. ont fait appel à mes services d'intervention de gestion à titre de consultante stagiaire, afin de développer un manuel de gestion intégrée des ressources humaines.

Dans cette intervention, j'ai présenté d'abord la compréhension du mandat confié par votre organisation. Puis, j'ai situé les résultats escomptés par ce projet de consultation. Ensuite, je vous ai proposé une démarche générale ainsi qu'une première planification de l'intervention. Pour terminer, je vous ai livré une façon de voir les responsabilités partagées du consultant et des acteurs visés par l'intervention.

1.1. LA COMPRÉHENSION DU MANDAT

Les Entreprises-Jeunesse Inc. regroupent six organismes d'économie sociale et solidaire à savoir : Place du Presbytère, la Librairie La Source Inc., le Café du Presbytère, le Fonds d'entraide communautaire Inc., les Cercles d'emprunt communautaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean et Production de l'autre Œil. (Voir annexe 1, p. 65) Les Entreprises-Jeunesse Inc. veulent créer un manuel de gestion intégrée des ressources humaines, unifié et articulé à la stratégie entrepreneuriale. Ce manuel devra s'incorporer à la culture organisationnelle et aux pratiques corporatives en renforçant sa divulgation et en proposant son implantation.

Aux termes de l'intervention, je vous présenterai un manuel de gestion intégrée des ressources humaines qui condense des instruments qui aident à faire face aux défis associés à l'accomplissement des standards de qualité des ressources les plus importantes pour l'entreprise : les ressources humaines. Ce manuel inclura des éléments liés :

- au dossier de l'employé
- à la description des fonctions de chaque poste de travail

- aux indices de rendement dans chaque poste de travail
- à la sélection et au recrutement du personnel
- à la formation du personnel
- à la promotion du personnel
- à la reconnaissance
- à l'absentéisme
- à la politique salariale
- à la politique de communication organisationnelle
- à la politique de service à la clientèle et à la standardisation du service

Ce manuel se développera de façon indépendante pour chaque entité membre des Entreprises-Jeunesse Inc.

Dans le cadre de mon mandat, je répondrai aux objectifs spécifiques suivants :

- Diagnostiquer les besoins en outils des ressources humaines par entité;
- Déterminer l'information générale et pertinente du manuel;
- Condenser des instruments qui aident à faire face aux défis associés à l'accomplissement des standards de qualité des ressources humaines;
- Proposer la divulgation et l'implantation du manuel de gestion intégrée des ressources humaines.

1.2. LA DÉMARCHE GÉNÉRALE

La stratégie d'intervention vise à diagnostiquer les besoins liés aux ressources humaines de chaque entreprise dans une amorce d'élaboration d'un schéma général et conjoint visant à développer les principaux outils en ressources humaines liés à la stratégie corporative.

1.2.1. Phase 1 : Le diagnostic :

- Diagnostic des entreprises
 - Analyses de l'information existante, des besoins particuliers et des suggestions
- Rencontres individuelles
- Schéma général de travail par entreprise
 - Définition des outils en ressources humaines par entreprise
- Prospection
 - Intégration et définitions des outils communs et corporatifs
- Révision
 - Dialogue et discussion avec le client
 - Approbation du client

1.2.2. Phase 2 : Le développement :

- Mise en marche

Le développement du manuel de gestion intégrée des ressources humaines se réalisera en s'inspirant des documents consolidés avec les responsables de chaque entreprise.

- Révision
 - Dialogue et discussion avec le client
 - Approbation du client

1.2.3. Phase 3 : la présentation :

- Séance de présentation du manuel de gestion intégrée des ressources humaines

1.3. L'ÉVALUATION

L'évaluation du déroulement de l'intervention se fera d'une façon continue pour pouvoir l'améliorer constamment.

À la fin de chaque étape, se réalisera une vérification qui permettra de discuter de l'avancement de la démarche et d'avoir l'approbation du client.

1.4. LA TERMINAISON

À la fin de notre relation de coopération, je vous remettrai :

- Un rapport de l'intervention
- Le produit consolidé : Le manuel de gestion intégrée des ressources humaines par entité en format écrit et informatique.

1.5. LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Le client de la présente intervention est la directrice générale des Entreprises-Jeunesse Inc., Madame Sonia Lemay et le système client est l'équipe des directeurs et des coordonnateurs des Entreprises-Jeunesse Inc.

Le professeur-conseiller est monsieur Yves Lachance, directeur à la maîtrise en gestion des organisations à l'UQAC.

La responsabilité la plus importante de l'intervention est entre les mains du client et du système client, c'est-à-dire les directeurs et les coordonnateurs des entreprises qui regroupent les Entreprises-Jeunesse Inc. Mon rôle d'intervenante sera de développer un manuel de gestion intégrée des ressources humaines basé sur les besoins et sur les informations données tant pour le client que pour le système client.

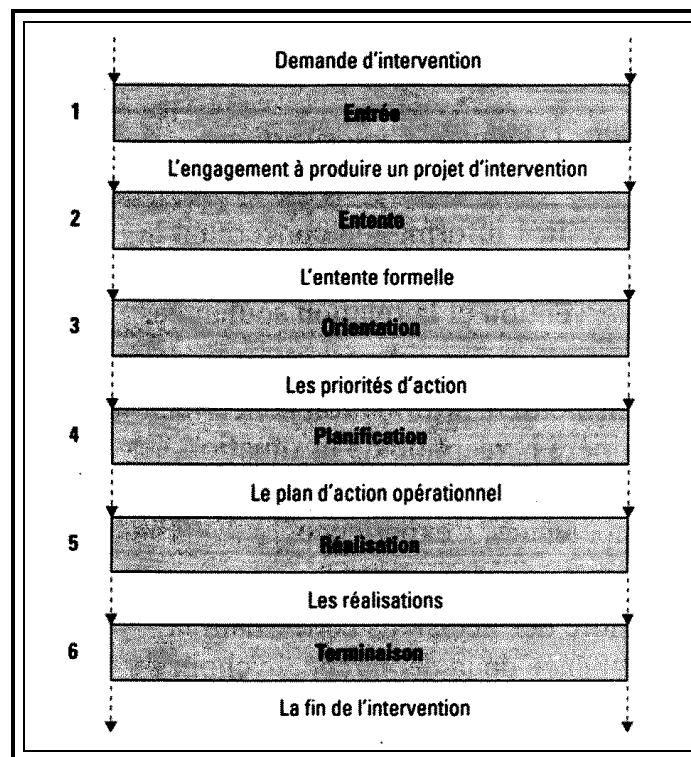
2. LA MÉTHODOLOGIE ET LES ÉTAPES DE L'INTERVENTION

Selon les auteurs Lescarbeau, Payatte et St-Arnaud, une intervention spécifique permet au consultant d'être en mesure d'indiquer toutes les étapes à franchir pour arriver au but recherché¹.

La méthode du cadre d'intervention est la méthode Bergeron. Les étapes illustrées dans les graphiques ci-dessous nous montrent un processus aligné et organisé d'intervention qui permet aux consultants de faire preuve de professionnalisme basé sur une relation de coopération entre le consultant et le système client et entre les membres du système client.

Figure 1

L'agencement des étapes de l'intervention

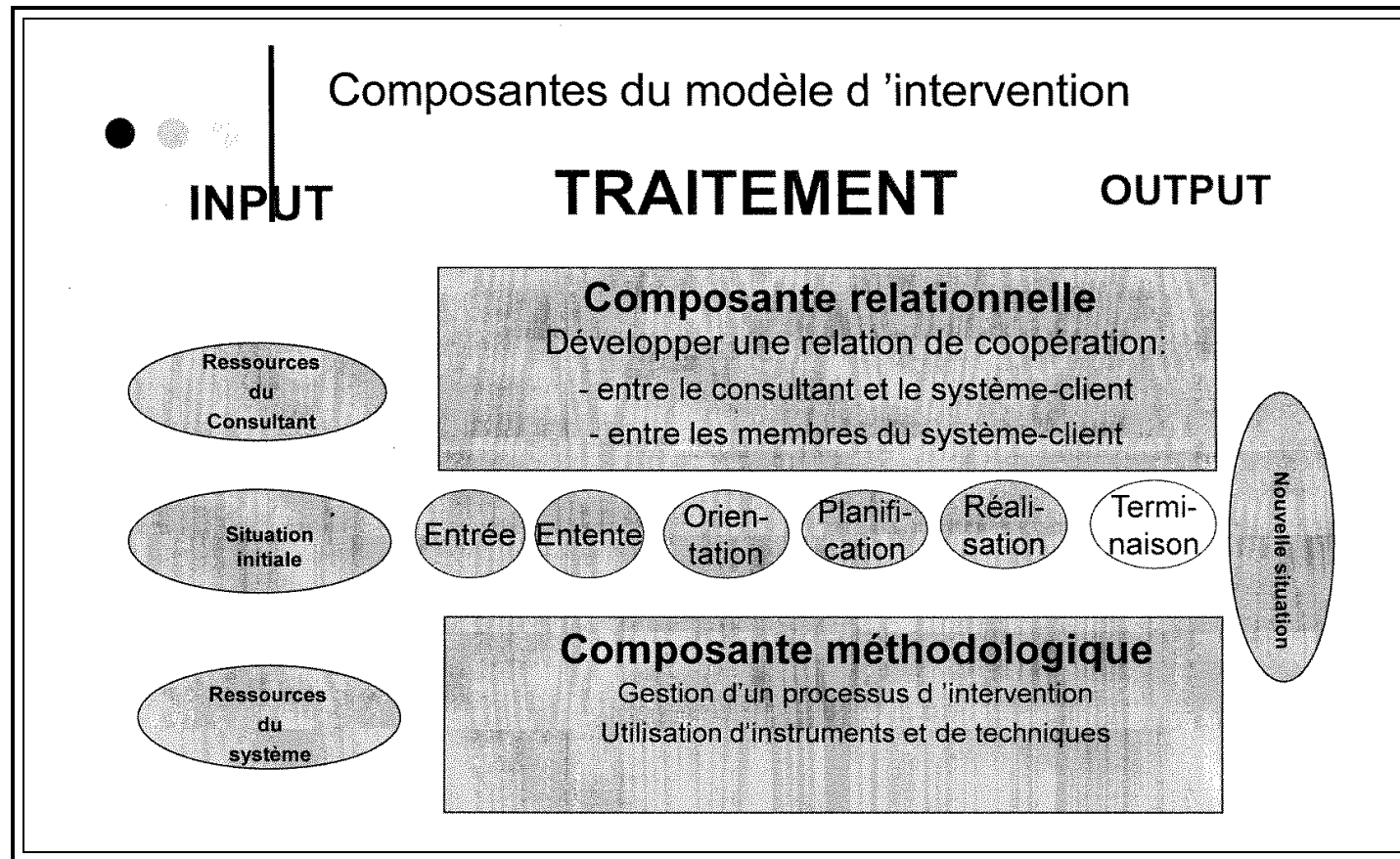


Source : Lescarbeau R., Payatte M., St-Arnaud Y., (2003). *Profession : consultant* (4^e édition). Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p. 23.

¹ Lescarbeau R., Payatte M., St-Arnaud Y., (2003). *Profession : consultant* (4^e édition). Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p.112.

Figure 2

Les composantes du modèle d'intervention



Source : Lescarbeau R., Payatte M., St-Arnaud Y., (2003). *Profession : consultant* (4^e édition). Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p. 29.

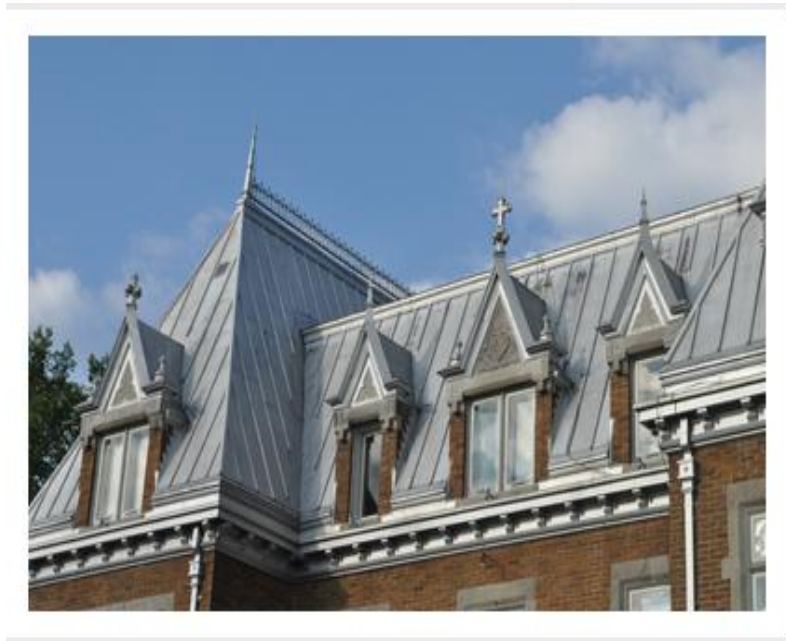
Cette méthode s'appuie sur l'examen des données recueillies, l'analyse du fonctionnement des Entreprises-Jeunesse Inc., leurs forces et leurs faiblesses. Elle supporte la gestion de l'organisme dans l'homogénéisation des outils d'intervention des ressources humaines.

Les composantes méthodologiques et relationnelles intègrent un modèle d'intervention basé sur l'approche du savoir, du savoir-faire et du savoir-être qui seront incorporés dans la présente consultation.

