



Embaucher et conserver les meilleurs employés

Guide RH pour
les entrepreneurs



Table des matières

Introduction

— **Un marché de l'emploi difficile exige de solides stratégies de RH**

1

Recruter vos employés

2

Conserver vos employés

3

Établir de solides politiques de RH

Conclusion

— **Quand la main-d'œuvre est rare, il faut recruter judicieusement**

Un marché de l'emploi difficile exige de solides stratégies de RH

En tant qu'entrepreneur, vous devez rivaliser pour recruter des travailleurs dans le marché de l'emploi difficile du Canada.

Près de 40 % des PME d'ici ont déjà du mal à trouver de nouveaux employés, et on ne prévoit pas d'amélioration avant au moins une dizaine d'années.

De solides politiques de RH peuvent vous aider à garder vos employés et à en attirer de nouveaux. Le présent guide fournit des conseils sur la façon de recruter des employés talentueux et d'élaborer des stratégies de RH favorisant la motivation et la productivité.

C'est une approche qui a fait ses preuves. Les analyses de BDC montrent que les entreprises dotées de solides politiques de RH sont 66 % plus susceptibles d'enregistrer une croissance annuelle des ventes supérieure à 10 %. Nous espérons que la vôtre obtiendra des résultats semblables.



1

Recruter vos employés

- Assurez-vous que vos employés cadrent avec votre plan d'affaires
- Créez des offres d'emploi efficaces
- «Vendez» votre entreprise aux employés potentiels
- Trouvez les meilleurs candidats
- Diversifiez votre main-d'œuvre
- Sélectionnez des employés talentueux
- Menez une entrevue efficace
- Offrez une expérience d'intégration appropriée

Embaucher quelqu'un, c'est bien plus que pourvoir un poste. Un employé est un représentant de votre entreprise et un membre important de votre équipe. Vous devez réaliser le meilleur « mariage » possible.

Alors, comment devez-vous procéder pour recruter des employés ?

Commencez par déterminer vos besoins en effectifs.

Demandez-vous ce qu'est pour vous un « employé talentueux ». Le talent se résume-t-il aux compétences ou englobe-t-il la culture et le tempérament ? L'embauche d'une personne expérimentée peut faire toute la différence pour votre organisation.

Rappelez-vous que l'embauche est une « danse à deux ». Posez vos questions, mais assurez-vous de savoir interpréter les réponses. Que recherchent les candidats ?



Assurez-vous que vos employés cadrent avec votre plan d'affaires

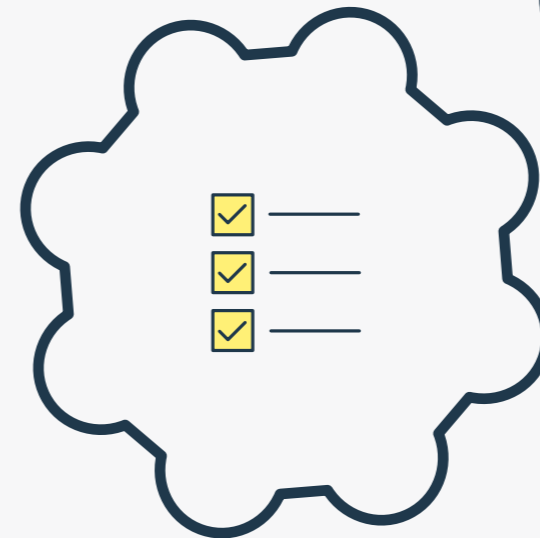
Avant de savoir quel type d'employés vous voulez embaucher, vous devez définir vos objectifs d'affaires. Cela vous aidera à embaucher les bonnes personnes aux bons postes pour stimuler le rendement de votre entreprise.



- ① Définissez vos valeurs fondamentales**
Pour trouver des personnes qui cadrent avec votre culture et votre façon de travailler, vous devez définir vos valeurs fondamentales. Assurez-vous que tous vos employés sont sur la même longueur d'onde en dressant la liste des cinq valeurs qu'ils devraient partager.
- ② Établissez vos objectifs d'affaires**
Que devez-vous faire pour augmenter vos ventes et votre rentabilité? Comptez-vous lancer de nouveaux produits ou services ou encore cibler de nouveaux clients? Ce que vous essayez d'accomplir déterminera le type et le nombre d'employés qu'il vous faut.
- ③ Dressez la liste des compétences essentielles requises**
Dans le secteur de la fabrication, elles pourraient toucher au contrôle de la qualité ou à la gestion des données. Dans le cas de la distribution et des ventes, elles comprendraient plutôt la gestion des relations ou l'approvisionnement.
- ④ Rédigez votre proposition de valeur aux employés**
Pourquoi une personne choisirait-elle de travailler pour vous? Une proposition de valeur aux employés répond à cette question en définissant la vision et les valeurs de votre entreprise et ce qui, chez elle, pourrait séduire les candidats potentiels. Mettez en valeur ses qualités et avantages uniques tels que l'équilibre travail-vie personnelle ou le fait qu'elle est socialement responsable.

