
12. Prestation de services aux entreprises

RÉFÉRENCE**Table des matières**

1. Introduction	3
2. Les services aux entreprises	4
2.1. Clientèles visées	4
2.1.1. Entreprises.....	4
2.1.2. Travailleuses et travailleurs	4
2.2. Champ d'intervention des services aux entreprises (GRH).....	5
2.3. La définition de la « Gestion des ressources humaines »	5
2.4. Modèle de «Gestion des ressources humaines» d'Emploi-Québec.....	5
3. La prestation de services aux entreprises	7
3.1. Définition	7
3.2. Objectifs	7
3.3. Principes directeurs.....	7
3.4. Le rôle conseil	9
3.5. Cheminement opérationnel	9
3.5.1. Les 5 phases du cheminement opérationnel.....	9
3.5.1.1. Phase 1 - L'établissement de la relation d'affaires.....	10
3.5.1.2. Phase 2 - L'analyse de la demande.....	10
3.5.1.3. Phase 3 - Planification de l'action	12
3.5.1.4. Phase 4 - La mise en œuvre et le suivi.....	13
3.5.1.5. Phase 5 - L'évaluation et la rétroaction.....	14
4. L'Offre de service.....	15
4.1. Définition	15
4.2. Objectif	15
4.3. Le coffre à outils	15
4.4. Les besoins des entreprises.....	15
4.4.1. Besoins liés aux actions de gestion.....	15
4.4.2. Besoins liés à l'acquisition des ressources humaines	16
4.4.3. Besoins liés au développement des ressources humaines	16
4.4.4. Besoins liés à la conservation des ressources humaines	17
5. Glossaire.....	18

1. Introduction

Le guide présente, de façon détaillée, la *Prestation de services aux entreprises* ainsi que l'*Offre de service* qui en découle.

Ce guide s'adresse à l'ensemble du personnel des services aux entreprises et a pour but :

- d'harmoniser les pratiques professionnelles du personnel affecté aux services aux entreprises par une compréhension commune de la *Prestation de services aux entreprises*;
- d'appliquer le processus proposé de résolution de problème afin de rendre des décisions adaptées aux besoins des entreprises;
- d'utiliser, de façon optimale, les mesures et les services composant l'offre de service d'Emploi-Québec en tenant compte de l'étendue de chacun des éléments et en créant des liens entre eux;
- de situer l'*Offre de service* dans l'ensemble de la *Prestation de services aux entreprises*;
- de fournir une réponse plus adaptée aux besoins des entreprises par l'intégration de l'offre de service;
- de préciser les processus opérationnels liés à la prestation de services aux entreprises.

2. Les services aux entreprises

On entend par « services aux entreprises » l'ensemble des moyens et ressources dont dispose Emploi-Québec pour remplir sa mission auprès des entreprises.

Les services offerts sont adaptés à la diversité des marchés du travail régionaux et locaux ainsi qu'aux besoins de la clientèle. Ils sont décentralisés dans les 17 régions administratives à partir des bureaux régionaux ou des centres locaux d'emploi (CLE).

Le personnel de chaque région s'appuie sur une *approche différenciée* pour intervenir auprès des entreprises en se basant, notamment, sur les priorités et les orientations nationales, régionales et locales déterminées préalablement.

2.1. Clientèles visées

Les services aux entreprises visent à satisfaire les besoins des *entreprises* et des *travailleuses et travailleurs en emploi*.

2.1.1. Entreprises

Emploi-Québec offre des services aux entreprises** :

- de toute taille;
- à toutes les étapes de leur cycle de vie;
- de tous les secteurs d'activité;
- à but lucratif ou non, y compris les travailleurs autonomes;
- de toutes les formes juridiques : individuelle ou immatriculée, société de personnes (dont la société en nom collectif), la société de capitaux (cie, ltée, inc.) et la coopérative.

Les **PME** ou entreprises de 250 employés et moins sont plus particulièrement visées.

