

Les gestionnaires de PME ont plusieurs rôles à jouer et ils sont amenés à prendre des décisions rapides sur différents sujets. Mettre en place des politiques de gestion permet de concrétiser les intentions de l'organisation, de faciliter la prise de décision et d'économiser du temps. Les politiques de gestion au sein d'une entreprise sont essentielles car elles permettent d'uniformiser vos pratiques et vos interventions.

Ce chapitre vous présente des exemples concrets de politiques de formation, confidentialité, harcèlement psychologique et santé et sécurité. Il est important de les adapter à votre entreprise afin qu'elles respectent les valeurs, la philosophie et votre stratégie d'affaires. Ce chapitre vous présente également un exemple de programme de reconnaissance de service.

Politiques d'entreprise

Plusieurs entreprises ont développé des politiques administratives afin de faciliter la gestion et surtout de rendre les interventions uniformes. Il existe plusieurs types de politiques dans les entreprises dont celles reliées à la santé et sécurité, à la formation, à la qualité, aux relations publiques, à la confidentialité, à l'éthique professionnelle, à la rémunération, à l'embauche...

Notez qu'il est important d'adapter vos politiques en fonction des objectifs de votre entreprise afin qu'elles soient cohérentes les unes par rapport aux autres. Voici quatre modèles pouvant faciliter la rédaction de vos politiques:

- Politique de formation (outil # 62)
- Politique de santé et sécurité (outil # 63)
- Politique contre le harcèlement psychologique au travail (outil # 64)
- Politique de confidentialité (outil # 66)

Les politiques d'entreprise concernant l'ensemble des employés constituent le manuel d'employé. Si certaines de vos politiques s'appliquent spécifiquement à votre équipe de gestionnaires, il est donc proposé d'utiliser un manuel de gestion contenant toutes les politiques de l'entreprise, mais d'y ajouter une section spéciale qui sera distribuée seulement aux gestionnaires.

PLASTIQUES PLAST INC.

Politique de formation

Préambule :

Les changements constants, les nouvelles technologies et la mondialisation des marchés incitent les entreprises à se doter de moyens pour demeurer compétitives. Les Plastiques Plast inc. s'engagent à établir un processus d'identification des besoins de formation et à orienter ses actions afin de permettre aux employés l'acquisition, le maintien et le développement de leurs compétences.

Portée :

Cette politique s'adresse à tous les employés de l'entreprise.

Pratiques :

- Planifier, organiser et évaluer les activités de formation
- Informer et faciliter l'accès aux activités de formation
- Évaluer les besoins de formation et établir les priorités en regard du développement des employés
- Établir des objectifs et suivre avec l'employé son cheminement au niveau du développement de ses compétences
- Promouvoir des programmes de formation axés sur le développement technique des employés
- Sélectionner les personnes-ressources ou des firmes de formation pour diffuser la formation requise
- Encourager les employés dans leur projet d'études selon le plan de développement établi et favoriser leur développement professionnel au sein de l'entreprise
- Préparer et assurer le suivi des demandes d'aide financière
- Rembourser à l'employé les frais d'inscription et de scolarité des cours suivis, sur preuve de réussite (il est entendu que de tels frais, avant d'être engagés, doivent être autorisés par le superviseur immédiat de l'employé)

N'oubliez pas qu'il appartient à chacun de veiller à son développement, d'en être responsable et d'y consacrer le temps et les efforts nécessaires afin de réussir et de progresser au sein de l'entreprise.

Bernard Defoy

Ressources humaines

Le 4 mai 2008

Date

PLASTIQUES PLAST INC.

Politique de santé et sécurité

Préambule :

Plastiques Plast inc. s'engage à protéger la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés. Plastiques Plast inc. considère ses travailleurs comme étant sa ressource la plus importante. La prévention des accidents, des blessures et des maladies professionnelles et l'atteinte d'un objectif zéro dans ce domaine deviennent un projet d'entreprise à être partagé et assumé par tous.

L'engagement de la direction, du personnel de supervision et de l'ensemble des employés est de promouvoir et d'exercer en toute circonstance une approche sécuritaire de travail. Cet engagement assure une garantie d'amélioration continue en santé et sécurité au travail.

Portée :

Cette politique s'adresse à tous les employés de l'entreprise ainsi qu'aux visiteurs.