Créez des offres d'emploi efficaces

- ① Donnez un titre précis au poste.
 - ② Décrivez les principales responsabilités.
 - ③ Énumérez les compétences requises.
 - ④ Indiquez comment postuler et précisez une date limite.
- En savoir plus.



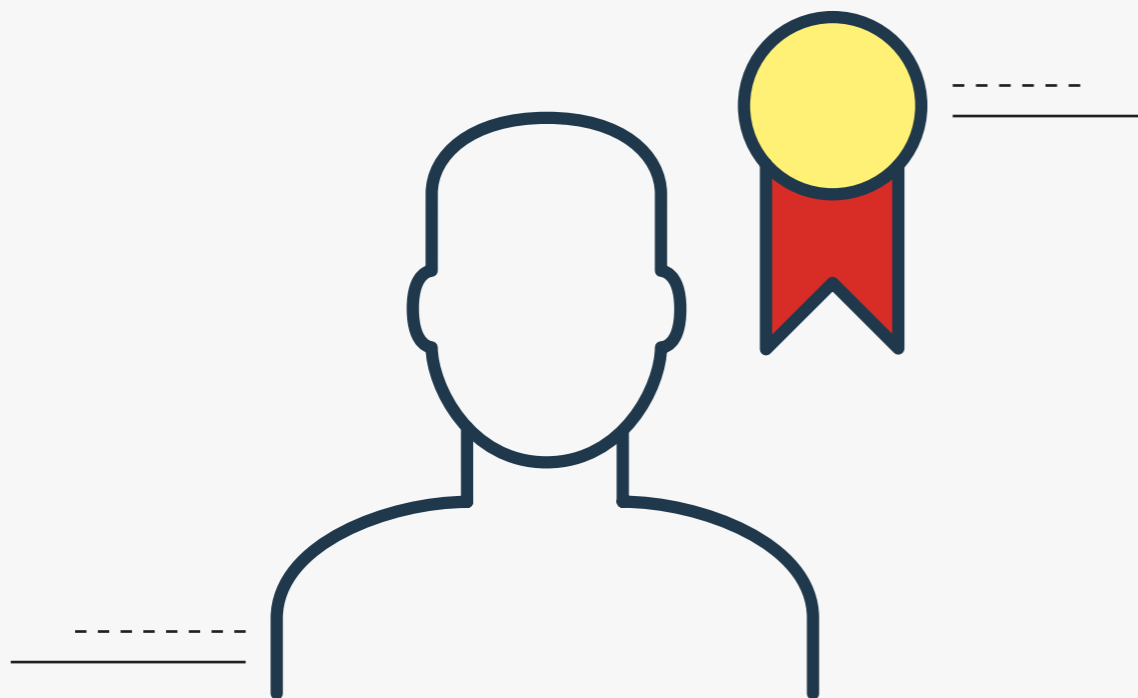
« Vendez » votre entreprise aux employés potentiels

Le recrutement d'employés s'apparente à une campagne de marketing. Comme lorsque vous cherchez à attirer des clients, une approche personnalisée et des communications accrocheuses peuvent éveiller l'intérêt de candidats intéressants.

- 1 Dites aux candidats pourquoi ils devraient se joindre à votre entreprise**
Trouvez un angle qui vous différencie de vos concurrents, puis rédigez une description de poste qui reflète le type d'employé recherché.
- 2 Ayez conscience de l'image publique de votre entreprise**
Tenez pour acquis que les candidats se renseigneront sur votre entreprise. Soyez honnête et évitez les exagérations. Insistez sur ce qui rend votre milieu de travail exceptionnel.
- 3 Tirez parti de votre liste d'envoi**
Les courriels de masse sont un bon outil de marketing. Comme ils pourraient atterrir dans la boîte de réception de candidats intéressés, faites la promotion de vos postes vacants dans vos courriels de marketing.
- 4 Personnalisez votre message**
Les personnes très performantes ont leurs propres objectifs. Dites-leur comment votre entreprise peut les aider à les atteindre. Ne faites toutefois pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir.
- 5 Récompensez les employés qui font des recommandations**
Sollicitez l'aide de votre équipe. Donnez-lui accès aux descriptions de poste. Songez à récompenser les employés qui recommandent une nouvelle recrue qui reste au service de l'entreprise pendant au moins un an.
- 6 Faites valoir les avantages non financiers**
Offrez-vous un horaire de travail flexible? Des congés personnels? La possibilité de travailler de la maison? Assurez-vous d'en informer les employés potentiels.