2.1.2. Travailleuses et travailleurs

Emploi-Québec, par ses interventions auprès des entreprises, aide directement ou indirectement les travailleuses et travailleurs en emploi.

** [Chapitre 5.6 – Employeurs admissibles \(1.3\)](#)

2.2. Champ d'intervention des services aux entreprises (GRH)**RÉFÉRENCE****2.2. Champ d'intervention des services aux entreprises (GRH)**

La mission d'Emploi-Québec est de contribuer, de concert avec les partenaires du marché du travail, à développer l'emploi et la main-d'œuvre, et de lutter contre le chômage dans une perspective de développement économique et social.

Compte tenu de sa mission, axée sur l'amélioration du fonctionnement du marché du travail et, conséquemment, sur l'appariement entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, la gestion des ressources humaines (GRH) constitue le champ privilégié d'intervention d'Emploi-Québec auprès des entreprises.

En effet, une bonne gestion des ressources humaines permet d'attirer, de retenir, de motiver et de développer les compétences des employés de manière à optimiser la productivité et la qualité de vie au travail. Elle contribue également à assurer la pérennité de l'entreprise, sa rentabilité, sa compétitivité et son adaptabilité à l'environnement.

Les interventions dans les autres fonctions telles que la production, le marketing, les finances ou l'administration ne sont pas exclues, *mais elles demeurent exceptionnelles*, c'est-à-dire qu'elles sont effectuées lorsqu'elles sont jugées vitales pour le maintien des emplois et la survie de l'entreprise. Dans ce cas, Emploi-Québec intervient en complémentarité avec les autres partenaires publics ou parapublics, afin d'assurer la cohérence des interventions gouvernementales.

2.3. La définition de la « Gestion des ressources humaines »

La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme un ensemble d'approches de gestion et de pratiques adoptées par une entreprise pour agir avec *efficacité**, *efficience*** et équité sur les facteurs qui influencent la contribution du personnel à la performance de l'entreprise.

* Fait référence à la qualité des résultats obtenus

** Fait référence aux moyens pris pour atteindre les résultats obtenus

2.4. Modèle de «Gestion des ressources humaines» d'Emploi-Québec

Le modèle de « Gestion des ressources humaines » retenu par Emploi-Québec reprend les concepts de la fonction « *Ressources humaines* » que sont l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines :

- l'acquisition de ressources humaines touche à la fois la planification des ressources humaines et la dotation (recrutement, sélection et accueil);
- le développement comprend le développement organisationnel, la formation, la gestion du rendement et la gestion de carrière;

2.4. Modèle de «Gestion des ressources humaines» d'Emploi-Québec

RÉFÉRENCE

- la conservation des ressources humaines réfère à tout ce qui concerne les relations avec les employés, la rémunération et la santé et la sécurité du travail*.

Le modèle intègre aussi les actions de « Gestion » liées à la fonction « Ressources humaines », soit le « G » de la GRH. Les cinq grandes actions de gestion : planifier, organiser, diriger, contrôler et communiquer (PODCC) sont définies comme suit :

- *Planifier* : (...) déterminer à l'avance ce qui doit être fait, les échéances, les ressources nécessaires...ainsi que les résultats attendus.
- *Organiser* : (...) tout mettre en place pour que les résultats attendus puissent être concrétisés. Il s'agit de voir qui fait quoi, avec quel matériel ou logiciel et avec quelles méthodes de travail.
- *Diriger* : (...) faire en sorte que les choses se fassent. Il s'agit d'orchestrer les ressources afin d'atteindre les résultats visés et de satisfaire le client.
- *Contrôler* : (...) rassembler les renseignements pertinents sur le respect des spécifications techniques et sur la qualité de la production de l'équipe.
- *Communiquer* : (...) échanger formellement ou non. Il s'agit pour les dirigeants d'entreprises d'échanger avec leurs employés sur la vision de l'organisation, c'est-à-dire d'indiquer leurs valeurs, leurs priorités, leurs objectifs et leurs stratégies pour atteindre les résultats escomptés.