Pratiques :

- S'assurer du respect des lois et règlements sur la santé et sécurité au travail
- Fournir aux employés et aux visiteurs toute l'information nécessaire pour prévenir incidents ou accidents
- Former les employés à adopter des comportements sécuritaires
- Intervenir en fonction des priorités reliées aux risques d'accidents
- Favoriser la participation et la responsabilisation des employés dans le processus d'amélioration continue
- Établir, communiquer et faire respecter les règlements de santé et sécurité au travail, les procédures sur le cadenassage et le SIMDUT
- Être proactif à la suite des recommandations faites sur les formulaires de « Déclarations de situations dangereuses » pour améliorer les méthodes sécuritaires de travail

Ces pratiques sont revues régulièrement par la direction pour maintenir l'amélioration continue de tous les aspects de la santé et sécurité au travail.

La sécurité au travail, plus qu'une priorité; une valeur à développer, un défi à relever.

Bernard Defoy

Ressources humaines

Le 4 mai 2008

Date

PLASTIQUES PLAST INC.

Politique contre le harcèlement psychologique au travail

Préambule :

L'entreprise Plastiques Plast inc. s'engage à procurer à ses employés un environnement de travail dépourvu de violence, de discrimination, de harcèlement sexuel et/ou psychologique. Afin de nous assurer du respect et de la protection de l'intégrité physique et psychologique de nos employés, nous mettons en place, par le biais de cette politique, des moyens pour prévenir les situations de harcèlement, dans le but de les faire cesser, s'ils existent, et de supporter les personnes qui croient subir une forme de harcèlement.

Portée :

Cette politique s'adresse à tous les employés et visiteurs de Plastiques Plast inc.

Politique :

1. Plastiques Plast inc. ne tolère aucune forme de harcèlement au travail.
2. Notre politique ne restreint pas l'autorité des gestionnaires lors des rencontres d'évaluation de rendement, dans la gestion des relations de travail, dans l'application de mesures administratives et dans l'organisation du travail.
3. Une personne omettant de se soumettre à cette politique est passible de mesures administratives ou disciplinaires. Une personne qui effectue une plainte de mauvaise foi sera considérée comme ayant effectué une violation de la présente politique.
4. Notre politique doit être lue et signée par chacun de nos employés.
5. Il n'y aura pas de représailles à l'endroit d'un employé qui fait une plainte légitime. Il est entendu qu'aucun document relatif à une plainte de harcèlement ne sera versé au dossier de l'employé qui a porté plainte.
6. Les employés et les gestionnaires ont l'obligation de respecter la confidentialité. Aucun renseignement au sujet d'une plainte ne sera divulgué, sauf lorsqu'il est nécessaire de faire enquête sur la plainte ou lorsque la législation l'oblige.

DÉFINITIONS :

Harcèlement psychologique :

Le harcèlement psychologique, tel que défini par l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail, est une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, et portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne et qui entraînent, pour celle-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne.

Harcèlement sexuel :

Le harcèlement sexuel est un comportement à connotation sexuelle abusif, blessant et importun qui, pour la personne qui en fait l'objet, entraîne des conséquences directes sur le maintien ou l'amélioration de ses conditions de vie et/ou crée à son endroit un climat d'intimidation, d'humiliation ou d'hostilité.

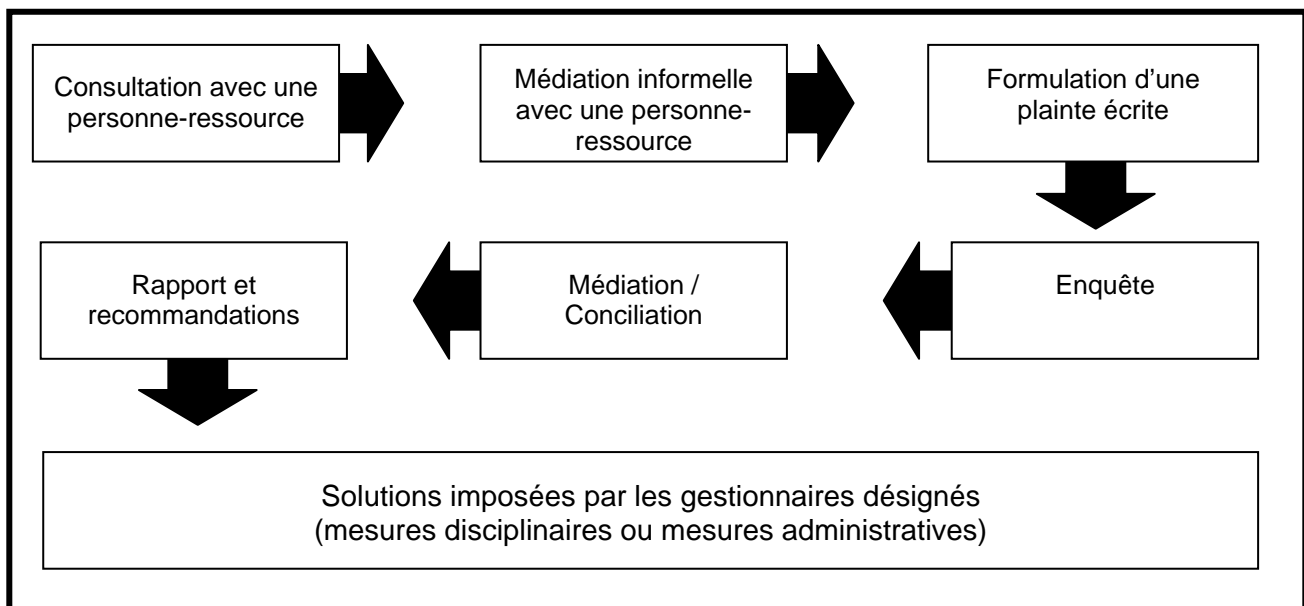
Responsabilités :