Le suivi ordonné des étapes de l'entrée jusqu'à la terminaison permet de connaître le portrait général de la situation initiale de l'organisme, de planifier le déroulement de l'intervention, d'utiliser les mécanismes les plus appropriés, de prendre des décisions pertinentes, de coordonner les activités d'action, de superviser l'avancement et, enfin, de remettre une réponse satisfaisante au client à la fin de l'intervention en transmettant un rapport d'intervention et le produit final accordé.

3. LE CONTEXTE GÉNÉRAL DE L'ORGANISME

3.1. PORTRAIT DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.



PORTRAIT DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.

2012

Dès 1986, créer des emplois chez les jeunes pour leur permettre d’acquérir une première expérience de travail et des habiletés en cogestion sont la source d’inspiration et la base de la création des Entreprises-Jeunesse Inc.

Aujourd’hui, grâce aux entités qui font partie des Entreprises-Jeunesse Inc. notamment Place du Presbytère, le Café du Presbytère, la Librairie La Source Inc., le Fonds d’entraide communautaire Inc., les Cercles d’emprunt communautaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, et Production de l’autre Œil, les personnes en difficulté et en situation d’exclusion ont de nouvelles opportunités d’insertion socioprofessionnelle durable qui leur permettent de vivre une expérience significative de travail et qui stimulent l’innovation de projets d’entreprise selon un modèle d’économie communautaire et solidaire.

À travers le projet d’insertion socioprofessionnelle, les sept plateaux d’insertion accueillent environ 15 personnes par année. Les Entreprises-Jeunesse Inc. ont un impact positif sur la communauté et le marché du travail de la région. Elles apportent un surplus économique à la région et une nouvelle main-d’oeuvre en privilégiant la relation de confiance basée sur l’authenticité, l’ouverture et la reconnaissance.

D’AUTRES IMPACTS DANS LA COMMUNAUTÉ

En premier lieu, les plateaux d’insertion procurent aux personnes, une forme d’emploi adaptée à leurs difficultés personnelles. En effet, cet emploi, bien que temporaire, leur assure un minimum de ressources, leur redonne confiance, les sort de l’isolement et préserve leur savoir-faire. De plus, en octroyant dès le départ un statut de salarié aux personnes accueillies, ce projet contribue fortement à restaurer la dignité des personnes fortement stigmatisées et exclues.

Le projet d’insertion socioprofessionnelle vise également à pallier le manque de qualifications professionnelles en modifiant l’inéquation des comportements face aux

règles instaurées sur les plateaux de travail. (Habitudes de travail, respect de l'autorité, responsabilités, etc.)

LES OBJECTIFS

- ✓ Favoriser le développement de compétences personnelles, sociales et professionnelles;
- ✓ Encourager le développement d'habitudes et d'attitudes qui favoriseront l'atteinte des objectifs personnels d'insertion socioprofessionnelle;
- ✓ Offrir un milieu de travail significatif;
- ✓ Assurer aux personnes un apprentissage qualifiant;
- ✓ Proposer une expérience de travail positive;
- ✓ Offrir une formation adaptée et accréditée par la Commission scolaire des Rives du Saguenay.

LES PARTENAIRES VISÉS

- ✓ Carrefour Jeunesse Emploi Saguenay; (atelier de recherche d'emploi, recrutement, suivi)
- ✓ Service budgétaire de Chicoutimi;
- ✓ Corporation du développement communautaire; (connaissance des ressources existantes)
- ✓ C.L.S.C. de Chicoutimi et de Jonquière; (références personnalisées)
- ✓ Accès travail femme; (recrutement des participants de + de 35 ans)
- ✓ Commission scolaire des Rives du Saguenay; (formation générale)
- ✓ Centre local d'emploi;
- ✓ Semo Saguenay.

UN PEU D'HISTOIRE

ORIGINE ET CONTEXTE D'ÉMERGENCE DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.²

Dans les années 1960, les groupes de citoyens les plus actifs étaient les groupes d'Action catholique et de pastorale sociale qui existaient à Chicoutimi, comme partout ailleurs au Québec. En effet, à cette époque, l'Église était encore



omniprésente dans toutes les sphères de la société québécoise et la vie sociale et communautaire était très imprégnée par les groupes de l'Église.

Chaque groupe d'Action catholique représente un milieu social. Pour la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC), ce sont les jeunes ouvriers, les jeunes travailleurs avec ou sans emploi; pour la Jeunesse étudiante chrétienne (JEC), ce sont les étudiants; pour le Mouvement des travailleurs chrétiens (MTC), il s'agit des travailleurs.

Le milieu social est donc fondamental en action catholique. Il s'agit de transformer le milieu social par l'action des gens de ce milieu. La transformation ou l'action se fait par la méthode du voir, juger, agir, appelée aussi la méthode de la révision de vie. Il s'agit de partir des faits vécus dans la réalité quotidienne ou dans la réalité sociale.

Ainsi, à compter de la fin des années 1970 et du début des années 1980, les activités de la JOC semblent tourner essentiellement autour d'activités de revendication pour les sans-emploi.

En mai 1983, une grande marche pour l'emploi a eu lieu à Montréal. Il s'agissait d'une marche nationale organisée localement et régionalement par une coalition de groupes populaires

2 Tiré de: 1- *À la recherche d'un autre développement ? La dévitalisation urbaine et la revitalisation communautaire au centre urbain de Chicoutimi de 1960 à nos jours*, thèse présentée à l'Université du Québec à Chicoutimi, Doctorat en Développement régional, programme offert conjointement par l'Université du Québec à Rimouski (2004), par Suzanne Tremblay. 2- *Le portrait des Entreprises-Jeunesse Inc., ses enjeux et ses perspectives d'avenir*, dans le cadre du programme l'entrepreneuriat collectif et son environnement offert par MASTERA – Cégep de Jonquière, AEC en développement et gestion d'entreprises collectives (2010), par Nathalie Thibault, Stéphanie Fortin et Éric Dubois.

et syndicaux, dont la JOC à Chicoutimi, le Comité des chômeurs et chômeuses, l'Organisation de défense des droits des assistés sociaux (ODDADS), les syndicats de la conférence des syndicats nationaux (CSN), la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ), etc.



La grande marche de l'emploi avait pour but de sensibiliser la population, tant au plan national que local, à la problématique de l'emploi et surtout du chômage qui sévissait d'une façon épidémique à ce moment, puisque le début des années 1980 a été marqué par une grande récession économique au Québec et au Canada.

Cette grande marche avait également pour objectif de mettre en commun des idées et des solutions pour la création d'emplois et d'essayer de mettre en

œuvre un « vaste projet collectif autour de la question de l'emploi »³.

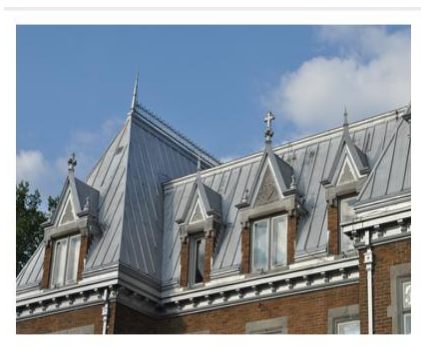
C'est dans cette mouvance qu'un virage important a été effectué par les groupes d'Action catholique. À cette étape, ils se sont engagés dans la création de micro-entreprises et le développement solidaire.

Cette implication dans le monde de la micro-entreprise a débuté dès 1986 à la suite de l'Année internationale de la jeunesse avec la création des Entreprises-Jeunesses du Lac Pouce Inc., lesquelles avaient comme mandat justement de créer des petites entreprises pour favoriser l'emploi chez les jeunes.

3 Archives de l'Action catholique. Tiré de la lettre d'appui des membres du Comité des affaires sociales de l'Assemblée des évêques du Québec au projet de la grande marche pour l'emploi.

PHASES D'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.⁴

En 1986, les Entreprises-Jeunesse (EJ) ont mis sur pied deux entreprises, un comptoir vestimentaire avec un atelier de couture, Les Trouvailles et un comptoir laitier, le Gobe-lait. L'année suivante, en 1987, les Entreprises-Jeunesse ont ouvert le Centre de documentation religieuse La Source. Les trois entreprises avaient comme objectifs la création d'emploi chez les jeunes, ainsi que l'acquisition d'une première expérience de travail et le développement des habiletés à la cogestion.



Quelques années plus tard, en 1996, des groupes d'Action catholique fondent le

4 *Le portrait des Entreprises-Jeunesse Inc., ses enjeux et ses perspectives d'avenir*, dans le cadre du programme l'entrepreneuriat collectif et son environnement offert par MASTERA – Cégep de Jonquière, AEC en développement et gestion d'entreprises collectives (2010), par Nathalie Thibault, Stéphanie Fortin et Éric Dubois.

Collectif de solidarité à la micro-entreprise et à la création d'emplois (COSMECE).

Le COSMECE avait comme mission de regrouper des micro-entreprises et des travailleuses et travailleurs autonomes afin de leur permettre de se donner un plus grand potentiel de développement en partenariat avec d'autres membres associés, selon une dynamique communautaire. De plus, le COSMECE portait deux autres projets pour aider à la création d'emplois et au démarrage d'entreprises. Il s'agit du Fonds d'entraide communautaire (FEC) et des Ateliers pratiques. Ce dernier projet offrait de l'accompagnement visant à développer les aptitudes et les capacités des jeunes à l'emploi par la participation à des ateliers de travail.

En 2001, le presbytère Sacré-Coeur a été acquis officiellement, mais l'idée, elle, avait germé dans la tête des militants de l'Action catholique à la fin des années 1990, à la suite notamment des inondations de juillet 1996 au Saguenay qui ont dévasté une partie du quartier du Bassin. Le projet visait à la fois à donner des services aux groupes

communautaires du coin et à créer des emplois qui aideraient à revitaliser le quartier.



On retrouve dans l'ancien presbytère ou Place du Presbytère, les entreprises issues des Entreprises-Jeunesse Inc., le Fonds d'entraide communautaire, les Cercles d'emprunt communautaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, la Librairie La Source Inc., le Café du Presbytère et Production de l'autre Œil ainsi que d'autres organismes communautaires (locataires).

Dans l'aventure des EJ, certaines expériences entrepreneuriales ont connu une évolution ou une transformation au fil du temps. Voici un bref survol de ces expériences.

Les Trouvailles

En 1998, l'analyse de la situation du commerce démontre que les participants (pour la majorité des femmes de 45 ans et plus) se retrouvent moins dans la mission des Entreprises-Jeunesse Inc. (offrir de l'emploi à des jeunes) et que la plupart des femmes, qui s'intéressent avant tout à la couture et aux vêtements usagés, souhaitent avoir un endroit pour sortir de leur isolement. Le conseil d'administration a vendu pour 1\$ le commerce à un autre organisme à but non lucratif possédant une mission plus proche de la réalité des Trouvailles.

COSMECE

Le Collectif de solidarité à la micro-entreprise et à la création d'emploi est né d'une initiative de cinq groupes du milieu. L'objectif était de permettre à des entreprises de partager des services communs liés au démarrage et à la consolidation de leur entreprise, sous la forme d'un soutien communément appelé « incubateur ». Le COSMECE est devenu le FEC en 2005, avec la fondation du Réseau québécois en crédit communautaire (RQCC).

Le Gobe-lait

En 2001, l'arrivée d'un concurrent à deux pas du bar-laitier a été fatale. Le détour sur le boulevard Talbot qu'il fallait faire pour se rendre au Gobe-lait n'était pas nécessaire pour aller chez le concurrent. Le fonds de commerce a été repris par le Café du Presbytère, mais sans succès. En 2005, le Café a mis fin à son offre de crèmerie.

Pour une crèmerie, c'est le volume qui est rentable d'autant plus que la qualité du produit va avec le nombre de cornets vendus. Plus la machine à crème molle fonctionne (en termes de volume), plus la crème glacée est onctueuse et goûteuse.

Il faut ajouter à cela l'espace de vente qui était devenu très petit en raison de la croissance du Café du Presbytère.

Les Ateliers pratiques

Le projet présentait des problèmes de viabilité, la production d'objet de bois étant excessivement difficile à rentabiliser et, pendant 8 ans, le projet encaissait des pertes annuelles.

Un partenariat avec le Centre de formation en entreprise et récupération (CFER) a été développé dans la dernière année mais sans succès. C'est le CFER qui a repris les activités des Ateliers pratiques en 2007. Le projet n'est pas encore rentable, mais pour le centre, l'atelier est nécessaire à sa mission d'éducation. Le soutien du réseau scolaire lui permet d'être encore en vie aujourd'hui.

UN PEU PLUS DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.***PLANIFICATION STRATÉGIQUE******MISSION***

Développer l'emploi chez les jeunes de la région à travers des activités commerciales ou des activités d'entrepreneurship et de développement de micro-entreprises.

VISION

Viser l'autonomie financière à travers nos projets d'économie sociale en vue de contribuer à 100% à nos besoins d'opération. Stabiliser les emplois qui viennent des projets gouvernementaux. S'inscrire comme acteur du développement de l'économie sociale et du développement local.

VALEURS

Les valeurs générales de l'organisation sont l'accueil, l'entraide, la coopération et la solidarité. Elle place la personne humaine au cœur de ses projets et privilégie le dialogue, la confiance et le respect mutuel.



RAISON D'ÊTRE

Place du Presbytère est un bâtiment patrimonial reconnu par la Commission des biens culturels du Québec ouvert au public et aux organismes à but non lucratif du milieu afin d'offrir des produits et des services de location de bureau et de salle de rencontre à moindre coût dans un environnement champêtre au cœur de Ville Saguenay.

VISION

Elle favorise le développement local en intégrant les dimensions suivantes :

- ✓ La dimension sociale par son implication à la vie du quartier;
- ✓ La dimension économique par la vente de ses produits et services;
- ✓ La dimension historique par la mise en valeur du patrimoine;
- ✓ La dimension environnementale par une gestion écologique de ses différentes activités.