Trouvez les meilleurs candidats

Les plateformes de médias sociaux et les sites d'emploi en ligne vous donnent accès à des candidats potentiels partout au Canada et dans le monde.



Tirez parti du Web pour trouver des employés talentueux

Les sites d'emploi (Indeed, Workopolis, Monster.ca, Glassdoor, etc.) sont couramment utilisés par les employeurs et les employés potentiels. Les entreprises doivent en général payer pour y afficher des offres d'emploi. Certains vous permettent de consulter les CV des chercheurs d'emploi.

Les médias sociaux sont excellents pour attirer des candidats

- Annoncez les postes vacants sur vos comptes personnels (gratuitement, en général).
- Affichez-les dans des forums de discussion.
- Encouragez les employés à les publier sur leurs comptes de médias sociaux.
- Contactez les gens qui font des remarques pertinentes sur LinkedIn, par exemple. Ils pourraient être des candidats prometteurs.

Vous pouvez également éliminer les candidats qui ne conviennent pas en examinant leurs publications personnelles sur les médias sociaux.

Autres avenues pour trouver des employés

- Promotion des postes vacants sur le site Web de votre entreprise
- Collèges, universités et autres établissements
- Agences de placement
- Associations professionnelles pertinentes
- Embauche d'un recruteur
- Bouche-à-oreille
- Salons de l'emploi

Diversifiez votre main-d'œuvre

Si votre main-d'œuvre ne reflète pas les marchés servis, vous passez peut-être à côté d'employés exceptionnels.

Embaucher une main-d'œuvre diversifiée accroît le pouvoir concurrentiel de votre entreprise à l'échelle mondiale. Par exemple, un employé qui parle la langue et connaît la culture peut vous aider à percer un marché mondial.

Comment attirer une main-d'œuvre plus diversifiée

- Adhérez aux associations et réseaux professionnels de diverses communautés culturelles.
- Adaptez votre formation, par exemple, pour les nouveaux arrivants qui maîtrisent mal l'anglais ou le français.
- Faites du « recrutement à l'aveugle ». Cachez les noms sur les CV pour que chacun soit jugé sur son expérience, ses aptitudes, ses compétences et sa formation.
- Songez à recruter parmi les segments sous-employés, comme les Autochtones, les personnes handicapées, les retraités ou les jeunes.
- Ne rejetez pas des candidats intéressants simplement parce que leurs aptitudes linguistiques ne sont pas parfaites.

Évaluez les compétences

Avant de commencer les entrevues, dressez une liste des compétences techniques et générales – aptitudes pour la communication verbale ou écrite, esprit d'équipe, leadership, etc. – qui sont nécessaires pour le poste.

Posez ensuite des questions aux employés potentiels pour déterminer leur niveau de connaissance ou de compétence. Par exemple, il se peut que les nouveaux arrivants au Canada insistent plus sur les compétences techniques que sur les compétences générales, ou qu'ils décrivent leur expérience au lieu de présenter une liste chronologique de leurs antécédents professionnels.

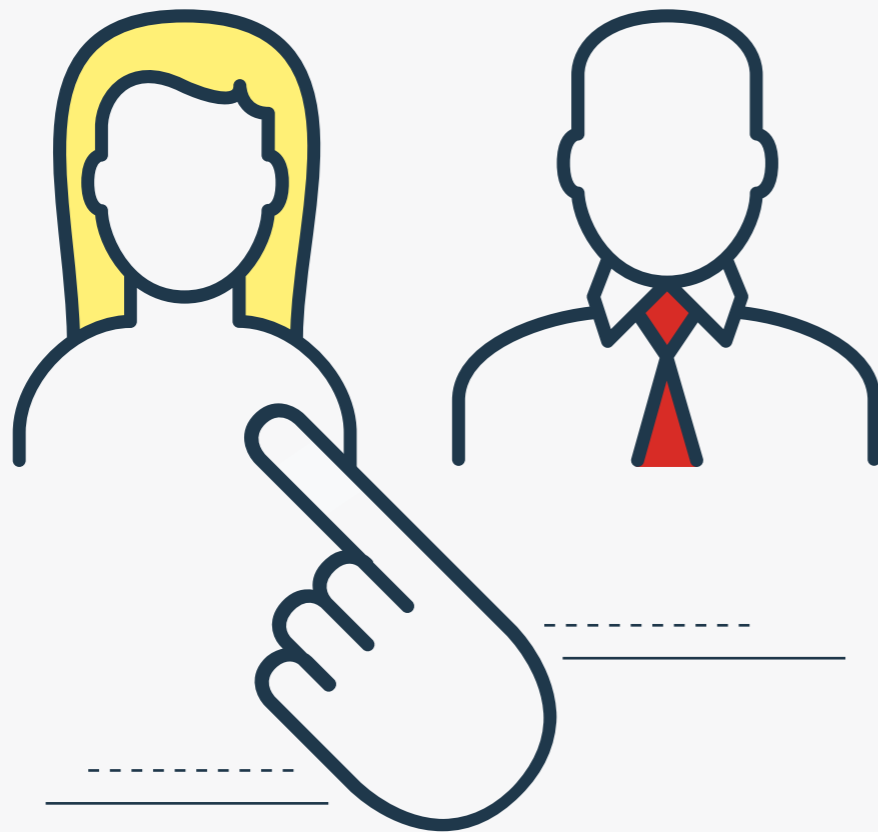
Demandez une évaluation des titres de compétence