L'employeur est responsable de l'application de la présente politique. Tous les employés de l'entreprise doivent collaborer au respect de cette politique afin de s'assurer un milieu de travail sans harcèlement. Chaque employé a la responsabilité de respecter cette politique et doit s'efforcer de maintenir des rapports harmonieux. Les gestionnaires doivent traiter les plaintes en toute confidentialité et poser des actions dans le but de maintenir de bonnes relations au sein des équipes de travail.

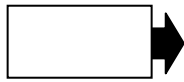
Traitement des plaintes :

Une personne qui se croit victime de violence ou de harcèlement au travail peut s'adresser à une personne-ressource. La procédure de traitement des plaintes ne prive en aucune façon une personne du droit de porter plainte auprès de la Commission des normes du travail ou de s'adresser à tout autre tribunal dans les délais prescrits.

Étapes de la procédure de règlement de plainte :

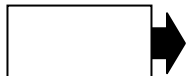


Description des étapes de la procédure de règlement de plainte :



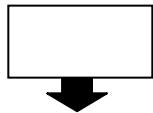
Consultation avec une personne-ressource :

La personne qui se dit victime ou témoin de harcèlement peut rapporter l'incident à la personne-ressource avant de déposer une plainte formelle. Le rôle de la personne-ressource est d'accompagner, d'assister et de soutenir la personne qui se dit victime de harcèlement. Si la personne qui se dit victime de harcèlement y consent, une personne-ressource qualifiée peut agir à titre de médiatrice et l'aider à rédiger sa plainte. La personne-ressource doit être créative dans sa recherche de solutions pour que la plainte soit réglée à la satisfaction des deux parties impliquées. Elle peut demander le support d'un psychologue pour venir en aide à un employé ou pour faire progresser la relation d'aide. Les personnes-ressources sont identifiées à la page 4 de cette politique.



Médiation informelle :

La personne-ressource rencontre individuellement les parties en cause et leur propose une médiation. Cette dernière peut être offerte en tout temps durant le processus dans le but d'en arriver à un règlement à l'amiable. Si cette étape du processus échoue, il y aura enquête.



Formulation d'une plainte écrite :

Toute personne désirant formuler une plainte écrite peut au préalable en discuter avec une personne-ressource afin d'obtenir un support à travers les étapes de la procédure du règlement de plaintes.



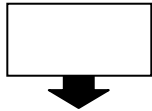
Enquête :

Le comité d'enquête est composé d'une personne de l'externe (psychologue, avocat ou médiateur) et d'une personne à l'interne qui seront nommées pour effectuer l'enquête. Les responsabilités des enquêteurs sont d'évaluer la pertinence de la plainte et de traiter celle-ci dans un court délai, tout en relevant des faits, de recommander la mise en place de mesures provisoires, de rencontrer toutes les personnes impliquées et de soumettre un rapport au gestionnaire désigné avec des recommandations sur les mesures administratives ou disciplinaires qui pourraient être appliquées, si nécessaire. L'enquête débute dans les sept jours après le dépôt de la plainte et elle est complétée au plus tard six semaines après le début de l'enquête, à moins d'une situation exceptionnelle.



Médiation / Conciliation :

Une fois l'enquête complétée, les parties en cause peuvent avoir recours à une médiation avec une personne externe et/ou une personne du comité d'enquête afin d'arriver à une entente.