* Le modèle précédent retenait un autre concept : la mobilisation. Elle n'est plus traitée ici comme une composante en soi, mais comme une résultante des actions en acquisition, en développement ou en conservation des ressources humaines.

3. La prestation de services aux entreprises

3.1. Définition

La *Prestation de services aux entreprises* est une approche d'intervention qui correspond à une démarche logique, progressive et structurée visant soit à initier un premier contact avec l'entreprise afin de déterminer ses besoins, soit à donner suite à la demande d'une entreprise afin de répondre de façon adaptée en matière de gestion des ressources humaines. Cette démarche est soutenue par un processus de *résolution de problème*.

3.2. Objectifs

Les objectifs visés par la *Prestation de services aux entreprises* sont notamment de :

- *Faciliter la prise de décision* : la *Prestation de services aux entreprises* offre un cadre d'intervention qui permet de guider la séquence d'actions nécessaires à une prise de décision.
- *Favoriser l'implication de l'entreprise* : les interventions d'Emploi-Québec visent à aider la clientèle à résoudre adéquatement les difficultés rencontrées. La réussite liée à la résolution de problème implique que les personnes aidées jouent un rôle actif dans l'évaluation des difficultés et la mise en œuvre de moyens à prendre pour les résoudre.
- *Soutenir la décision d'intervenir* : une fois que l'entreprise a pris sa décision, Emploi-Québec la soutient dans ses choix et facilite la contribution d'autres intervenants du marché du travail ou partenaires pouvant être concernés par la décision.
- *Répondre de façon adaptée aux besoins de l'entreprise* : elle permet le recours à une gamme de mesures, services, activités et outils structurés par l'*Offre de service*, qui peuvent être utilisés seuls ou en combinaison, afin de répondre adéquatement aux besoins des entreprises.

3.3. Principes directeurs

Les principes directeurs qui sous-tendent la *Prestation de services aux entreprises* permettent d'orienter les décisions en matière d'organisation des services aux entreprises et de définir les valeurs qui devront se refléter dans les pratiques. Ces principes directeurs se fondent sur :

- *L'approche-client* : la *Prestation de services aux entreprises* est basée sur une relation personnalisée afin que l'aide apportée soit adaptée à la situation et aux besoins particuliers des entreprises, en tenant compte des normes, des mesures et programmes, ainsi que de la planification locale.

- *La flexibilité* permet d'offrir une réponse rapide aux entreprises. Le cadre des interventions prévoit des étapes de cheminement opérationnel qui peuvent être facultatives ou obligatoires, en fonction de la situation de l'entreprise et de la problématique à résoudre. Cette flexibilité se traduit notamment par :
 - une *Offre de service*;
 - une aide modulée qui permet la référence aux services appropriés, que ceux-ci soient accessibles à l'ensemble des entreprises ou spécifiques aux besoins particuliers de certaines entreprises.
- *L'accessibilité* réfère à la notion de disponibilité. Les services sont accessibles à l'ensemble des entreprises de la façon suivante :
 - les services universels en libre service sont accessibles en tout temps sur Internet ou sans rendez-vous, pendant les heures d'ouverture des CLE, et ce, gratuitement;
 - tous les autres services offerts en service assisté sont accessibles pendant les heures d'ouverture des CLE ou des directions régionales, par téléphone et, selon le cas, avec ou sans rendez-vous. Pour le placement, le Centre d'assistance au placement (CAP) est également accessible par téléphone et par Internet (courrier électronique).
- *La gestion par résultat* est un mode de gestion axé sur l'atteinte des objectifs. Un indicateur de résultat sur la prestation de services aux entreprises a été développé relativement aux informations de gestion. Cet indicateur de résultat tient compte d'au moins une nouvelle intervention significative en service conseil ou de nature financière au cours d'une année financière.