Tout cela dans une ambiance historique au cœur du quartier du Bassin.

VALEURS

Le personnel travaille constamment pour offrir un service de qualité à ses clients. Le travail d'équipe permet d'intégrer les différents projets qui logent au presbytère et d'améliorer ses communications. Place du Presbytère est un endroit novateur où l'entraide et la solidarité seront toujours mises au premier plan.

RAISON D'ÊTRE



Le Café du Presbytère est un endroit où l'on peut déguster de bons repas santé équilibrés et à saveur internationale. Avec sa terrasse en été et sa verrière plein-soleil en hiver, vous retrouverez intimité et convivialité. La clientèle se compose de gens d'affaires, de professionnels, de touristes, de groupe sociaux et de la population en général.

VISION

Le Café continue d'être un lieu dans un décor enchanteur où ambiance et intimité se côtoient. L'amélioration de l'espace de salle à manger et de la cuisine permettra d'accueillir un plus grand nombre de personnes et de groupes. Des recherches constantes sont effectuées pour offrir aux clients des repas goûteux et de qualité supérieure. La cour extérieure sera utilisée pour un aménagement champêtre au cœur de Ville Saguenay.

VALEURS

En respect de la mission d'intégration des personnes éloignées du marché du travail, le Café gardera une ouverture dans ses communications. Des rencontres d'équipe structurées et régulières seront établies. Les recettes seront standardisées pour une meilleure transmission des savoirs dans la cuisine. Le personnel du Café valorisera le sens de l'initiative concernant l'approche client.

RAISON D'ÊTRE

Développer le potentiel économique du milieu local et régional en donnant accès à un crédit non conventionnel et à un accompagnement de proximité visant l'inclusion des personnes, dans le but de réaliser des projets d'entreprise selon un modèle d'économie communautaire et solidaire.

fonds d'entraide
communautaire

fec

VISION

Favoriser l'entrepreneuriat à travers la pédagogie d'être avec et pour la personne en mettant l'accent sur le développement et la pérennité de son entreprise. Continuer à développer l'approche en crédit communautaire afin d'accentuer le rayonnement du FEC.

VALEURS

À travers cette approche, l'organisme privilégie le respect de la personne dans sa globalité, la relation de confiance basée sur l'authenticité, l'ouverture et la reconnaissance des capacités des personnes qui viennent le rencontrer. Dans la dimension collective de son intervention, l'organisme met en valeur la solidarité et l'entraide.

RAISON D'ÊTRE

Offrir à la clientèle des produits et des services de qualité afin de répondre à des besoins
spécialisés liés à la spiritualité, à la religion et à la croissance.



VISION

La librairie obtiendra la stabilité économique avec une croissance continue. Elle sera proactive pour intégrer le marché institutionnel. Elle utilisera de plus en plus les moyens de communication Internet et planifiera un évènement annuel d'envergure. Les lieux physiques seront réaménagés afin d'améliorer l'espace-boutique, l'espace-colis ainsi que l'ergonomie de l'espace-libraire. Sa vision commerciale intégrera la dimension de l'expertise professionnelle qu'elle a développée au fil du temps.

VALEURS

Maintenir un service spécialisé de qualité en tout temps afin de satisfaire la clientèle. Dans un esprit de dialogue, de respect, d'autonomie et de dynamisme, elle travaille en équipe tout en soutenant les dimensions sociale, économique, communautaire et culturelle de l'organisation.

RAISON D'ÊTRE

Production de l'autre Œil est une nouvelle boîte de productions vidéo et également un plateau d'insertion sociale chapeauté par les Entreprises-Jeunesse Inc. à Ville Saguenay spécialisé dans les projets d'intervention vidéo « clé en main ».



Production de l'autre Œil se spécialise dans la réalisation, la conception et la production de contenus vidéo pour le WEB 2.0 et auprès des organismes à but non lucratif, de même qu'aux entreprises en démarrage afin de promouvoir leurs services ou leurs missions.

VISION

Offrir un service clé en main en audiovisuel et nouveaux médias aux organismes à but non lucratif de la région, aux entreprises en démarrage ou aux très petites entreprises, tout en permettant à des jeunes exclus ou à la recherche d'expérience pertinente en vidéo de bénéficier d'un nouveau plateau de travail à leur image.

VALEURS

- ✓ L'insertion socioprofessionnelle
- ✓ Le rapprochement de travail aux jeunes exclus
- ✓ L'appropriation de la région

4. LES ACTIVITÉS DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES

Selon Martory et Crozet, 2005, cités dans l'ouvrage *La gestion des ressources humaines : les zoom's*, la gestion des ressources humaines peut être définie comme « la gestion des hommes au travail dans des organisations »⁵.

Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, Bender et Silva, dans l'ouvrage *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines* précisent que « la gestion des ressources humaines, ce n'est pas sortir de la logique et non plus une activité de soutien social, d'aide, ou d'animation du social »⁶. De nos jours, les objectifs de la gestion des ressources humaines dépassent les fonctions administratives sur le développement stratégique du personnel en s'occupant du développement du capital humain.

Des aspects comme la gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, de la rémunération, des carrières, du maintien de l'employabilité deviennent l'élargissement de la mission de la gestion des ressources humaines.⁷

Selon la taille, le secteur d'activité, la culture du dirigeant ou la structure de l'entreprise, la place de la fonction des ressources humaines peut ou non exister⁸. Dans le cas des Entreprises-Jeunesse Inc., la responsabilité de cette gestion est entre les mains du comité de ressources humaines et de chacun des gestionnaires responsables des entités de l'organisme.

5 Guillot-Soulez C. (2008). *La gestion des ressources humaines : les zoom's*. Paris : Lextenso éditions, p.17.

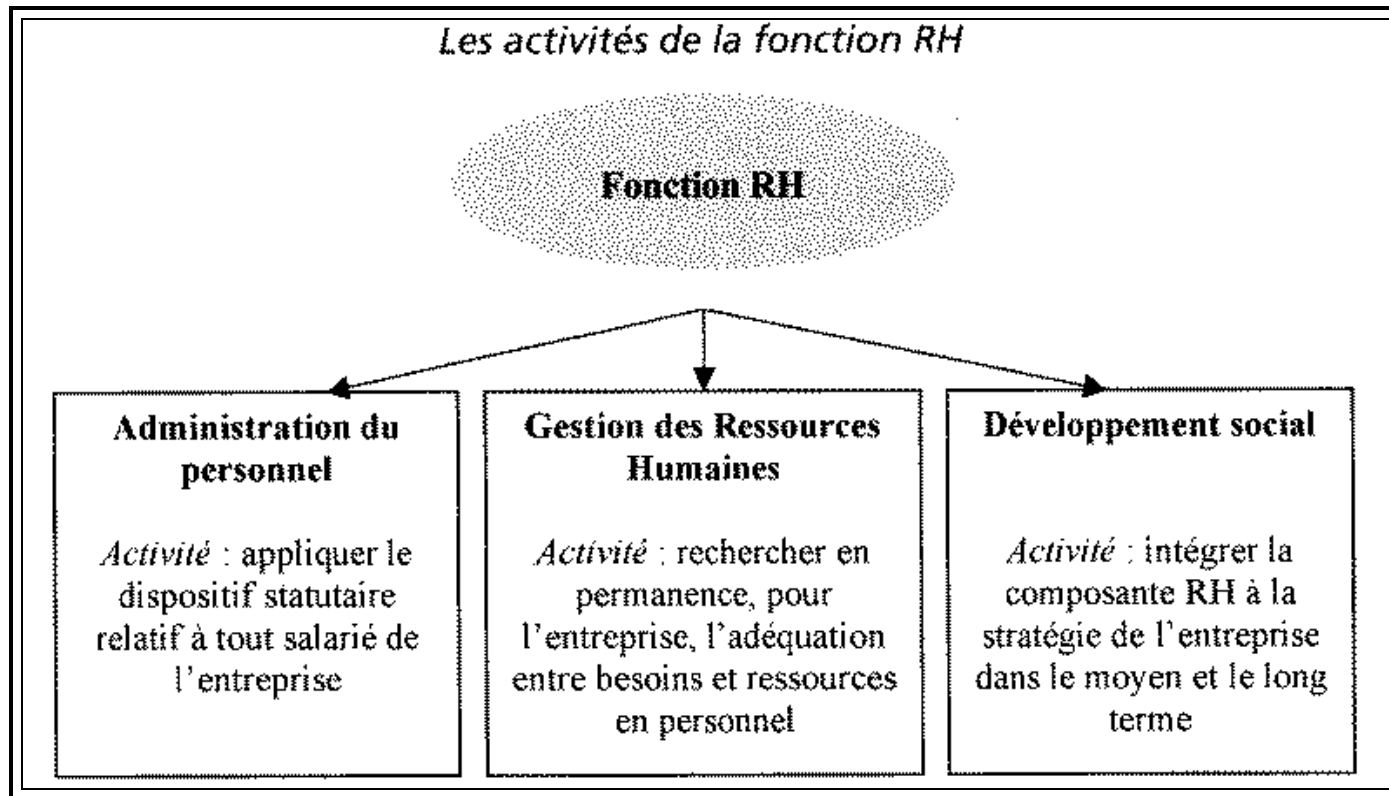
6 Thévenet M., Dejoux C., Marbot É., Normand É., Bender A-F., Silva F. (2012). *Fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines*. (3e édition). Paris : Pearson Éducation France, p.3.

7 Guillot-Soulez C. (2008). *La gestion des ressources humaines : les zoom's*. Paris : Lextenso éditions, p.19.

8 Guillot-Soulez C. (2008). *La gestion des ressources humaines : les zoom's*. Paris : Lextenso éditions, p.24.

Figure 3

Les activités de la fonction des ressources humaines



Source : La Guillot-Soulez C. (2008). *La gestion des ressources humaines : les zoom's*. Paris : Lextenso éditions, p.19.

5. POURQUOI UN MANUEL DE GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES?

Emery et Gonin auteurs de l'ouvrage *Dynamiser la gestion des ressources humaines* montrent une analyse des modèles de gestion des ressources humaines (GRH) : « Les modèles cycliques : présentant un contenu logiquement orchestré de l'ensemble des activités de gestion du personnel selon un ordre chronologique, les modèles thématiques : axés sur les dossiers essentiels de la GRH, les modèles à orientation managériale : qui insistent sur les plus-values stratégiques et les modèles systémiques : qui se basent sur la modélisation systémique des activités de GRH »⁹.

Dans cette intervention au sein des Entreprises-Jeunesse Inc. et selon les besoins mis dans le mandat, je propose un modèle de gestion intégrée des ressources humaines inspiré du modèle thématique. Ce modèle, axé sur les dossiers essentiels, regroupe les thèmes en sections organisées, structure les aspects à retenir et montre à la direction générale, au comité des ressources humaines et aux gestionnaires responsables et directement impliqués dans la GRH les aspects les plus importants à retenir et à appliquer dans la dynamique quotidienne de la gestion organisationnelle.

⁹ Emery Y., Gonin F. (2006). *Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de Qualité*. (2e édition). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, p.15.

6. LE MANUEL DE GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.

Malgré l'avancement technologique dans le monde entrepreneurial, la valeur la plus précieuse dans une entreprise sera toujours les personnes. C'est une des raisons pour lesquelles le développement d'un manuel de gestion intégrée des ressources humaines devient une stratégie organisationnelle en offrant des outils orientés vers les exigences changeantes du milieu.

À l'heure actuelle, la croissance des organismes d'économie sociale, leur développement et leur expansion s'appuient entre autres sur la gestion des opérations et des projets, le développement de nouveaux marchés et de nouveaux services communautaires, l'innovation, l'administration financière, le marketing, etc. Cependant, jour après jour les organismes d'économie sociale sont plus conscients de leurs ressources humaines malgré la difficulté de leur traitement, le manque de temps, de ressources financières, de compétence et d'outils désignés pour la motivation, le soutien et la gestion comme telle des ressources humaines.

Le succès d'un organisme est lié à l'accomplissement de son plan stratégique et aux engagements envers ses objectifs.

Pour voir un impact positif sur le marché, pour créer un point de référence dans le milieu et pour s'ancrer dans l'esprit des clients potentiels et réels, il faut soutenir, croire et développer des ressources humaines mobilisantes, leaders et vives dans les entités.

L'employé est plus qu'une personne qui donne ses connaissances en travaillant au sein d'une organisation, qui a une responsabilité ou une tâche à développer et qui obtient une paie.

L'employé est la colonne vertébrale d'une entreprise, l'image de la compagnie, la tête visible vers les clients réels et potentiels, un être particulier et unique qui donne sa propre

couleur à l'organisation. L'ensemble des employés, des personnalités et des différences font la richesse de l'entreprise.

Autrement dit, cette richesse devient la ressource humaine, vivante et changeante d'une organisation qui permet de faire face aux défis entrepreneuriaux et d'augmenter les avantages concurrentiels dans le milieu d'action.

Les ressources humaines, comme base essentielle du développement organisationnel, doivent avoir une relation cohérente dans l'organisation et être impliquées dans leur renforcement et leur évolution.

6.1. SECTIONS DU MANUEL DE GESTION INTÉGRÉE DES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES-JEUNESSE INC.

Pour les Entreprises-Jeunesse Inc., le manuel de gestion intégrée des ressources humaines permettra de soutenir les gestionnaires tant dans leur relation avec leurs employés au quotidien que dans l'organisation pour obtenir de meilleurs résultats tant qualitatifs que quantitatifs.