Moyennant certains frais, vous pouvez obtenir une évaluation des titres universitaires ou des compétences techniques des nouveaux arrivants auprès d'un service d'évaluation des titres professionnels.

Lors de l'entrevue, vous pouvez demander aux candidats de passer un test d'aptitude, par exemple pour évaluer leurs compétences en informatique ou leur capacité à utiliser de la machinerie. Vous pourriez aussi envisager de former ou d'encadrer les candidats prometteurs à qui il manque certaines compétences.

Sélectionnez des employés talentueux

Après avoir constitué votre bassin de candidats, vous pouvez épurer votre liste et prendre une décision. À cette étape, beaucoup d'entrepreneurs se fient à leur intuition pour choisir un candidat. Une approche plus objective débouche cependant sur une meilleure décision d'embauche.



① Utilisez un processus uniforme

Comme il est préférable de placer les candidats sur un pied d'égalité pour pouvoir les comparer, utilisez le même processus pour tous – les mêmes critères pour l'examen des CV, les mêmes tests d'aptitudes ou de capacité cognitive et les mêmes questions d'entrevue. Prenez des notes et utilisez une grille d'évaluation simple pour noter les candidats à chaque étape du processus.

② Demandez à voir leur travail

Envisagez de demander aux candidats des échantillons de leur travail tels que des exemples de textes, des dessins, des rapports, des programmes informatiques ou des produits. Ou encore de faire une brève démonstration de leurs compétences, par exemple en utilisant un ordinateur ou en rédigeant un article.

③ Faites vos devoirs

Contactez les références fournies pour vérifier la véracité des propos des candidats en entrevue. Renseignez-vous également sur leurs diplômes. Examinez soigneusement tous les détails qui semblent illogiques, contradictoires ou encore esquivés.

④ Présentez une offre d'emploi

Une fois que vous avez choisi la personne que vous souhaitez embaucher, présentez-lui une lettre d'offre contenant entre autres des renseignements sur le salaire, les vacances et les avantages sociaux.

Menez une entrevue efficace

Quelles questions devrais-je poser ?

L'objectif d'une entrevue est de recueillir de l'information sur la capacité d'un candidat à accomplir les tâches liées à l'emploi. Ces exemples de questions d'entrevue sont conçus pour vous aider à vérifier si la personne a les connaissances, les compétences et les aptitudes requises. [En savoir plus.](#)

- 1. Comment utiliseriez-vous votre expérience dans ce poste ?**
Objectif : Découvrir ce qui motive le candidat.
- 2. Parlez-moi de votre plus grande réalisation professionnelle.**
Objectif : Découvrir ce qu'il estime important.
- 3. Parlez-moi d'une situation où vous avez surmonté un obstacle qui aurait pu faire échouer un projet.**
Objectif : Avoir une idée de sa capacité à résoudre des problèmes.
- 4. Donnez-moi des exemples de décisions majeures que vous avez prises dans votre emploi actuel.**
Objectif : Sonder sa capacité à prendre des décisions.
- 5. Qu'avez-vous appris des échecs que vous avez connus au travail ?**
Objectif : Déterminer sa capacité à s'améliorer et à s'autoévaluer.
- 6. Quelles qualités font de vous un bon employé ?**
Objectif : Découvrir les compétences qu'il valorise.

Évitez d'embaucher des employés toxiques

Un employé toxique peut avoir une influence néfaste sur les ventes et la culture de votre entreprise. Le candidat est-il respectueux, poli et professionnel ? Posez les questions suivantes et approfondissez tout élément qui vous semble suspect.