L'unité administrative, responsable des services offerts, devient alors imputable des résultats obtenus (productivité, service à la clientèle et performance). Dans le cadre de la *Prestation de services aux entreprises*, ce principe vise notamment à augmenter la capacité de répondre plus directement et plus rapidement aux demandes des entreprises.

- *La concertation* : la prestation de services favorise la concertation travailleurs/employeurs et entre partenaires du marché du travail comme moyen privilégié pour trouver des solutions durables aux problématiques auxquelles les entreprises ont à faire face. La concertation entre partenaires se concrétise particulièrement au niveau national par la Commission des partenaires du marché du travail et ses pendants régionaux, les Conseils régionaux des partenaires du marché du travail. S'ajoute, aussi, une concertation par secteur d'activité par les comités sectoriels.

3.4. Le rôle conseil

Le rôle conseil repose sur des connaissances, des habiletés et une analyse systématique des faits. Il vise à aider l'entreprise à mieux cerner son problème et à entrevoir des pistes de solution.

Le rôle conseil peut être lié à l'accompagnement d'une entreprise dans l'action, mais il peut s'exercer, de façon ponctuelle, sur certains aspects de problématique plus ou moins complexe par le personnel du réseau des services aux entreprises. Le rôle conseil est également lié à la capacité d'influencer et de considérer un ensemble d'options pour leur valeur de réponse à des besoins identifiés.

3.5. Cheminement opérationnel

Le cheminement opérationnel de la *Prestation de services aux entreprises* vise à faciliter la prise de décision pour l'ensemble des interventions auprès des entreprises. Il est centré sur le client et son objectif ultime est d'influencer positivement le maintien, la stabilisation et la création de l'emploi par l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Il propose une façon :

- de prendre contact et d'impliquer l'entreprise;
- d'entreprendre une démarche objective;
- de rassembler les informations nécessaires à la prise de décision;
- de rendre compte des choix;
- de minimiser les risques d'arbitraire.

3.5.1. Les 5 phases du cheminement opérationnel

Cinq phases, soutenues par un processus de résolution de problèmes, composent le cheminement opérationnel du client « entreprise » :

1. l'établissement de la relation d'affaires;
2. l'analyse de la demande;
3. la planification de l'action;
4. la mise en œuvre et le suivi;
5. l'évaluation et la rétroaction.

Ces 5 phases comportent un certain nombre d'étapes. Dans tous les cas, il s'agit de prendre le chemin le plus court entre la définition d'une problématique et sa résolution, et de s'assurer de compiler les informations nécessaires pour comprendre et suivre le déroulement des interventions et de faire le suivi des engagements.

3.5.1.1. Phase 1 - L'établissement de la relation d'affaires

La relation d'affaires s'établit dès le premier contact, que ce soit lorsque l'entreprise fait une demande ou lorsqu'elle est contactée dans le cadre d'une démarche initiée par Emploi-Québec.

Démarche initiée par une entreprise

Lorsque la démarche est initiée par une entreprise, ou un regroupement d'entreprises, il s'agit :

- de recevoir la demande et de s'assurer de la compréhension afin d'en préciser la nature;
- d'être à l'écoute des besoins et ouvert aux différentes possibilités ou opportunités d'intervention;
- de fournir, au besoin, des informations sur l'ensemble des services offerts aux entreprises en libre service et en service assisté par Emploi-Québec, et sur le marché du travail;
- de vérifier l'admissibilité à une intervention possible d'Emploi-Québec;
- de référer, s'il y a lieu, à un autre intervenant du marché du travail selon les besoins exprimés par l'entreprise.