Ce manuel de gestion intégrée des ressources humaines permettra l'analyse et la détection des besoins des employés, l'évaluation des coûts et des bénéfices, le développement de stratégies spécifiques par rapport aux demandes des employés, l'amélioration du climat organisationnel et la fortification du sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation.

Pour les Entreprises-Jeunesse Inc., il est important d'avoir un manuel de gestion intégrée des ressources humaines, en d'autres mots une boîte à outils, qui permet l'incorporation des stratégies d'évaluation et d'évolution des ressources humaines.

Il est important de créer et d'incorporer des programmes qui visent la motivation des employés afin d'avoir toujours un éventail de personnes hautement qualifiées et compétentes, à l'aise avec des mandats et heureuses de leur développement professionnel au sein de l'organisme.

La planification de ce manuel permettra aux gestionnaires de diagnostiquer les besoins en outils des ressources humaines dans son entité, de déterminer l'information générale et pertinente dans le manuel et de condenser des instruments qui aident à faire face aux défis associés à l'accomplissement des standards de qualité des ressources humaines.

Le présent manuel apporte un modèle pratique et fonctionnel des outils et des éléments reliés à la gestion du capital humain. Il permettra à l'ensemble du personnel des Entreprises-Jeunesse Inc. de connaître et de mettre en pratique les dispositions générales de neuf sections.

1. Administration générale;
2. Relations de travail;
3. Sélection et recrutement du personnel;
4. Accueil et intégration des nouveaux employés;
5. Formation des employés;
6. Description des fonctions de travail;
7. Évaluation de la performance;
8. Communication;
9. Service à la clientèle.

Chaque section présente son contexte général, ses objectifs ainsi que la démarche présentée sous forme de schéma.

6.1.1. SECTION 1 : ADMINISTRATION GÉNÉRALE

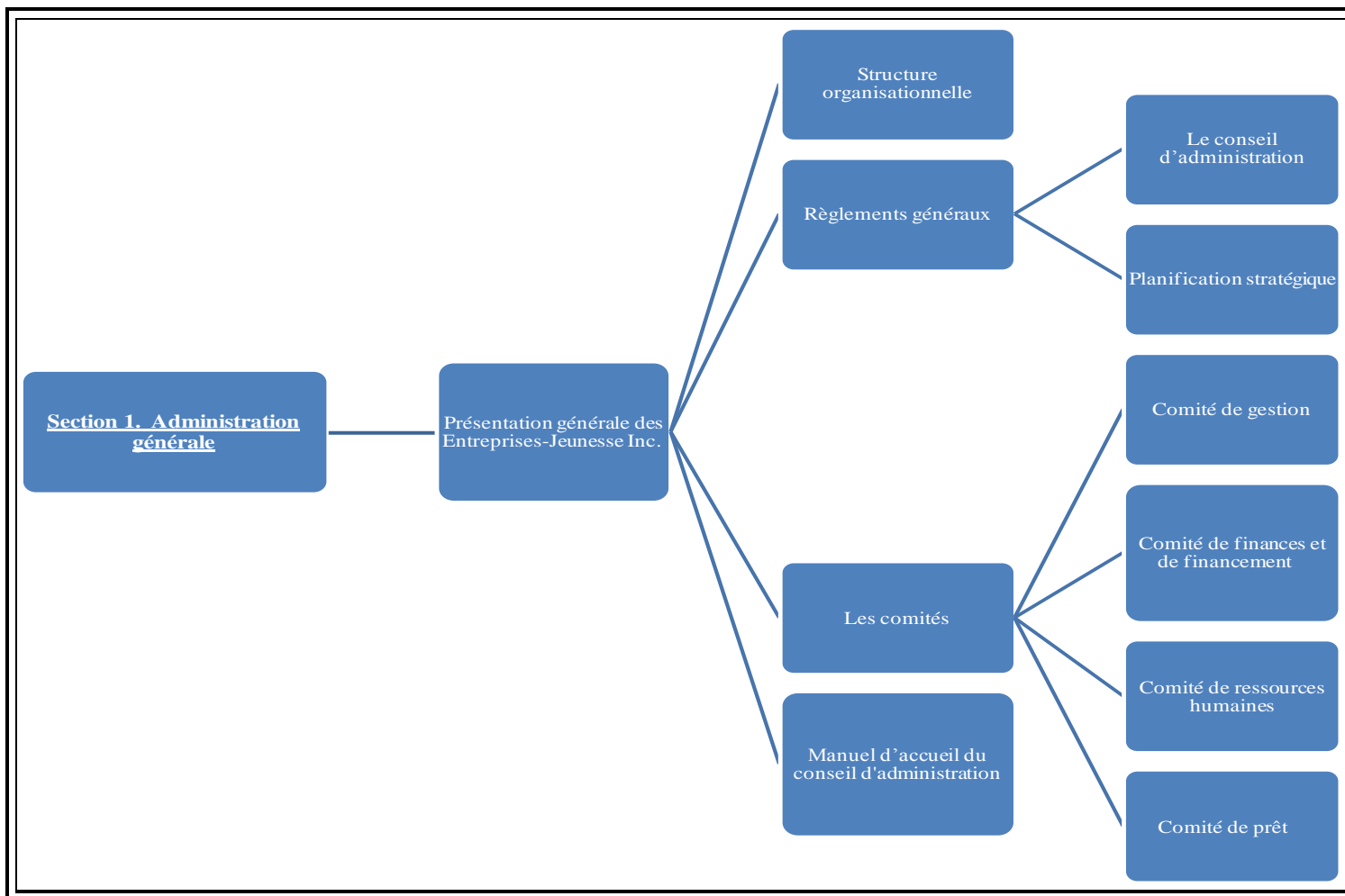
Il est important que tous les gestionnaires et les employés connaissent plus en profondeur leur organisation, l'endroit où ils passent une grande partie de leur temps, où ils partagent amicalement et professionnellement des moments enrichissants. Cette section vous permettra de connaître l'organisation des Entreprises-Jeunesse Inc., son origine, son histoire ainsi qu'une vision générale du positionnement de l'entreprise dans la région de sa naissance à aujourd'hui.

a. Objectifs

- Reconnaître l'histoire et le contexte général des Entreprises-Jeunesse Inc., la structure organisationnelle générale de l'organisme et celle des entités;
- Décrire la planification stratégique, la raison d'être, la vision, les valeurs et l'orientation du travail général et de chacune des entités;
- Connaître les règlements généraux, les comités, et avoir un manuel d'accueil du conseil d'administration.

b. Schéma général de la section 1 : Administration générale

Tableau 1 Schéma général de la section 1 : Administration générale



6.1.2. SECTION 2 : RELATION DE TRAVAIL

Savoir entretenir de bonnes relations de travail avec les employés fait la différence dans le marché du travail. Un organisme d'économie sociale n'est pas seulement reconnu pour le travail avec la communauté, les relations avec les partenaires, le service à la clientèle ou son impact dans le milieu mais aussi par la valeur qu'il donne à ses employés.

De nos jours, les organismes qui se démarquent sont ceux qui ont une manière particulière et positive d'entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés. Un organisme ayant des pratiques modernes et stratégiques des ressources humaines considère le respect comme prémisses corporatives.

Il propose le bien-être réciproque et regarde son employé comme une source de motivation en facilitant un travail harmonieux basée sur une relation de coopération et de confiance.

Malgré tout, il survient des situations conflictuelles et des risques judiciaires. Ceux-ci sont donc particulièrement présents dans le cadre de la gestion de la relation individuelle de travail établie sur la base du contrat du travail.¹⁰ Ces situations sont présentes en raison de la non-conformité des employés ou du manque d'information face aux dispositions de l'entreprise envers un sujet particulier.

Il est recommandé de développer une stratégie de communication à l'interne qui permet une connaissance et une prise de conscience des mandats et des dispositions de l'entreprise et qui vise l'accomplissement des objectifs corporatifs.

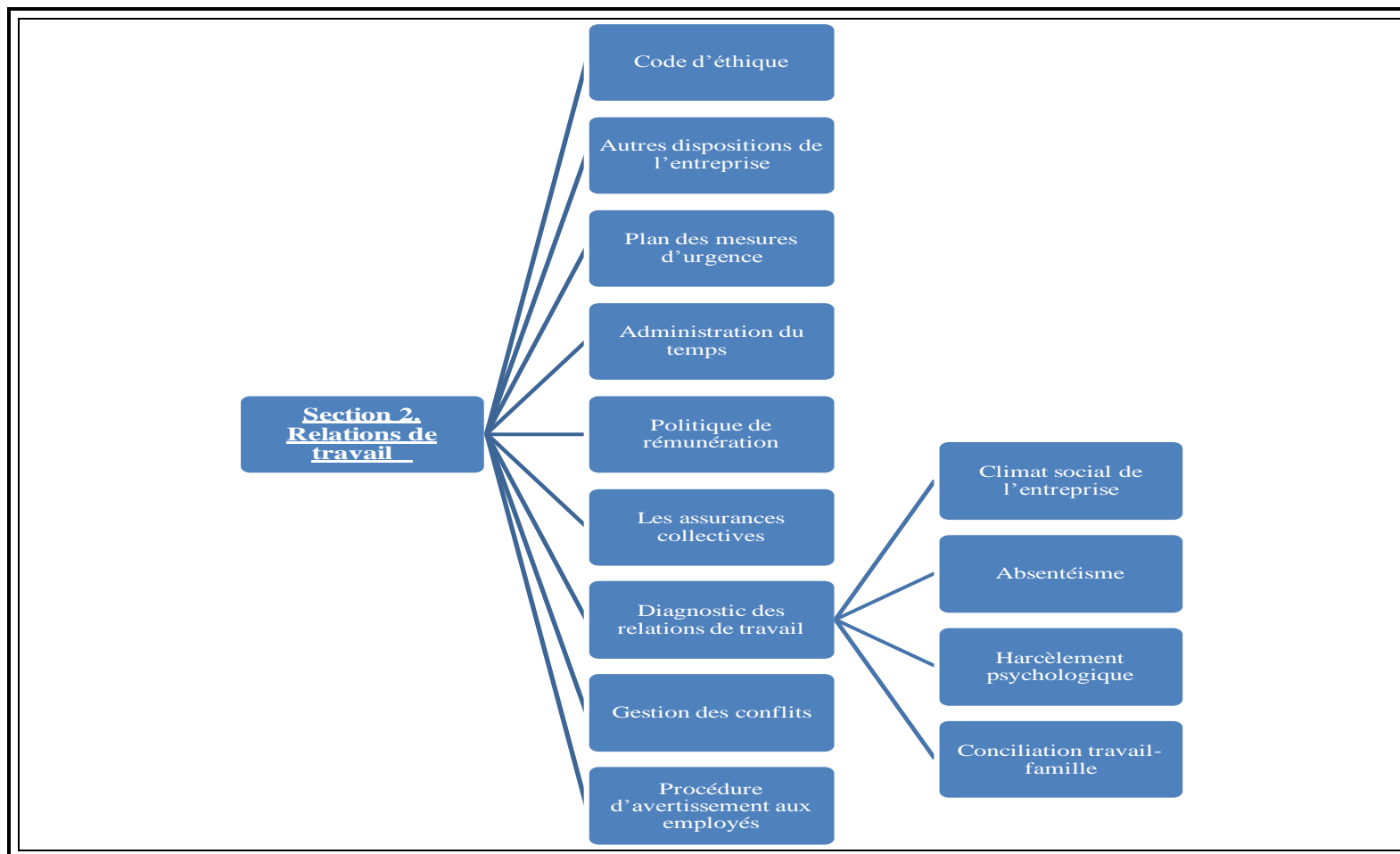
¹⁰ Guéry G. (2008). *Manager les relations de travail et maîtriser les risques sociaux*. Paris : Éditions Ellipses marketing, p.7.

a. Objectifs

- Développer un climat de travail sain et harmonieux;
- Implanter de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines;
- Prévenir et agir adéquatement dans les situations conflictuelles.

b. Schéma général de la section 2 : Relations de travail

Tableau 2 Schéma général de la section 2 : Relations de travail



6.1.3. SECTION 3 : SÉLECTION ET RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Embaucher le meilleur candidat est une tâche complexe qui a un impact très important dans l'accomplissement des objectifs des Entreprises-Jeunesse Inc. et plus particulièrement dans leurs entités.

Il est incontestable que quelques semaines après l'embauche, le gestionnaire ou le nouvel employé peut regretter sa décision d'incorporation¹¹. Pour que la sélection et le recrutement répondent le mieux aux exigences du travail, il est important de clarifier tant les besoins de recrutement que les profils recherchés.

Le premier contact entre le candidat et l'organisme est crucial et définitif. Il marque un pourcentage élevé dans la décision finale. Cependant, il est nécessaire d'utiliser des outils particuliers d'entrevue afin de donner et de recevoir le plus de précisions et de données possibles et de faire une sélection adéquate, impartiale et professionnelle.