- 7. Avez-vous déjà eu des relations difficiles dans une entreprise ou avec des superviseurs ?**
Objectif : Découvrir si le candidat est capable d'accepter la critique.
- 8. Pouvez-vous me parler d'une situation où votre équipe vous a laissé tomber ?**
Objectif : Voir s'il s'attarde davantage aux torts des autres ou à la résolution du problème.
- 9. Avez-vous réussi à gérer votre stress dans des situations difficiles ?**
Objectif : Déterminer son niveau de maturité.
- 10. Avez-vous déjà eu de la difficulté à travailler avec d'autres ?**
Objectif : Sonder son attitude et ses compétences relationnelles.
- 11. Parlez-moi d'une situation où vous n'avez pas pu mener à bien un projet.**
Objectif : Évaluer sa capacité à gérer les problèmes.
- 12. Comment avez-vous contribué au travail d'équipe dans vos emplois précédents ?**
Objectif : Évaluer son esprit d'équipe.

Offrez une expérience d'intégration appropriée

Vous venez d'embaucher un nouvel employé. Que se passe-t-il une fois que vous l'avez chaleureusement accueilli? Vous devrez lui fournir tout ce dont il a besoin pour faire son travail. Une étude montre que les entreprises peuvent augmenter leur taux de rétention des nouveaux employés jusqu'à 40 % grâce à un solide programme d'orientation.

➤ [Télécharger l'aide-mémoire pour l'intégration des nouveaux employés offert gratuitement par BDC.](#)

1. Avant la première journée

Avec votre équipe, créez un plan couvrant les premiers mois de travail du nouvel employé. Répartissez les activités d'orientation et d'intégration dans le temps, au lieu de bombarder la personne d'information les premiers jours. Vous pourriez aussi vouloir désigner un mentor qui l'accompagnera durant les premières semaines ou les premiers mois.

Préparez un espace de travail organisé pour le nouvel employé. Communiquez avec lui avant sa première journée de travail pour voir s'il a des questions et remplir tout formulaire requis.

2. Première journée

Assurez-vous que le superviseur est sur place pour accueillir la nouvelle recrue et lui faire visiter les locaux (espace de travail, équipement, salle de repas, toilettes, etc.).

Présentez le nouveau membre à l'équipe. Remettez-lui une trousse d'orientation et examinez la documentation ensemble. Le superviseur et l'équipe devraient prendre leur repas avec lui pour qu'il se sente bien accueilli.

3. Formation et intégration

La première semaine, et au besoin par la suite, le superviseur et le mentor (le cas échéant) devraient s'assurer que le nouvel employé reçoit toute la formation appropriée et qu'il peut commencer à assumer ses tâches. Rencontrez-le tous les jours et organisez un entretien après environ une semaine pour connaître ses impressions.

4. Évaluation du rendement

Après 90 jours, évaluez le rendement de l'employé avec le superviseur afin de déterminer s'il est en mesure d'effectuer le travail requis et s'il demeurera en fonction.

2

Conserver vos employés

- Motivez votre personnel
- Offrez un salaire concurrentiel
- Conservez vos employés tout en respectant votre budget
- Voyez la formation comme un bon investissement



Il vaut la peine de faire des efforts pour garder les bons employés, surtout lorsqu'il y a pénurie de main-d'œuvre.

Renouveler le personnel peut coûter très cher. Les estimations varient beaucoup, mais vont jusqu'à 200 % du salaire annuel de la personne qui quitte son poste.

Une stratégie de fidélisation peut vous aider à éviter les coûts liés au roulement de personnel. Elle vous permettra de veiller à ce que vos employés bénéficient de mandats stimulants, d'un bon équilibre travail-vie personnelle et d'un soutien de la part de l'équipe de direction. Elle devrait enfin vous aider à offrir des salaires concurrentiels et à vous assurer que les employés reçoivent une formation leur permettant de rester productifs et motivés.

Motivez votre personnel

Un leadership inspirant peut donner envie aux employés de faire des efforts en vue d'obtenir les meilleurs résultats possible pour eux-mêmes et pour votre entreprise.



① Faites-en des décideurs dans leur domaine d'expertise

Permettez-leur d'acquérir des compétences en leadership. Cela favorisera la confiance et les encouragera à proposer des idées et des solutions nouvelles.

② Soutenez et encadrez les employés

Intervenez rapidement pour aider un employé qui éprouve des difficultés avec un projet. Encadrez vos employés de façon à ce qu'ils acquièrent de nouvelles compétences et de l'assurance, devenant ainsi de meilleurs atouts pour votre entreprise. L'encadrement favorisera en outre leur engagement et les encouragera à assumer plus de responsabilités.

③ Communiquez bien et souvent

Ne vous contentez pas d'envoyer des courriels. Discutez avec vos employés. Communiquez la vision et les objectifs de l'entreprise. Insufflez une énergie positive.

④ Faites de la reconnaissance une habitude

Lors de réunions d'équipe, demandez aux chefs de service de souligner le travail exceptionnel d'un ou de plusieurs de leurs équipiers. Cela les responsabilisera à l'égard de la reconnaissance du personnel. Essayez toutefois de ne pas toujours reconnaître les mêmes personnes. Vous pouvez aussi créer un programme de récompense mensuel en tenant compte de la réglementation financière en vigueur.