Démarche initiée par Emploi-Québec

Par ailleurs, dans le cadre d'une démarche initiée par Emploi-Québec lors d'un exercice de démarchage, suite à un repérage ou non, il s'agit :

- d'énoncer le but de la démarche et de fournir l'information sur le type d'intervention visée;
- de vérifier l'intérêt de l'entreprise et d'obtenir sa collaboration ou, le cas échéant, son engagement dans la démarche;
- de fournir, au besoin, des informations sur la mission ainsi que l'ensemble des services offerts aux entreprises en libre service et en service assisté par Emploi-Québec;
- de déceler les opportunités d'intervention et de recueillir de l'information sur le marché du travail (IMT).

3.5.1.2. Phase 2 - L'analyse de la demande

L'analyse de la demande est un processus dynamique permettant d'assurer une meilleure compréhension de la demande ou de la problématique ainsi qu'une perception plus objective de la situation d'une entreprise. Elle constitue un facteur déterminant dans l'exploration des possibilités d'intervention pour résoudre une problématique ou répondre à une demande d'une entreprise sous l'angle de la mission, du champ d'intervention et des priorités d'Emploi-Québec.

Certaines actions sont requises dans cette phase, soit:

1. Identification des besoins;
2. Analyse de la pertinence, du réalisme et de la disponibilité des ressources;
3. Clarification par le prédiagnostic, s'il y a lieu.

Identification des besoins

Cette action consiste à recueillir des informations permettant de cerner les besoins d'une entreprise et de préciser ses attentes. Elle permet l'évaluation de la pertinence de l'intervention auprès de l'entreprise compte tenu de la mission d'Emploi-Québec, de son champ d'intervention et des priorités définies à son plan d'action. Les étapes de cette action permettront :

- d'identifier les besoins et préciser les attentes de l'entreprise;
- préciser, s'il y a lieu, la problématique faisant l'objet d'un démarchage en lien avec le vécu de l'entreprise;
- d'analyser les informations recueillies en établissant les liens avec la mission, le champ d'intervention, le plan d'action et les priorités d'Emploi-Québec;
- de décrire les faits saillants, notamment en termes de dates importantes au niveau de fusion et d'achats d'entreprises permettant de tracer un historique de l'entreprise;
- de statuer sur la nécessité ou le besoin de procéder à une clarification des besoins.

Analyse de la pertinence, du réalisme et de la disponibilité des ressources

Cette analyse est axée sur la situation globale de l'entreprise, cet aspect étant obligatoire notamment pour répondre aux exigences de vérification.

En effet, il sera déterminant pour la poursuite de la démarche et du processus avec l'entreprise, de procéder à une analyse globale portant à la fois sur :

- la pertinence d'intervenir auprès de cette entreprise en particulier;
- le réalisme et la faisabilité du plan d'intervention, pour l'entreprise et Emploi-Québec, compte tenu du contexte spécifique;
- la disponibilité des ressources, en regard de l'engagement financier nécessaire, tant pour l'entreprise et ses partenaires que pour Emploi-Québec et d'autres organismes impliqués.

Clarification par le prédiagnostic

Bien qu'il ne soit pas obligatoire et qu'il serve essentiellement pour préciser et clarifier le besoin exprimé par l'entreprise, le prédiagnostic s'avère généralement pertinent pour fonder une décision judicieuse dans la plupart des volets de la mesure Concertation pour l'emploi et de la Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR) – volet entreprises.

Cette étape vise donc une clarification des besoins de l'entreprise par la cueillette d'informations complémentaires touchant différents aspects visant à :