Une erreur peut être coûteuse pour l'organisme¹². Il est donc impératif de bien définir les besoins de main-d'œuvre et de suivre une procédure minutieuse de sélection et de recrutement. Cette tâche représente un défi pour le gestionnaire; ce n'est pas d'un candidat surqualifié ni sous-qualifié dont il a besoin. La tâche est de choisir le candidat idéal qui réponde aux exigences des Entreprises-Jeunesse Inc. et de leurs entités.

a. Objectifs

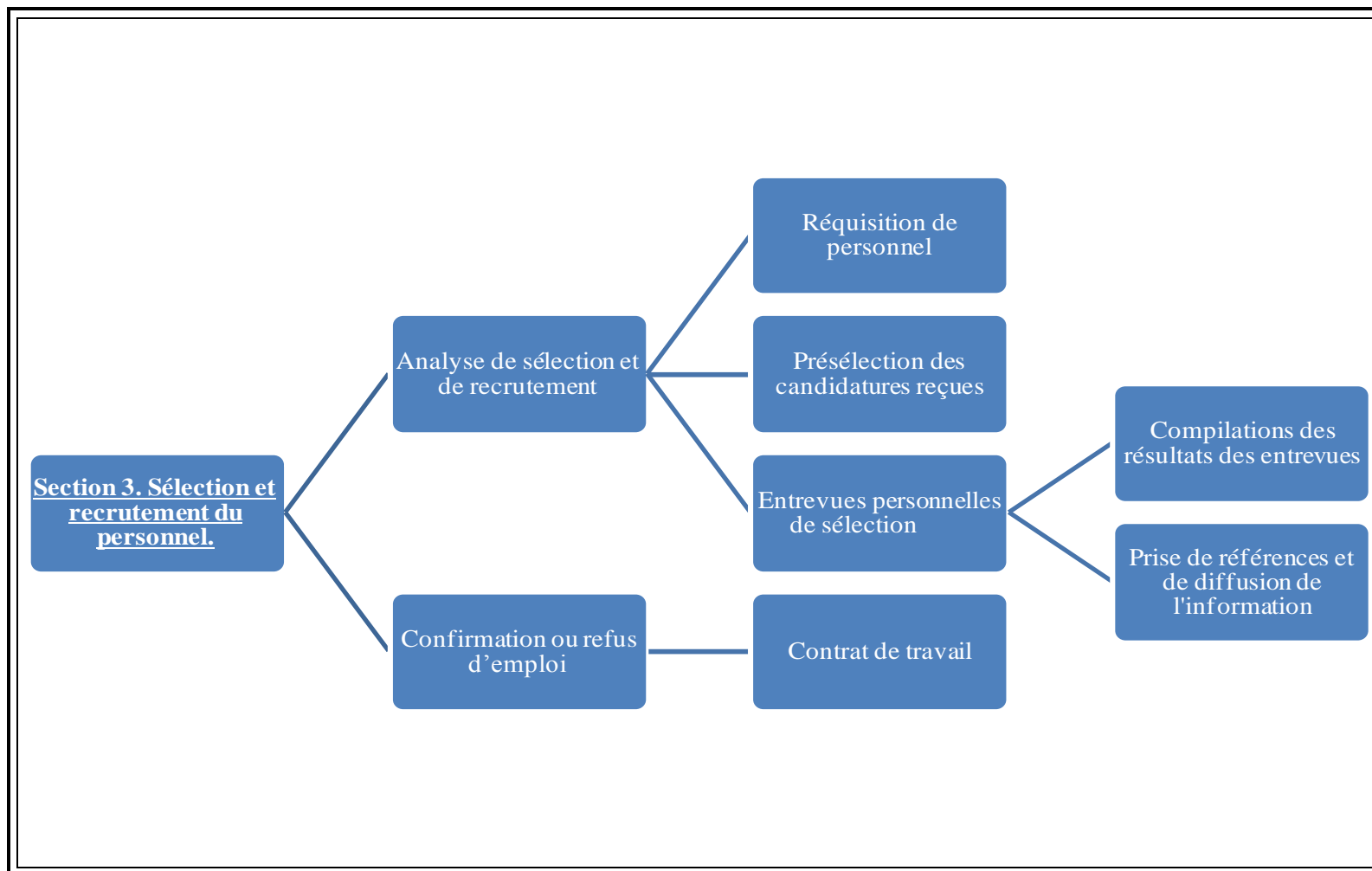
- Développer un climat de travail sain et harmonieux;
- Implanter de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines;
- Prévenir et agir adéquatement dans les situations conflictuelles.

¹¹ Amiel M., Bonnet F. (2002). *Recruter sans trop d'erreurs*. Bruxelles : Éditions de Boeck Université, p.37.

¹² Amiel M., Bonnet F. (2002). *Recruter sans trop d'erreurs*. Bruxelles : Éditions de Boeck Université, p.65.

b. Schéma général de la section 3 : Sélection et recrutement du personnel

Tableau 3 Schéma général de la section 3 : Sélection et recrutement du personnel



6.1.4. SECTION 4 : ACCUEIL ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

L'accueil et l'intégration d'un nouvel employé jouent un rôle particulier dans la durée de l'emploi. C'est le premier contact de l'employé avec les Entreprises-Jeunesse Inc. C'est un moment unique et important où le nouvel employé doit se sentir bien accueilli et intégré afin de développer un sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisme.

Il est nécessaire de consacrer un temps précieux de la part de la direction et du gestionnaire responsable et de préparer aussi les autres membres de l'équipe de travail. Préparer l'intégration d'un nouveau collègue, c'est plus qu'une présentation des tâches. Il est important de lui montrer le contexte général des Entreprises-Jeunesse Inc, les dispositions générales et toute l'information nécessaire pour qu'il commence à s'incorporer dans son milieu de travail.

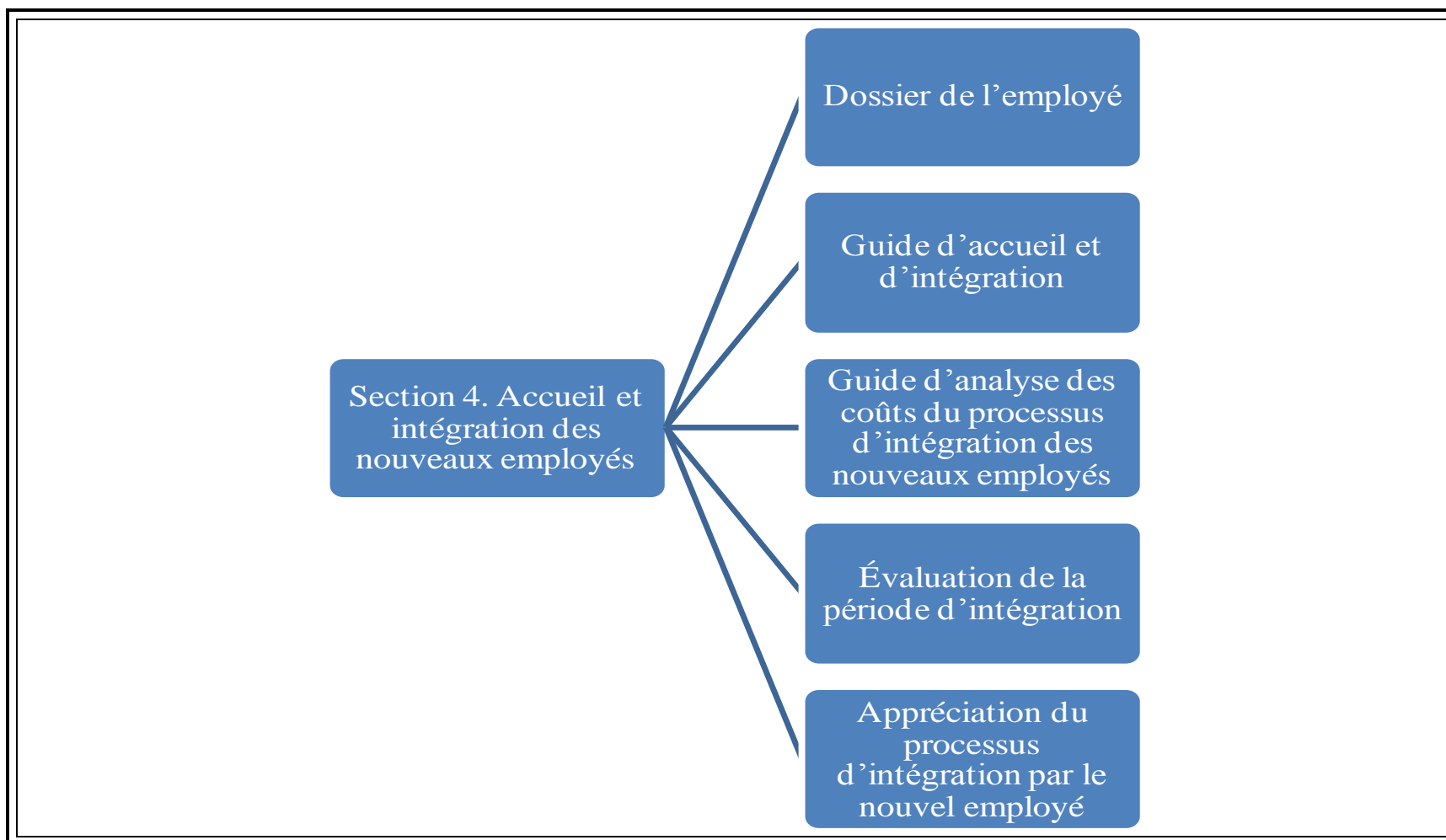
Dans le premier temps d'intégration, le gestionnaire réaffirme son choix de recrutement, appuie, incorpore et invite le nouveau collègue de travail à naviguer vers l'accomplissement des objectifs de l'entité avec leadership, autonomisation et appartenance.

a. Objectifs

- Faciliter l'intégration socioprofessionnelle du nouvel employé dans son milieu de travail;
- Donner l'information pertinente à l'employé afin de clarifier son rôle et ses responsabilités;
- Encourager l'autonomie dans l'exécution des tâches;
- Familiariser le nouvel employé avec la culture organisationnelle et le climat de travail des Entreprises-Jeunesse Inc. et de leurs entités.

b. Schéma général de la section 4 : Accueil et intégration des nouveaux employés

Tableau 4 Schéma général de la section 4 : Accueil et intégration des nouveaux employés



6.1.5. SECTION 5 : FORMATION DES EMPLOYÉS

Développer de nouvelles habiletés est une valeur ajoutée qui favorise l'intégration et l'adaptabilité des employés aux Entreprises-Jeunesse Inc.

La formation permet donc d'augmenter la productivité, de maintenir à jour les connaissances du milieu et de favoriser le développement de la carrière des employés¹³.

Un employé formé est un atout prêt à relever de nouveaux défis. La formation apporte plus d'innovation dans le quotidien d'un employé en augmentant son sentiment d'appartenance à son entité.

La motivation à faire un travail plus professionnel, compétitif et satisfaisant s'agrandit grâce aux résultats qu'offre la formation des employés. C'est ainsi que les employés travaillent dans un climat plus enthousiaste et stimulant en enrichissant leurs habiletés personnelles et professionnelles.

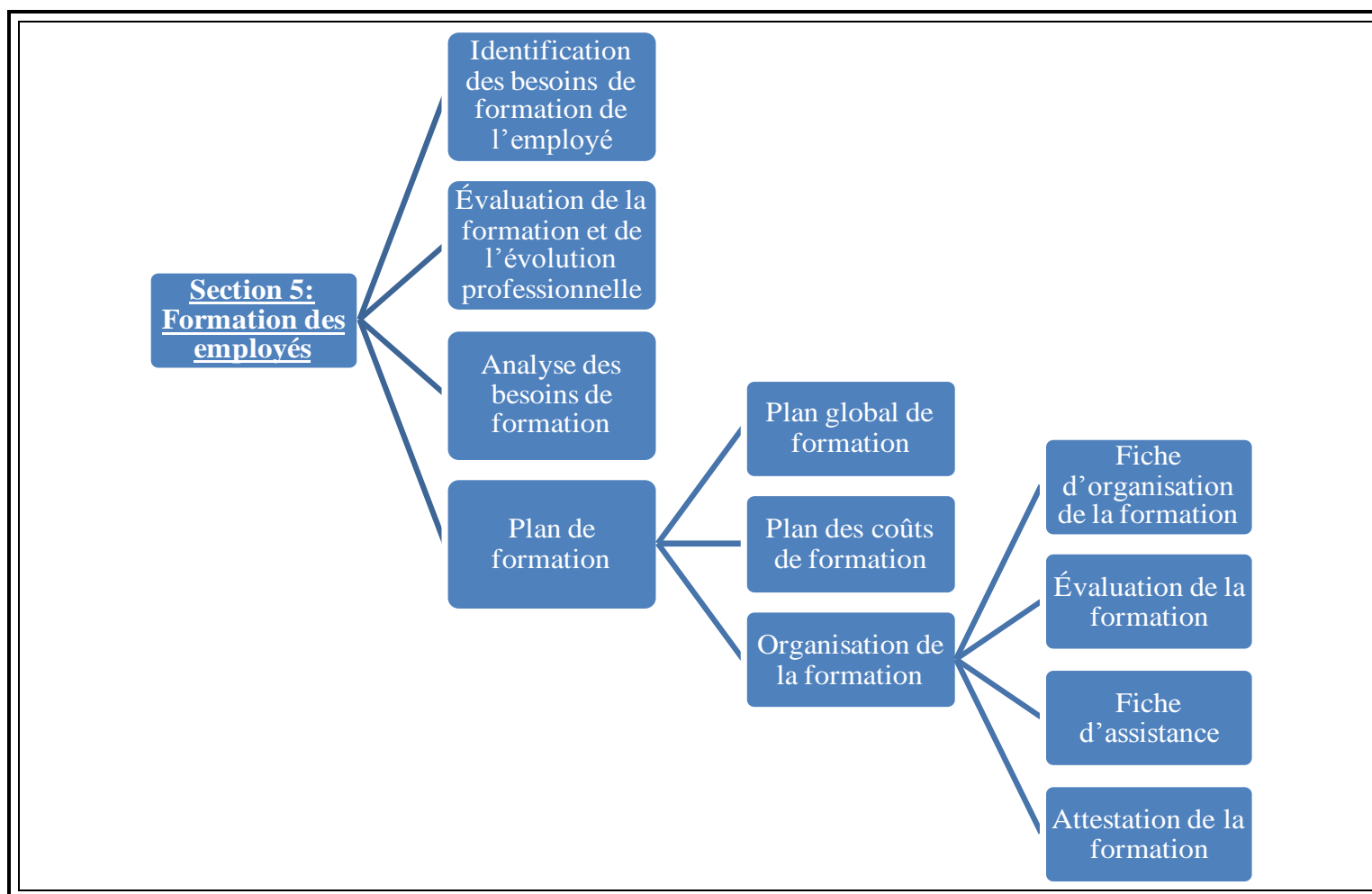
a. Objectifs

- Analyser les besoins de formation des employés;
- Développer des compétences chez les employés;
- Procurer un climat organisationnel plus sain et motivé;
- Augmenter l'efficacité et l'efficience des employés dans l'accomplissement des objectifs visés.