Rapport et recommandations :

Le comité d'enquête remet au gestionnaire désigné des recommandations et un rapport détaillé des faits. Ce rapport permet aux gestionnaires de prendre une décision basée sur des faits. Ce rapport est confidentiel et l'information ne sera divulguée que pour les besoins d'une mesure disciplinaire ou administrative, d'une audition ou lorsque requis par la loi. La procédure de traitement des plaintes, aussi, respecte la confidentialité des personnes impliquées à moins que ces renseignements soient nécessaires au traitement de la plainte et à la conduite d'une enquête ou à l'imposition de mesures disciplinaires ou administratives.

Si vous croyez avoir été victime ou témoin de violence ou de harcèlement, contactez les personnes-ressources suivantes:

- Mireille Samson (514) 555-6789 rh@plastplast.qc.ca
- Marc Morin (514) 555-6788 mm@plastplast.qc.ca

Accusé de réception :

Je (lettres moulées) _____ accuse réception de la politique pour contrer le harcèlement en milieu de travail. Je déclare, par la présente, avoir lu cette politique et avoir bien compris son contenu. Je suis conscient(e) que toute entrave à cette politique peut entraîner des mesures administratives ou disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

Signé à _____ le _____

Signature de l'employé

Formulaire de plainte

Présumée victime :

Je soussigné(e) _____ crois en toute bonne foi que je suis depuis le ou vers le _____ victime de harcèlement psychologique et que je suis affecté(e) par cette situation.

Témoin :

Je soussigné(e) _____ crois en toute bonne foi que _____ est depuis le ou vers le _____ victime de harcèlement psychologique et qu'il (elle) est affecté(e) par cette situation.

Inscrire :

Date de l'événement : _____ Heure : _____

Lieu de l'événement : _____

Résumer les faits :

Compte tenu de ces événements, je considère être victime (ou témoin) de harcèlement psychologique.

Nom en lettres moulées : _____

Signature : _____ Date : _____

Plainte remise à :

Nom en lettres moulées : _____

Signature : _____ Date : _____

Formulaire d'enquête avec la présumée victime

Nom de la présumée victime : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Date de l'événement : _____

Que s'est-il passé avant et après l'évènement?

Qu'avez-vous dit?

Comment la personne a-t-elle réagi à ces propos ou à ces gestes?

À ce moment, qui était présent?

Quelles ont été les conséquences de ces gestes?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter?

Je m'engage à garder confidentielle la raison pour laquelle j'ai été convoqué(e) par mon employeur à une rencontre le _____ (date), ainsi que toute information relative à cette affaire à moins d'être dûment convoqué(e) devant un tribunal.

Signature : _____ Date : _____

Signature du responsable de l'entrevue : _____

Date : _____

Formulaire d'enquête avec la personne faisant l'objet de la plainte

Nom de la personne faisant l'objet de la plainte : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Date de l'événement : _____

Que s'est-il passé avant et après l'évènement?

Qu'avez-vous dit?

Comment la personne a-t-elle réagi à ces propos ou à ces gestes?

À ce moment, qui était présent?

Quelles ont été les conséquences de ces gestes?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter?

Selon vous, quelles sont les raisons qui motivent la personne à déposer une plainte contre vous?

Je m'engage à garder confidentielle la raison pour laquelle j'ai été convoqué(e) par mon employeur à une rencontre le _____ (date), ainsi que toute information relative à cette affaire à moins d'être dûment convoqué(e) devant un tribunal.

Signature : _____ Date : _____

Signature du responsable de l'entrevue : _____

Date : _____

Formulaire d'enquête avec le témoin

Nom de la personne faisant l'objet de la plainte : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Date de l'événement : _____

Que s'est-il passé avant et après l'évènement?

Qu'avez-vous dit?

Comment la personne a-t-elle réagi à ces propos ou à ces gestes?

À ce moment, qui était présent?

Quelles ont été les conséquences de ces gestes?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter?

Selon vous, quelles sont les raisons qui motivent la personne à déposer une plainte?

Je m'engage à garder confidentielle la raison pour laquelle j'ai été convoqué(e) par mon employeur à une rencontre le _____ (date), ainsi que toute information relative à cette affaire à moins d'être dûment convoqué(e) devant un tribunal.

Signature : _____ Date : _____

Signature du responsable de l'entrevue : _____

Date : _____

PLASTIQUES PLAST INC.

Politique de confidentialité (Entente à signer par l'employé concerné)

Je reconnais que dans l'exercice de mes fonctions, je serai amené à prendre connaissance d'informations confidentielles relativement aux méthodes de production, aux finances, à la planification, aux contrats, aux ventes, aux clients et aux fournisseurs. Toute information sur de tels sujets ne doit pas être communiquée à quiconque et je m'engage à en respecter la confidentialité.