- recueillir les informations supplémentaires relatives à l'objet du prédiagnostic;
- analyser la fonction « Ressources humaines », notamment quant aux aspects portant sur les caractéristiques de la main-d'œuvre et des emplois, l'évolution de ces derniers, l'historique des relations de travail ainsi que sur les efforts de formation de la main-d'œuvre démontrés jusqu'ici;
- évaluer, en lien avec le champ d'intervention d'Emploi-Québec pour les entreprises, soit la Gestion des ressources humaines, les faits observés et les autres informations recueillies dans les différentes composantes de la fonction RH, de même que les forces et les faiblesses de l'entreprise pouvant influencer l'atteinte des objectifs poursuivis en précisant, s'il y a lieu, les difficultés d'embauche et de recrutement;
- lorsque l'analyse le nécessite, explorer les faits observés et autres données recueillies, en regard de chacune des autres fonctions de l'entreprise (administration, production, marketing et finances), de façon à clarifier le(s) besoin(s) et à comprendre les forces et les faiblesses pouvant influencer l'atteinte des objectifs poursuivis et à analyser les impacts sur la fonction « Ressources humaines » et la gestion de celle-ci.

3.5.1.3. Phase 3 - Planification de l'action

Troisième phase du cheminement opérationnel, la planification de l'action permet d'identifier les actions à mettre en œuvre et les résultats à atteindre par l'élaboration d'un plan d'intervention.

Élaboration du plan d'intervention

L'élaboration du plan d'intervention comprend les activités suivantes :

- définir les objectifs en termes de situation visée ou de résultats à atteindre;
- identifier les mesures et services pouvant répondre aux besoins;
- sélectionner l'activité ou la combinaison d'activités liées aux mesures et services d'Emploi-Québec ou des autres intervenants du marché du travail;

- ordonnancer les activités retenues en indiquant les interventions qui, de façon réaliste, peuvent être réalisées à court terme et pour lesquelles il y a concertation avec l'entreprise;
- identifier les conditions de réalisation du plan d'intervention;
- convenir des interventions à mettre en œuvre à la fois pour l'accompagnement de l'entreprise et les suivis nécessaires à court, moyen et long termes dans la réalisation du plan;
- identifier les besoins d'aide financière et déterminer les ententes nécessaires à cet effet.

3.5.1.4. Phase 4 - La mise en œuvre et le suivi

Réalisation et suivi* du plan d'intervention

Cette étape vise à accompagner l'entreprise dans la réalisation des activités prévues au plan d'intervention. Elle permet :

- de réaliser les actions nécessaires à la mise en œuvre du plan d'intervention;
- de fournir le soutien adapté aux besoins pour maximiser l'atteinte des objectifs et des résultats;
- d'effectuer l'accompagnement et les suivis prévus ou nécessaires à l'évolution du projet ou à l'entente;
- de valider et d'ajuster, au besoin, les objectifs et les actions prévus au plan en cours de réalisation.

Conclusion d'une entente

Cette étape est nécessaire lorsque les solutions retenues au plan d'intervention visent une aide financière qui nécessite une entente. Le document contractuel permet de (d') :

- identifier les parties concernées par l'entente;
- décrire les activités du projet;
- identifier les résultats attendus;
- décrire l'aide accordée et les frais admissibles;
- établir la contribution financière et non financière des parties impliquées;
- établir les modalités de versement de l'aide financière accordée;
- convenir des modalités de suivi;
- convenir des conditions de réalisation;
- procéder à la signature de l'entente par les représentants dûment mandatés par les parties.

3.5.1.5. Phase 5 - L'évaluation et la rétroaction

Cette partie vise à évaluer l'intervention et l'atteinte des résultats prévus au plan d'intervention, ainsi qu'à mettre fin éventuellement au processus. Elle permet:

- de s'assurer que toutes les interventions prévues au plan d'intervention ont été menées;
- d'évaluer la satisfaction de l'entreprise envers l'intervention réalisée;
- de déterminer le taux d'atteinte des objectifs fixés;
- de s'assurer que toutes les dépenses effectuées se rapportent à la subvention, à l'entente ou au contrat, s'il y a lieu.

Afin de mener à bien cette étape, il est nécessaire :

- de recueillir les informations nécessaires sur la situation de l'entreprise suite aux interventions;
- de mettre en relation les informations recueillies avec les résultats prévus au plan d'intervention en termes de situation recherchée et de résultats attendus;
- de statuer sur l'atteinte des résultats en termes de besoins comblés.