⑤ Témoignez votre appréciation

Remerciez souvent les employés quand ils font du bon travail et envoyez-leur un mot ou un courriel. Apprenez à connaître individuellement vos coéquipiers. Célébrez les victoires ensemble avec un déjeuner, un gâteau ou une activité spéciale.

⑥ Offrez de la souplesse

Les horaires flexibles réduisent le stress des employés en leur permettant de s'acquitter de leurs obligations personnelles et familiales.

Offrez un salaire concurrentiel



- 1. Voyez les salaires comme un investissement**

Ne les considérez pas comme un coût. Si vous n'offrez pas un salaire approprié, vous encouragez le roulement de personnel. Aussi, vos employés pourraient être moins motivés à aider votre entreprise à croître. Même si vous économisez à court terme dans les deux cas, ce sera plus coûteux à long terme.
- 2. Soyez flexible et ouvert à la négociation**

Attendez-vous à ce que les candidats et les employés se renseignent sur les salaires et tentent de négocier. Les employés performants devraient avoir droit à une augmentation salariale annuelle, en fonction de critères établis par la direction. Cela vous aidera à les motiver et à les fidéliser.
- 3. Faites des recherches**

Informez-vous du salaire médian – point milieu de l'échelle de tous les salaires pour un poste donné dans votre secteur. (De nombreux sites Web fournissent des données comparatives sur les salaires et les avantages sociaux.) Vous pourrez ainsi anticiper les attentes des employés et déterminer si votre entreprise sera en mesure de verser le salaire associé aux différents postes.
- 4. Variation des salaires selon l'endroit**

Le salaire versé pour un même poste peut varier d'une ville à l'autre, car les frais de logement et de subsistance diffèrent selon qu'on se trouve, par exemple, à Vancouver ou dans le Canada atlantique.

Conservez vos employés tout en respectant votre budget

Soyez à l'écoute des employés en matière d'avantages. Penchez-vous sur la reconnaissance non financière jusqu'à ce qu'elle fasse partie de votre culture d'entreprise. Assurez-vous toutefois de calculer tous les coûts liés à une initiative.



[Obtenir d'autres conseils.](#)

- 1 Changez la culture de votre milieu de travail**
Songez à offrir des avantages tels qu'une aire de jeu, une salle d'entraînement, des abonnements à un gym, des places de stationnement, des cartes de transport en commun ou des services de massothérapie. La plupart risquent toutefois d'être imposables et vos employés doivent en être informés.
- 2 Faites la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle**
Envisagez d'adopter des politiques plus généreuses en matière de vacances et de congés pour obligations familiales et d'instaurer la demi-journée du vendredi (les employés travaillent plus d'heures du lundi au jeudi pour avoir congé le vendredi après-midi). Permettez le télétravail et n'imposez pas un horaire fixe. L'important est que le travail soit fait. Cette approche exigera plus de gestion, mais sera appréciée des employés.
- 3 Offrez du café, des collations et des sorties**
De nombreux employés aiment avoir droit à des collations gratuites, et les sorties de groupe contribuent au renforcement de l'esprit d'équipe. Là encore, n'oubliez pas de calculer les coûts.
- 4 Proposez aux employés clés de participer aux bénéfices ou d'acheter des actions**
Leur donner l'occasion de détenir des actions de l'entreprise ou de partager les bénéfices contribue à les fidéliser et à les motiver. Évaluez toutefois préalablement les risques. [En savoir plus.](#)

Voyez la formation comme un bon investissement

1. Elle renforce les connaissances et les compétences

La formation (cours internes et externes) permet à vos employés d'améliorer ce qu'ils ont à offrir à votre entreprise. Faites-en une norme plutôt qu'une exception.

2. Elle permet de pallier les pénuries de main-d'œuvre

Vous pouvez réduire vos coûts d'embauche en offrant aux bons employés actuels de se perfectionner pour occuper des postes vacants. Vous pouvez aussi agrandir votre bassin de recrues potentielles en embauchant un travailleur motivé, prêt à se perfectionner.

3. Elle accroît la satisfaction des employés

La formation et le perfectionnement vous aident à attirer et à garder les employés, et à accroître la productivité. Selon un [sondage réalisé en 2018](#), 71 % des entrepreneurs canadiens ont des programmes de formation des employés.

4. C'est un élément clé de l'adoption de nouvelles technologies

Beaucoup sont intimidés par la technologie. La formation aide à vaincre la résistance et favorise l'adoption de nouveaux processus de travail.

Investir dans la formation contribue à l'engagement des employés.