13 Thévenet M., Dejoux C., Marbot É., Normand É., Bender A-F., Silva F. (2012). *Fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines. (3e édition)*. Paris : Pearson Éducation France, p.171.

b. Schéma général de la section 5 : Formation des employés

Tableau 5 Schéma général de la section 5 : Formation des employés



6.1.6. SECTION 6 : DESCRIPTION DES FONCTIONS DES POSTES DE TRAVAIL

Connaître les différents aspects entourant les postes de travail des Entreprises-Jeunesse Inc. permet d'avoir une idée globale sur les compétences requises et sur le profil des personnes qui font partie de l'organisme.

Il faut également souligner que la description des fonctions de travail ne décrit pas comme tel la personne qui développe la tâche, car chacun des employés a sa propre manière de travailler et chacun d'eux ajoute à son quotidien ses expériences, ses connaissances et ses aptitudes.

Dans la description de la nature du poste, les responsabilités, le développement, le perfectionnement et les compétences, les Entreprises-Jeunesse Inc. et leurs entités pourront incorporer la subtilité des tâches et la spécificité des éléments qualitatifs dans un outil de gestion d'information précieux pour les gestionnaires ainsi que pour la direction.

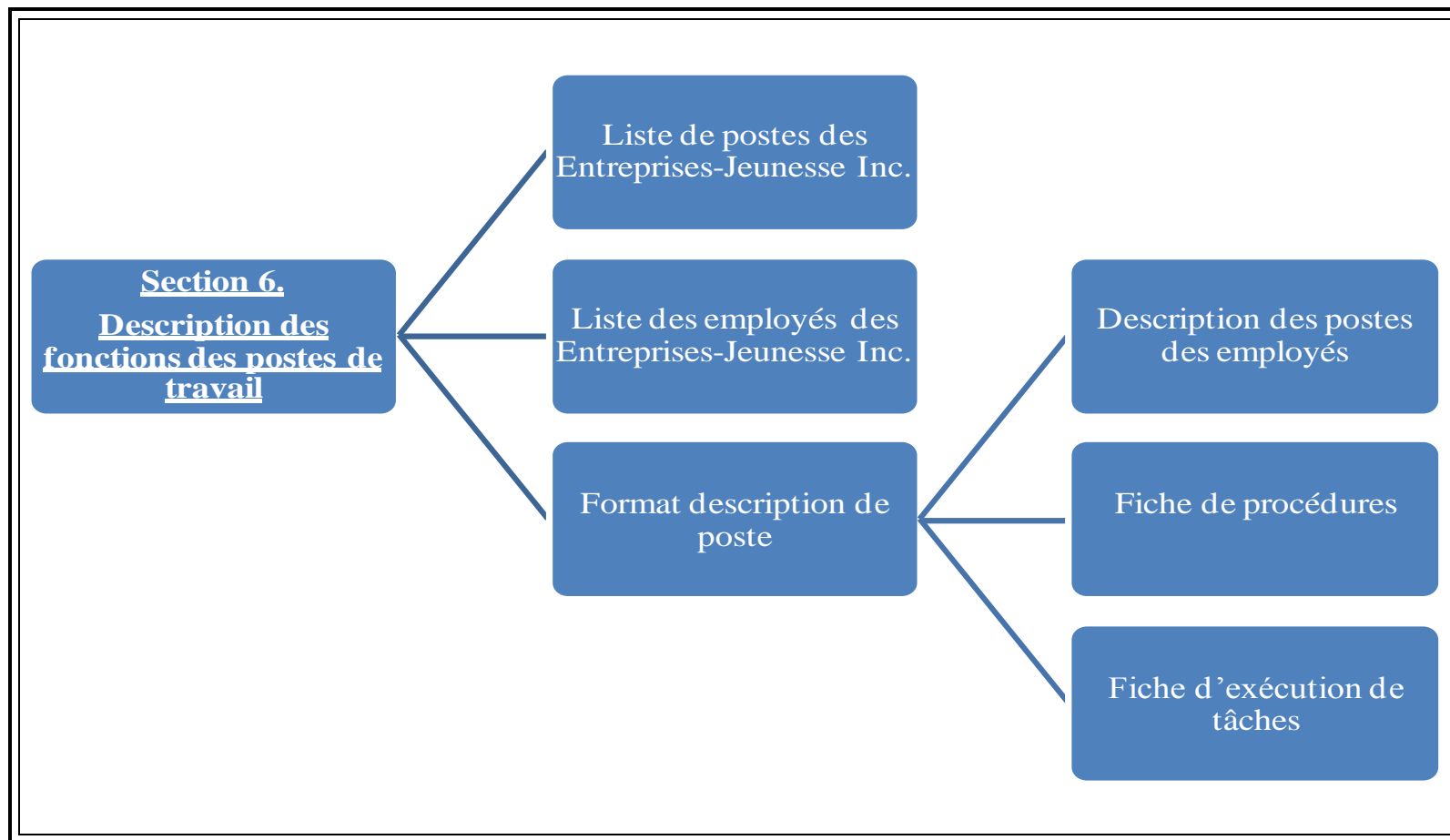
La description des postes permet de répondre aux questions : qui fait quoi?, à quelle fréquence?, avec qui?, comment? et pourquoi ?. L'ensemble des réponses permet aux gestionnaires d'entamer un portrait général des besoins et des ressources en développant des stratégies de gestion organisationnelles.

a. Objectifs

- Définir la nature, les responsabilités, le développement, le perfectionnement et les compétences pour chacun des postes de travail aux Entreprises-Jeunesse Inc. et à leurs entités;
- Déterminer les compétences de chacun des postes de travail tels que la formation, les expériences, les connaissances et les aptitudes;
- Identifier des aspects clés pour le déroulement des tâches et des responsabilités au sein de l'organisme.

b. Schéma général de la section 6 : Description des fonctions des postes de travail

Tableau 6 Schéma général de la section 6 : Description des fonctions des postes de travail



6.1.7. SECTION 7 : ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Déterminer du temps pour l'observation et l'analyse, prendre une pause pour vérifier le déroulement des activités proposées dans le plan d'action, prendre conscience des forces et des faiblesses des employés sont des actions qui contribuent au développement optimal des ressources humaines des Entreprises-Jeunesse Inc.

Un rendez-vous annuel dans un climat organisationnel chaleureux assure aux gestionnaires l'évolution et la contribution des employés en fonction de l'accomplissement des tâches et des responsabilités liées aux objectifs de l'entité.

L'évaluation de la performance peut influencer aussi des aspects liés entre autres à la promotion et au développement de carrière du personnel, à la rémunération et à la formation etc.¹⁴ De plus, la performance se base sur des éléments que portent l'efficacité et l'efficacités, le savoir comment faire, le savoir quoi faire, en mobilisant les employés vers leur reconnaissance et leur engagement.

Il est important de bien définir les objectifs, les attentes et les exigences de l'employé, de sorte que celui-ci se sente engagé dans l'accomplissement de ses buts et qu'il reconnaisse que le résultat de son travail contribuera à l'accomplissement des objectifs de l'entité et en même temps à ceux de la direction des Entreprises-Jeunesse Inc.

C'est toute une équipe de ressources humaines qui fonctionne vers l'accroissement des Entreprises-Jeunesse Inc. et leur positionnement dans la région.

a. Objectifs

- Déterminer une entente des objectifs, un plan d'action et un suivi des activités;
- Analyser les forces des employés et leurs aspects à améliorer;
- Valoriser les résultats des aspects liées à l'exécution du travail, au climat

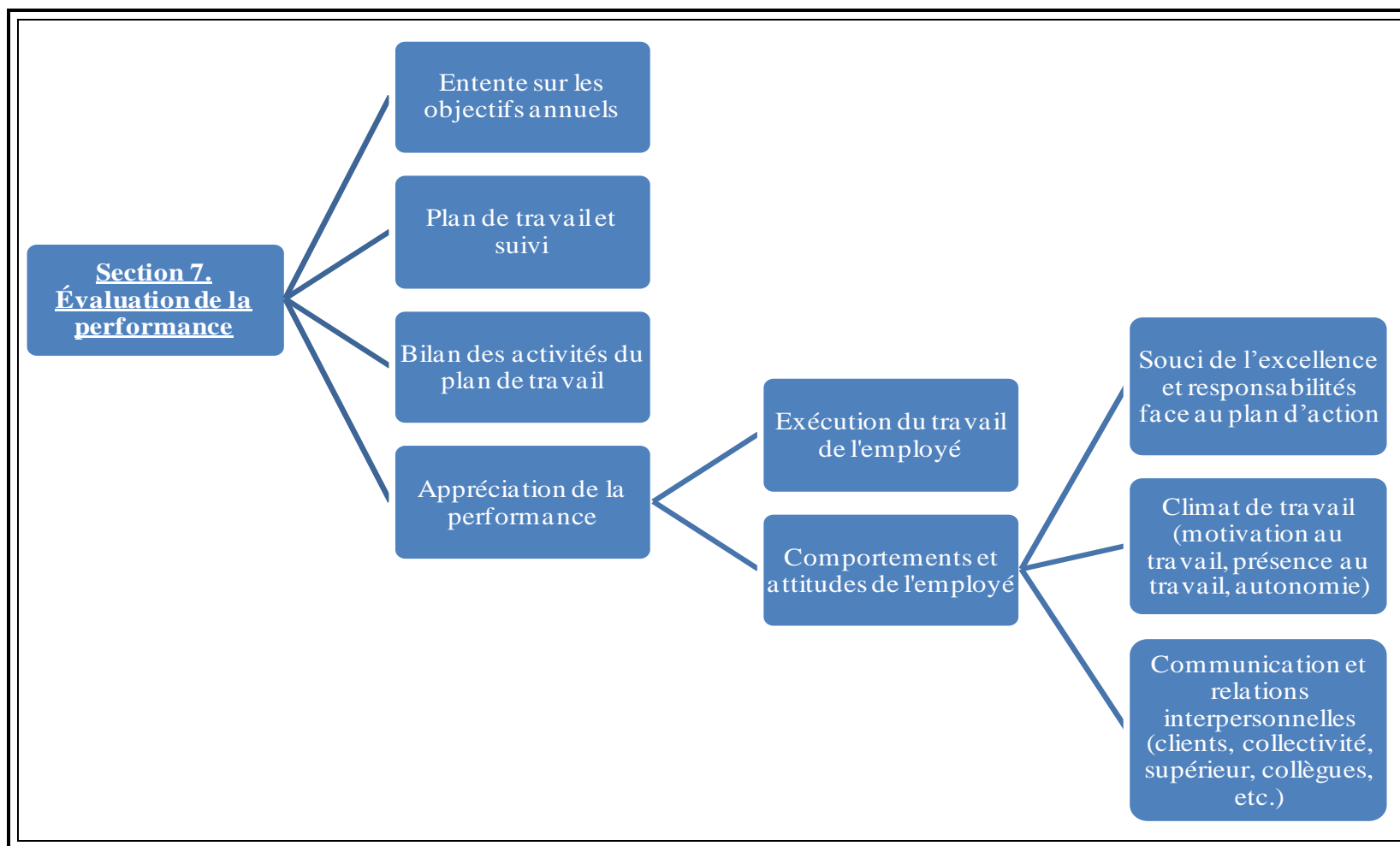
¹⁴ Petit A. (2009). *Gérer la performance*. Québec : Publications CCH Ltée, p.59.

organisationnel et à la communication organisationnelle;

- Favoriser l'échange des idées gestionnaire-employé en visant la fixation des objectifs.

b. Schéma général de la section 7 : Évaluation de la performance

Tableau 7 Schéma général de la section 7 : Évaluation de la performance



6.1.8. SECTION 8 : COMMUNICATION

Par nature, l'être humain communique avec son environnement en exprimant ses idées, sa pensée, ses rêves, ses hypothèses et ses sentiments, etc. Pour les Entreprises-Jeunesse Inc., la communication est la pierre angulaire et une des prémisses qui permet leur évolution et leur développement dans un milieu en constant mouvement comme l'économie sociale et le monde communautaire.

Le fait de bien communiquer, de transmettre une idée claire, précise et structurée constitue un outil de gestion dans l'organisme qui assure l'accomplissement des objectifs, la performance et la compétitivité dans le marché et qui procure la satisfaction du client.

Les Entreprises-Jeunesse Inc. consacrent beaucoup de temps à la communication. Les entités s'assurent, en tout temps, de faire comprendre leurs services de façon précise et surtout d'écouter et de découvrir les besoins de chaque client en faisant un échange professionnel, approprié et mobilisateur.

Il est important de reconnaître que la bonne communication génère un fort impact sur les relations du travail¹⁵. Elle crée un climat harmonieux, procure un sentiment d'engagement, renforce les liens professionnels en permettant l'accomplissement des attentes particulières avec des résultats de haute qualité.