Par conséquent, dans le cadre de mon emploi, je reconnais l'obligation de :

- Ne pas utiliser ces renseignements à d'autres fins que celles pertinentes à l'exercice de mes fonctions.
- Ne pas rechercher de renseignements confidentiels, consulter des documents confidentiels ou des fichiers informatiques à des fins autres que celles liées à l'exercice de mes fonctions et à ne pas communiquer ou permettre que soient communiqués des renseignements confidentiels, à moins que cette communication ou divulgation soit autorisée par la loi et/ou par l'entreprise.
- Ne prendre connaissance que de l'information pertinente aux dossiers qui me sont assignés et ne divulguer que les faits ou les renseignements obtenus dans l'exercice de mes fonctions.
- À la fin de mon emploi, laisser chez Plastiques Plast inc. ou lui remettre tous les documents, quelle que soit leur forme (documents écrits ou informatisés), mis à ma disposition par ce dernier et comportant des renseignements nominatifs et relatifs à l'entreprise.

Nom en lettres moulées : _____

Signature : _____ Date : _____

Témoin : _____ Date : _____

Programme de reconnaissance de service

Plastiques Plast inc. est soucieux d'établir un programme uniforme de reconnaissance afin de reconnaître d'une façon particulière les nombreuses années de service de certains employés. Un programme de reconnaissance de service s'ajoute à la considération et la reconnaissance que doit recevoir régulièrement tout employé. Il est aussi le reflet d'une philosophie de reconnaissance de l'individu, de sa loyauté et nous permet d'être reconnu comme employeur de choix.

Pratiques :

- Établir une procédure à suivre afin de s'assurer d'une application équitable et uniforme du programme
- Définir le nombre de niveaux de service, le type et le montant des récompenses accordés à chacun
- Déterminer la période de remise des récompenses
- Identifier la personne ou le service responsable de la gestion du programme
- Déterminer le mode de diffusion pour informer tous les employés des modalités du programme
- Évaluer l'impact du programme sur la mobilisation et la perception qu'ont les employés de l'entreprise

Tableau des différents niveaux de service et de récompenses accordées aux employés :

Niveau 1	5 ans de service	Chèque-cadeau de 50 \$
Niveau 2	10 ans de service	Chèque-cadeau de 75 \$
Niveau 3	15 ans de service	Chèque-cadeau de 100 \$
Niveau 4	20 ans de service	Chèque-cadeau de 150 \$
Niveau 5	25 ans de service	Chèque-cadeau de 200 \$

Note : Le chèque-cadeau peut offrir plus d'un choix de fournisseurs et cela après discussion avec l'employé.

Amélioration continue

Plusieurs modèles de programmes d'amélioration continue ont été créés pour développer des mécanismes de recherche de solutions et améliorer les façons de faire. L'amélioration continue est en somme un mode de gestion qui fait partie de la philosophie d'une entreprise lui permettant de se démarquer par ses actions proactives. La réduction du temps d'embauche et la rationalisation des formulaires sont des exemples d'amélioration continue pour le service des ressources humaines. Une telle démarche débute par l'implication de la direction. Les valeurs qui sont véhiculées sont fondées sur des principes de valeur ajoutée comme la coopération, le travail d'équipe, le souci du personnel et des clients, le bien-être au travail et la formation continue.

De plus, il est important d'impliquer tous les employés afin de développer une synergie entre les services et d'améliorer les méthodes de travail et/ou les façons de faire. Bien que l'application de cette philosophie ne s'étend pas uniquement aux procédés de fabrication, en général, les programmes d'amélioration continue permettent d'améliorer les processus de fabrication. On suscite ainsi la satisfaction des clients et la fabrication de produits conformes à leurs exigences. Voici les avantages à intégrer ce genre de programme :

- Fabriquer un produit de qualité en toute efficacité
- Améliorer constamment les processus de production
- Stimuler le travail d'équipe
- Se doter d'une méthodologie efficace d'amélioration de la performance de l'entreprise avec la participation et l'implication de tous les employés
- Se remettre en question pour s'améliorer
- Réduire les coûts, augmenter la productivité
- Devenir plus concurrentiel
- Augmenter la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise

De plus en plus d'entreprises se tournent vers la norme ISO et les outils de qualité tels que Kaizen, Kanban, 5S, PVA (production à valeur ajoutée). L'implantation de ces programmes nécessite l'accompagnement de professionnels car ils sont complexes.