3

Établir de solides politiques de RH

- Établissez les trois piliers de vos politiques de RH
- Utilisez efficacement les mesures disciplinaires progressives
- Dotez-vous d'une politique contre le harcèlement

Des politiques de RH officielles aident à éviter les malentendus et les actions en justice, réduisent le temps que la direction consacre à des problèmes de dotation en personnel, clarifient les droits et les responsabilités des employés et démontrent votre engagement à exploiter une entreprise équitable et professionnelle. La première étape de la création de politiques consiste à s'assurer que les employés connaissent vos attentes en matière de rendement et de comportement. Vos politiques de RH doivent s'appuyer sur trois piliers : un manuel de l'employé, un organigramme et des descriptions de poste.

Une fois ces piliers établis, vous pouvez créer de solides politiques de RH qui soutiennent le bien-être organisationnel de votre entreprise et transmettent une image positive aux chercheurs d'emploi et à vos pairs.

Établissez les trois piliers de vos politiques de RH

① Votre manuel de l'employé : un outil de communication

Un manuel de l'employé rassemble les règles et les politiques de RH de votre entreprise.

Lorsque les règles sont claires, les employés sont plus susceptibles de percevoir le système comme étant juste. Un manuel permet aux gestionnaires de ne plus avoir à répondre à des questions de base et à régler des conflits mineurs. Il peut aussi être un outil important pour protéger l'entreprise contre les actions en justice intentées par des employés en montrant qu'elle a agi conformément à ses politiques.

Commencez par présenter votre énoncé de mission et vos valeurs fondamentales. Exposez ensuite vos attentes sous la forme d'un code de conduite des employés. Poursuivez avec les règles concernant la rémunération, les horaires de travail, les vacances, les congés, le code vestimentaire, les activités personnelles, les normes d'emploi et la législation relative à la protection de la vie privée.

Veillez à ce que votre manuel soit clair et conforme d'un point de vue juridique. Un spécialiste des RH devrait le mettre à jour régulièrement suivant l'évolution de vos politiques.

② Un organigramme : organisation des postes

Un organigramme montre clairement comment les gens doivent travailler ensemble.

Créez un schéma de la structure de votre entreprise en établissant les responsabilités de tous les employés et de qui chacun relève. Incluez tous les postes occupés et vacants. La structure de l'organigramme doit favoriser la communication.

Souvenez-vous que l'organigramme porte sur les postes et non sur les titulaires.

③ Des descriptions de poste : définition et organisation du travail

Les descriptions de poste sont la base de toutes les initiatives d'embauche. Elles vous aideront à définir les compétences que vous cherchez chez les candidats, à préparer des questions d'entrevue et des tests appropriés, à cerner les besoins de formation et à évaluer le rendement des employés.

Elles aident aussi les employés à comprendre ce qu'on attend d'eux.

Utilisez efficacement les mesures disciplinaires progressives

Vous pouvez appliquer des mesures disciplinaires progressives pour corriger des problèmes tels qu'un rendement insatisfaisant, des absences non motivées, un langage offensant, de l'insubordination ou un non-respect des politiques de l'entreprise. Écoutez la version des faits de chacun et soyez juste.

① Organisez une première rencontre

La première rencontre a lieu entre le chef de service et l'employé. Il peut être judicieux d'inviter un témoin. L'objectif est de corriger le rendement et de renforcer les attentes de l'entreprise relativement au comportement et à la productivité, pas de punir la personne. Le chef expose verbalement toute mesure requise pour améliorer le rendement ou le comportement. Consignez la conversation au dossier de l'employé.

Donnez à l'employé une date limite pour modifier son comportement et dites-lui qu'une rencontre de suivi aura lieu.

② Créez un échéancier relatif au changement

Si la situation ne s'améliore pas, une deuxième rencontre a lieu. Au cours de celle-ci, les mesures à prendre pour modifier le comportement sont cernées et un échéancier est établi. L'employé prend connaissance de l'avertissement écrit et le signe. Cela ne signifie pas qu'il accepte le contenu du document, mais qu'il reconnaît l'avoir reçu. L'avertissement est ajouté à son dossier.

③ Donnez un dernier avertissement

Si une troisième discussion s'avère nécessaire, un second avertissement écrit comprenant une définition claire des attentes en matière de rendement et un échéancier relatif à l'amélioration est remis. L'employé est averti qu'un autre incident pourrait entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à la suspension ou à la cessation d'emploi. Le chef et l'employé signent l'avertissement écrit, lequel est versé au dossier de l'employé.

④ Vous pouvez décider de suspendre l'employé, mais vous devez respecter les lois et règlements de votre province ou de votre territoire.

Vous pouvez décider de suspendre l'employé pour une certaine période, avec ou sans salaire, plutôt que de mettre fin à son emploi.