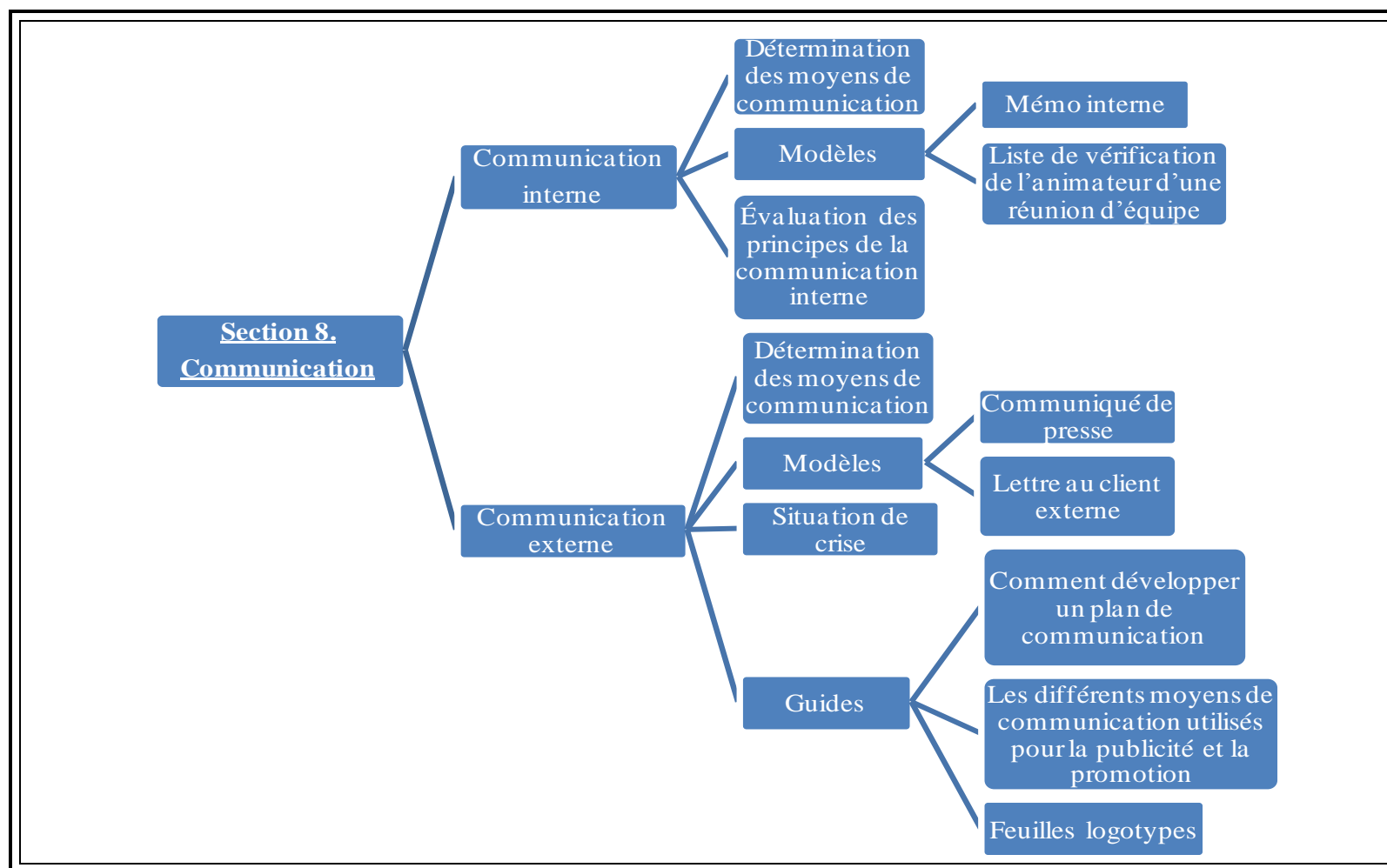
a. Objectifs

- Unifier la communication;
- Évaluer les principes de la communication interne;
- Créer des outils qui favorisent la promotion de l'entreprise.

¹⁵ Emery Y., Gonin F. (2006). *Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de Qualité*. (2e édition). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, p.243.

b. Schéma général de la section 8 : Communication

Tableau 8 Schéma général de la section 8 : Communication



6.1.9. SECTION 9 : SERVICE À LA CLIENTÈLE

Les clients sont la raison d'être des Entreprises-Jeunesse Inc. C'est pourquoi il est indispensable d'assurer un service optimal de haute qualité qui marque sa différence dans le milieu social.

Les services, les activités, les promotions sont des aspects très importants dans une gestion organisationnelle. Plus particulièrement, le service à la clientèle est un aspect différenciateur, c'est une valeur ajoutée qui devient un moyen de reconnaissance de l'organisme dans le milieu et par le milieu. Le service à la clientèle devient donc un bien intangible et non négociable pour les Entreprises-Jeunesse Inc.

Quel que soit le contexte social, chaque employé a un engagement qui vise à assurer la réputation de l'entité. Le premier contact d'un employé avec un client réel ou potentiel constitue une référence directe qui laisse à ce dernier une perception positive ou négative de l'organisme et qui influence sa prise de décision.

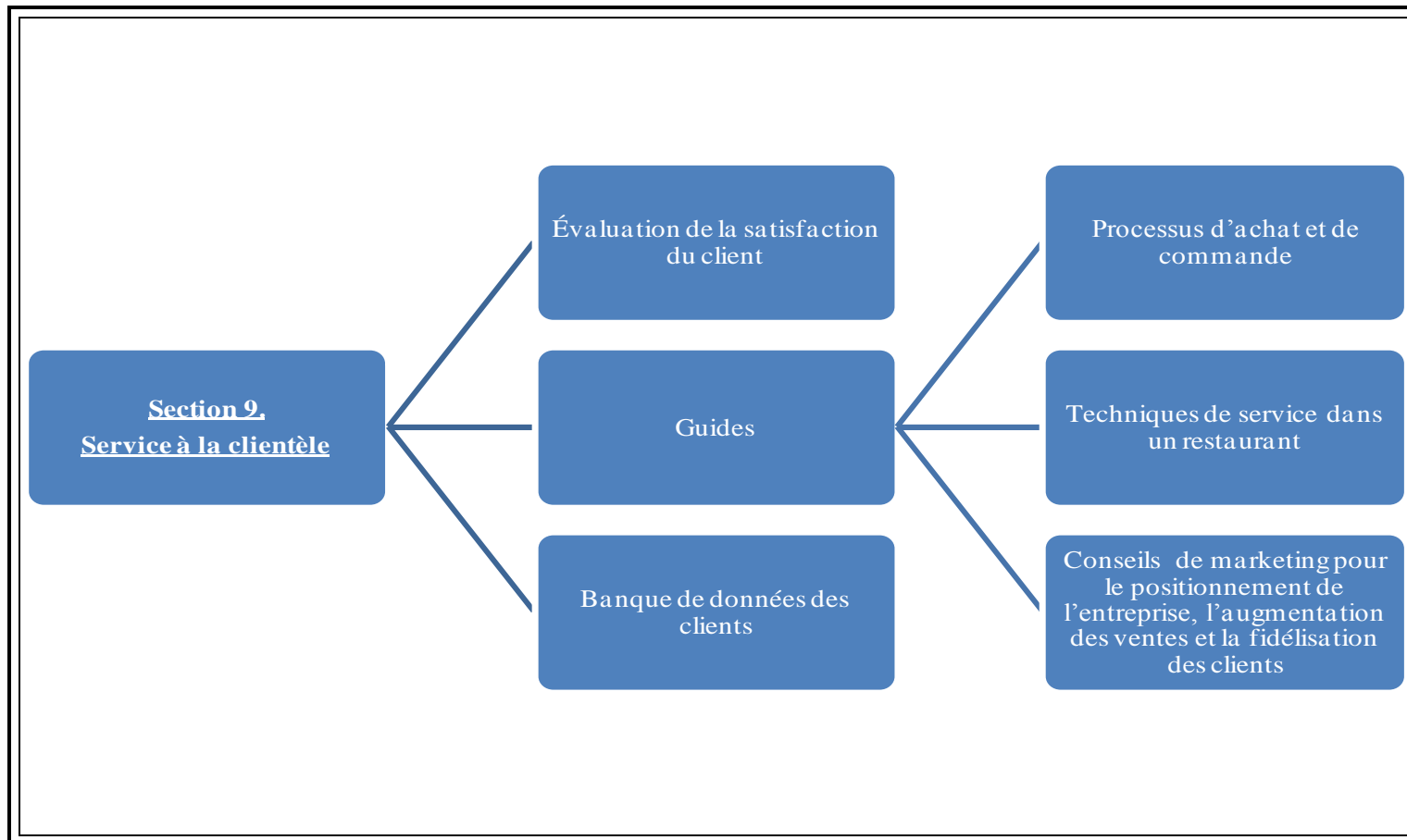
Il est important de répondre aux besoins des clients dans un délai court, de générer un climat de confiance et de garantir un niveau de service et de qualité à leur hauteur en développant une relation bidirectionnelle et en communiquant de façon claire, précise, objective et professionnelle.

a. Objectifs

- Définir une évaluation de satisfaction de la clientèle;
- Reconnaître l'importance des clients aux Entreprises-Jeunesse Inc.;
- Développer des outils d'analyse de service afin de proposer des améliorations basées sur les besoins des clients.

b. Schéma général de la section 9 : Service à la clientèle

Tableau 9 Schéma général de la section 9 : Service à la clientèle



7. RECOMMANDATIONS

À la suite du développement du manuel de gestion intégrée des ressources humaines des Entreprises-Jeunesse Inc., je me permets de suggérer les aspects suivants afin d'incorporer cet outil dans le quotidien de l'organisme et de ses entités. Ces recommandations veulent guider les gestionnaires vers le processus d'implantation, de suivi et d'actualisation du manuel.

- Réaliser une journée de travail avec les gestionnaires afin de leur montrer le but et l'utilisation des outils du manuel de gestion intégrée des ressources humaines.
- Créer une stratégie de motivation pour incorporer le manuel comme instrument d'appui dans la gestion des ressources humaines en s'appropriant les outils proposés.
- Développer des mécanismes de communication tant à l'interne qu'à l'externe afin de promouvoir l'image et la planification stratégique des Entreprises-Jeunesse Inc. et de leurs entités.
- Actualiser la planification stratégique de l'organisme. Créer un plan de travail où le comité des ressources humaines et les représentants des employés appuient cette gestion.
- Évaluer les changements apportés à l'organigramme et les mettre en place.
- Évaluer les demandes de création de postes de travail par rapport aux besoins du développement organisationnel des entités.
- Évaluer les postes de travail par rapport aux exigences des outils de descriptions des fonctions des postes de travail.
- Instaurer les nouveaux modèles de sélection et de recrutement du personnel.
- Créer une fenêtre de communication ouverte entre les employés et le comité des ressources humaines afin que ce dernier connaisse les forces, les faiblesses ainsi que les besoins du personnel et qu'il développe des stratégies d'intervention pour l'amélioration personnelle et professionnelle des employés.
- Actualiser le dossier des employés.

- Réviser la politique des conditions de travail pour les emplois réguliers et pour les emplois subventionnés et la remettre aux employés. L'actualiser et l'approuver tous les trois ans.
- Remettre aux employés le contrat de travail, le manuel de l'employé et le code d'éthique. Les actualiser chaque année.
- Mettre en place les nouvelles dispositions par la voie d'une campagne de divulgation à l'interne.
- Créer un calendrier de suivi des activités concernant les ressources humaines.
- Faire un suivi continu auprès employés par rapport aux besoins des ressources humaines en procurant un climat de travail harmonieux.
- Actualiser le site WEB.

7.1. SUGGESTIONS DES GESTIONNAIRES

SECTION 1- ADMINISTRATION GÉNÉRALE

DOCUMENT : Mot de la direction des Entreprises Jeunesse Inc.

SECTION	ÉCRITURE	PROPOSITION
paragraphe 2 :	Cette acquisition s'est déroulée vers l'année 2000 grâce à plusieurs intervenants en développement économique. Un besoin : localiser certains organismes communautaires du milieu mais surtout permettre à la Librairie La Source Inc. qui, depuis sa naissance, opérait au sous-sol du Carrefour Racine, de prendre son envol.	Réviser avec la direction générale

DOCUMENT : Phases d'évolution des Entreprises-Jeunesse Inc.

SECTION	ÉCRITURE	PROPOSITION
COSMECE	Le Collectif de solidarité à la micro-entreprise et à la création d'emploi est né d'une initiative de cinq groupes du milieu. L'objectif était de permettre à des entreprises de partager des services communs liés au démarrage et à la consolidation de leur entreprise, sous la forme d'un soutien communément appelé « incubateur ». Le COSMECE est devenu le FEC en 2005, avec la fondation du Réseau québécois en crédit communautaire (RQCC).	Vérifier l'information soulignée
Le Gobe-lait	En 2001, l'arrivée d'un concurrent à deux pas du bar-laitier a été fatale. Le détour sur le boulevard Talbot qu'il fallait faire pour se	Reformuler l'information

	<p>rendre au Gobe-lait n'était pas nécessaire pour aller chez le concurrent. Le fonds de commerce a été repris par le Café du Presbytère, mais sans succès. En 2005, le Café a mis fin à son offre de crèmerie. Pour une crèmerie, c'est le volume qui est rentable d'autant plus que la qualité du produit va avec le nombre de cornets vendus. Plus la machine à crème molle fonctionne (en termes de volume), plus la crème glacée est onctueuse et goûteuse. Il faut ajouter à cela l'espace de vente qui était devenu très petit en raison de la croissance du Café du Presbytère.</p>	
--	---	--

DOCUMENT : Règlements généraux

SECTION	ÉCRITURE	PROPOSITION
Mission	<p>La mission des Entreprises-Jeunesse Inc. est d'offrir des emplois à des personnes exclues du marché du travail à travers des activités commerciales.</p> <p>Les différentes activités commerciales sont celles-ci :</p> <p>Place du Presbytère est un bâtiment patrimonial reconnu par la Commission des biens culturels du Québec ouvert au public et aux organismes à but non lucratif du milieu afin d'offrir des produits et des services de locations de bureau et de salle de rencontre à moindre coût dans un environnement champêtre, au cœur de Ville Saguenay.</p>	Vérifier l'information soulignée
Section 6. LES OFFICIERS 6.9 Le secrétaire	<p>Il est responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> De la convocation des réunions du conseil et de l'assemblée 	Réviser les responsabilités du secrétaire / trésorier :

/ trésorier	<p>générale;</p> <ul style="list-style-type: none"> • De la garde des archives, des registres des procès-verbaux de l'organisme; • De la tenue à jour du registre des membres de l'organisme et des membres du conseil. <p>De plus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il signe tous les documents que sa fonction commande et remplit les fonctions qui lui sont attribuées par le conseil; • Il a la charge et la garde des fonds et valeurs de l'organisme et dépose ces fonds et valeurs dans une institution financière déterminée par le conseil; • Il répond des opérations financières et des livres comptables de l'organisme; • Il fait rapport au conseil de la situation financière de l'organisme et voit à ce que les états financiers, justes et complets, soient faits et disponibles régulièrement. 	
<p>Section 6. LES OFFICIERES</p> <p>7.3 Signataires</p>	<p>Le conseil désigne deux (2) officiers-officières et un (1) employé de l'organisme qui peuvent agir comme signataire des comptes de l'organisme, lesquels signataires sont toujours deux (2) pour agir.</p>	Réviser l'information des signataires
<p>Section 7 DISPOSITIONS FINANCIÈRES</p> <p>7.4 Pouvoir d'emprunt</p>	<p>Les administrateurs ou administratrices de l'organisme peuvent, à l'occasion, lorsqu'ils le jugent opportun, faire des emprunts de deniers sur le crédit de l'organisme, le tout en référence aux objets de l'a entreprise, paragraphe « F », au début des présents règlements.</p>	Inclure le paragraphe F. Il ne se trouve pas dans le document.

SECTION 2- RELATIONS DE TRAVAIL

DOCUMENT : Politique de conditions de travail pour les employés.

SECTION	ÉCRITURE	PROPOSITION
Définition	Employé	Inclure : Employé régulier à temps plein.
Horaire et semaine de travail	Entre 8 heures et 17 heures, à raison de 7 heures minimum par jour en fonction des besoins de l'organisme. Pour les heures commerciales de Place du Presbytère, du Café du Presbytère et de la Librairie La Source, la disposition des horaires est établie une semaine à l'avance.	Inclure les exceptions du Café du Presbytère : Entre 7 heures et 14 heures, à raison de 7 heures minimum par jour en fonction des besoins de l'entreprise. Pour les heures de travail du Café du Presbytère, la disposition des horaires est établie une semaine à l'avance selon la demande commerciale.
Pause santé (conformément aux normes de travail)	Les employés ont droit à une pause de 15 minutes le matin et une pause de 15 minutes l'après-midi. Ces pauses ne sont pas cumulables.	Inclure les exceptions du Café du Presbytère : Les employés ont droit à une pause de 15 minutes le matin et à une pause de 15 minutes l'après-midi qui est incluse dans l'heure du repas. Cette dernière heure n'est pas soustraite des heures travaillées. Ces pauses ne sont pas cumulables.
Heure de dîner	Afin que les employés adoptent une bonne hygiène de vie, ils doivent prendre un minimum de 30 minutes de dîner sans travailler.	Inclure les exceptions du Café du Presbytère
Congé de maladie	Il s'agit d'avantages sociaux supplémentaires que l'employeur offre pour compléter la protection de l'employé pour la période non couverte par les programmes publics en cas d'absence pour maladie.	Réviser avec la direction générale Le nombre de journées de congé de maladie

	<p>La politique est la suivante, en tenant compte de la date d'entrée en service, soit :</p> <p>Moins d'un an de service continu : les employés peuvent accumuler un maximum de 10 jours, au rythme de 1 journée par mois.</p> <p>Après un an et plus de service continu : une réserve de 10 jours est attribuée aux employés le 1^{er} mai de chaque année.</p>	<p>varie selon le nombre d'heures travaillées par semaine.</p>
Congé de maladie	<p>L'employeur offre aux employés réguliers, un régime d'assurance collective incluant</p>	<p>Clarifier : L'employeur offre aux employés qui ont un contrat régulier, un régime d'assurance collective incluant :</p>

DOCUMENT : Politique de conditions de travail pour les emplois subventionnés.

SECTION	ÉCRITURE	PROPOSITION
<p>2.1 Pour vous-même</p> <p>Dans tous les cas d'absence prolongée</p> <p>et</p> <p>2.2 Pour vos proches</p>	<p>2.1 Pour vous-même</p> <p>... Les Entreprises-Jeunesse Inc. payent <u>1 journée</u> de maladie pour vous-même pendant la durée de la subvention.</p> <p>2.2 Pour vos proches</p> <p>Un salarié a le droit de s'absenter du travail 10 jours par année, <u>sans salaire</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour remplir des obligations liées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint • en raison de l'état de santé : <ul style="list-style-type: none"> ○ de son conjoint ○ de son père ou de sa mère 	<p>À rediscuter.</p> <p>Inclure si le gestionnaire l'exige, l'employé doit fournir une pièce justificative qui fait foi de l'absence de l'employé.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ de son frère ou de sa sœur ○ de l'un de ses grands-parents. <p>Il est possible de fractionner ces congés en journées. La journée peut à son tour être fractionnée avec l'autorisation de l'employeur.</p> <p>Le salarié doit aviser son employeur le plus tôt possible et prendre les moyens pour limiter la prise et la durée des congés.</p>	
Pause santé (conformément aux normes de travail)	Les employés ont droit à une pause de 15 minutes le matin et une pause de 15 minutes l'après-midi. Ces pauses ne sont pas cumulables.	Inclure les exceptions du Café du Presbytère : Les employés ont droit à une pause de 15 minutes le matin et à une pause de 15 minutes l'après-midi qui est incluse dans l'heure du repas. Cette dernière heure n'est pas soustraite des heures travaillées. Ces pauses ne sont pas cumulables.

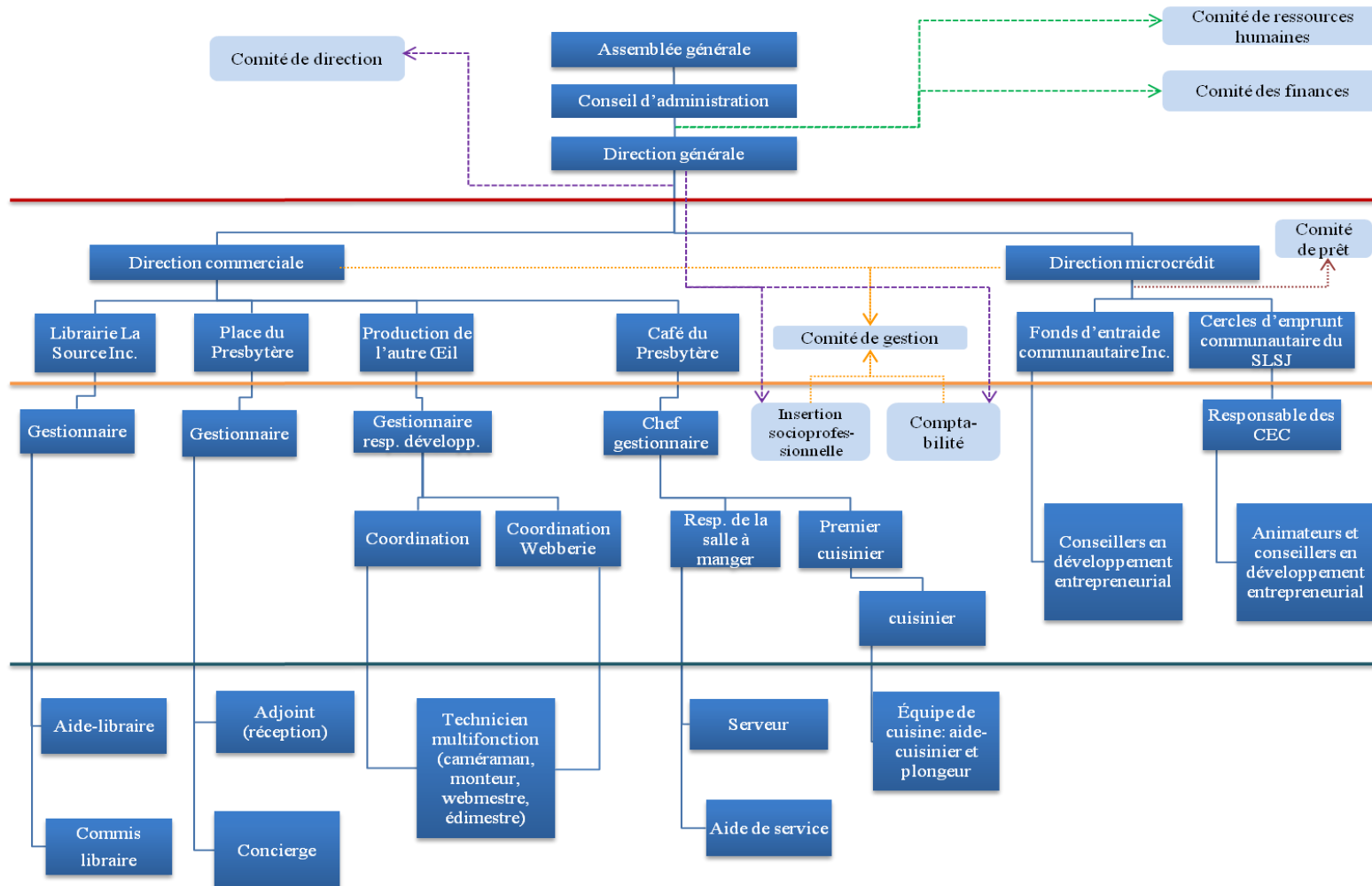
Finalement, ce manuel de gestion intégrée des ressources humaines sera un outil de travail qui procurera de nombreux avantages à l'organisme. Il fournira des instruments d'analyse des besoins et des guides pour traiter plus convenablement les diverses situations liées au domaine de la gestion des ressources humaines.

Tout n'est pas inscrit dans le manuel. Cependant, il donne des éléments clés de la gestion des ressources humaines qui assurent l'amélioration constante de l'organisme.

Il est nécessaire de faire les actualisations pertinentes et l'inclusion des nouveaux sujets d'intervention dans la mesure des besoins des gestionnaires, des employés et de la direction générale.

Le développement d'un soutien permanent des ressources humaines apporte un climat de travail sain et encourageant pour la richesse des Entreprises-Jeunesse Inc., c'est-à-dire leur ressource humaine.

ANNEXE 1 - La Structure organisationnelle des Entreprises-Jeunesse Inc.



CONCLUSION

La gestion des ressources humaines procure une valeur ajoutée au fonctionnement des Entreprises-Jeunesse Inc. L'incorporation des dispositions, des politiques et des outils concernant le personnel permettra de développer une relation de coopération et de confiance entre l'organisme et l'employé.

Les outils présentés dans ce manuel intégré permettront aux Entreprises-Jeunesse Inc. et à leurs entités de gérer de façon organisée et harmonieuse les aspects liés aux ressources humaines.

De plus, le manuel donnera des éléments structurés pour homogénéiser la gestion du personnel, définir ses besoins et mettre en action des plans d'amélioration.

Les neuf sections de travail du manuel permettront aux gestionnaires de mieux connaître l'histoire des Entreprises-Jeunesse Inc. et leur contexte général, de mettre en place les dispositions des relations de travail, de sélectionner, recruter et former leur personnel ainsi que de décrire ses responsabilités et d'évaluer sa performance en incorporant des éléments de communication et de service à la clientèle.

Enfin, le manuel apporte une valeur ajoutée aux Entreprises-Jeunesse Inc. où les gestionnaires pourront gérer les ressources humaines de façon beaucoup plus pratique en utilisant un style de management persuasif et participatif et en exerçant un leadership transformationnel qui vise la fidélisation et l'engagement des employés envers les Entreprises-Jeunesse Inc.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMIEL, M. et F. BONNET. (2002). *Recruter sans trop d'erreurs*. Bruxelles : Éditions de Boeck Université, 146 p.
- EMERY, Y. et F. GONIN. (2006). *Dynamiser la gestion des ressources humaines: des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de Qualité*. (2^e édition). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 328 p.
- GUÉRY, G. (2008). *Manager les relations de travail et maîtriser les risques sociaux*. Paris : Ellipses Éditions marketing, 267 p.
- GUILLOT-SOULEZ, C. (2008). *La gestion des ressources humaines : les zoom's*. Paris : Lextenso éditions, 221 p.
- LESCARBEAU, R., M. PAYATTE et Y. ST-ARNAUD. (2003). *Profession : consultant* (4^e édition). Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 333p.
- PETIT, A. (2009). *Gérer la performance*. Québec : Publications CCH ltée, 326p.
- THÉVENET, M., C. DEJOUX, É. MARBOT, É. NORMAND, A-F. BENDER et F. SILVA. (2012). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. (3^e édition). Paris : Pearson Éducation France, 526p.