Établir de solides politiques de RH

Comment procéder pour mettre fin à un emploi?

Avant de faire quoi que ce soit, parlez-en avec votre conseiller juridique. Toute cessation d'emploi devrait être documentée. Les employeurs doivent préalablement se préparer de manière objective et conforme à la loi.

1. Après avoir consulté un spécialiste des RH ou d'autres membres de la direction, le chef de service rencontre l'employé en présence d'un témoin.
2. Le chef de service dirige l'entretien, au cours duquel les raisons de la cessation d'emploi sont exposées.
3. L'employé reçoit une lettre de cessation d'emploi mentionnant les obligations de votre entreprise à l'égard de la cessation d'emploi et de l'indemnité de départ en vertu des règles et règlements provinciaux ou territoriaux en matière d'emploi. L'employé doit signer la lettre.
4. Vous et l'employé protégez la confidentialité de toutes les modalités de la cessation d'emploi mentionnées dans la lettre.
5. Informez l'employé que son relevé d'emploi lui sera envoyé par la poste.
6. Permettez-lui de récupérer ses effets personnels avant de l'escorter à l'extérieur de l'immeuble.

[➤ En savoir plus.](#)

La cessation d'emploi comprend souvent les mêmes étapes que l'application de mesures disciplinaires progressives.

Dotez-vous d'une politique contre le harcèlement

Les employeurs doivent s'assurer qu'aucune violence émotionnelle ou physique ne sévit au sein de leur entreprise, et que sinon, ils la prendront au sérieux. La violence et l'intimidation sont des crimes.

- 1 Instaurez une politique claire**
Rédigez une définition claire du harcèlement et de l'intimidation et affichez-la dans votre milieu de travail. Il est recommandé d'offrir une formation supplémentaire, en particulier aux gestionnaires, pour veiller à ce que les employés comprennent qu'aucune forme de violence ne sera tolérée.
- 2 Enquêtez sur toutes les plaintes reçues**
Enquêtez sans tarder sur toutes les allégations de harcèlement, de violence ou d'intimidation et rattachez l'enquête à votre processus disciplinaire. Établissez une procédure par étapes pour déposer une plainte en prenant soin d'indiquer qui participera à l'enquête et le moment où une décision peut être attendue. N'hésitez pas à obtenir des conseils juridiques.
- 3 Encouragez la dénonciation**
Encouragez les employés à porter plainte, mais assurez la confidentialité des renseignements transmis.
- 4 Communiquez clairement**
Informez votre personnel quant aux comportements acceptables et inacceptables. Insistez sur le fait que les blagues et les commentaires désobligeants, sexistes ou racistes ne seront pas tolérés. Indiquez clairement que les propos et les comportements menaçants, intimidants ou dénigrants sont inacceptables.
- 5 Suivez votre processus disciplinaire**
Ayez recours à des mesures disciplinaires – y compris des rencontres et des avertissements verbaux et écrits – pour gérer les cas de harcèlement et d'intimidation.
- 6 Donnez l'exemple**
Vous et votre équipe de direction ne devriez pas vous livrer à du harcèlement ou à de l'intimidation, surtout lorsque vous interagissez avec des employés difficiles. Lorsque des superviseurs sont mêlés à des cas de harcèlement ou d'intimidation, c'est le président de l'entreprise qui devrait gérer la situation.

Conclusion

Quand la main-d'œuvre est rare, il faut recruter judicieusement

De solides politiques de RH peuvent vous aider à garder vos employés et à en attirer de nouveaux dans un marché de l'emploi difficile.

Officialisez les vôtres pour consolider votre entreprise et la rendre plus attrayante pour les employés actuels et potentiels.

Un manuel de l'employé énoncera votre vision et vos politiques. Des descriptions de poste définiront les responsabilités de vos employés et leur indiqueront ce qu'ils sont censés faire. Un organigramme illustrera les responsabilités de chaque poste et les liens hiérarchiques, favorisant la bonne marche de votre entreprise et la communication.

En faisant de ces éléments le fondement de vos politiques de RH, vous pourrez mieux soutenir la croissance de votre entreprise.

Une entreprise qui établit un parcours professionnel pour ses employés se démarquera des autres au moment de recruter des talents.





- **Établissez une base solide en matière de RH pour optimiser l'apport des employés.**
- **Obtenez le financement dont vous avez besoin pour former et embaucher de nouveaux employés.**

bdc 
**financement.
conseil.
savoir-faire.**

**Pour plus d'information,
communiquez avec nous ou
visitez le centre d'affaires de BDC
le plus proche.**

1 888 INFO-BDC (1 888 463-6232)

info@bdc.ca

bdc.ca

This document is also available in English.

EB-HUMANRESOURCES-F1903