Par ailleurs, si une évaluation n'est pas concluante, il est recommandé de procéder à une réévaluation des besoins de l'entreprise ou à une référence à un autre intervenant du marché du travail si ses besoins ne peuvent être comblés par Emploi-Québec.

Fermeture du plan d'intervention

Lors de la fermeture du plan d'intervention, il est obligatoire de procéder à la cueillette des résultats et de mettre fin au processus.

La rétroaction

Cette étape vise le maintien de la relation d'affaires. En plus d'être proactif en initiant des contacts avec des entreprises lors d'activités de démarchage, Emploi-Québec doit aussi être proactif quelques mois après la fin d'une intervention et, ainsi, procéder à une rétroaction, soit un suivi périodique de sa clientèle « entreprise ».

À cette étape-ci, le conseiller peut valider si les résultats visés par le plan d'intervention ont porté fruits après quelques mois (3 à 6 mois).

Il peut profiter de l'occasion, également, pour donner des informations sommaires à l'entreprise en regard de services existants chez les autres intervenants du marché du travail.

4. L'Offre de service

4.1. Définition

L'Offre de service représente l'ensemble des moyens dont dispose Emploi-Québec dans la *Prestation de services aux entreprises*. Ces moyens regroupent tous les types d'intervention auprès des entreprises : mesures, services, programmes, activités ou projets. Tous ces moyens constituent le *coffre à outils* d'Emploi-Québec.

L'intégration des éléments du coffre à outils vise l'utilisation optimale de l'ensemble des moyens permettant d'offrir des services aux entreprises. Ces moyens peuvent être utilisés seuls, en combinaison entre eux, ou en complémentarité avec les mesures et services des autres intervenants du marché du travail.

4.2. Objectif

Ce concept vise à offrir une réponse appropriée et adaptée aux besoins des entreprises en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Pour donner cette réponse, il faut connaître à quels besoins chacun des éléments du coffre à outils peut répondre.

4.3. Le coffre à outils

Pour répondre aux besoins des entreprises en matière de gestion des ressources humaines, Emploi-Québec dispose d'un coffre à outils regroupant un ensemble de mesures, services, programmes, activités et projets.

4.4. Les besoins des entreprises

Les besoins des entreprises en matière de ressources humaines peuvent être de différente nature. Ils peuvent notamment être en lien avec les actions de gestion, ou encore avec l'acquisition des ressources humaines, leur développement ou leur conservation.

4.4.1. Besoins liés aux actions de gestion

La gestion des ressources humaines adopte de plus en plus une perspective stratégique. Gérer dans cette perspective consiste à établir un lien plus étroit entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines.

4.4. Les besoins des entreprises

RÉFÉRENCE

Dans ce contexte, l'entreprise peut avoir besoin d'aide pour* :

- établir une philosophie et un style de gestion;
- définir des politiques et des stratégies en GRH;
- définir les orientations et les objectifs en GRH;
- exercer l'autorité;
- arbitrer les intérêts divergents;
- exercer son influence : leadership sur l'organisation et ses fonctions;
- utiliser le renforcement positif;
- maîtriser les aspects techniques de la GRH (ex : contrat de travail, santé et sécurité du travail, etc.);
- bien communiquer;
- etc.

* Cette nomenclature n'est pas exhaustive ni exclusive.

4.4.2. Besoins liés à l'acquisition des ressources humaines

En matière de recrutement, de sélection et d'accueil, l'entreprise peut avoir besoin d'aide pour* :

- élaborer une description des postes et des qualifications requises;
- signifier qu'un poste ou quelques postes vacants sont disponibles et inciter des personnes à offrir leurs services (recrutement);
- signaler régulièrement les postes vacants;
- procéder à une embauche massive;
- identifier et choisir le ou les candidatures susceptibles de fournir un rendement satisfaisant selon les postes (sélection de personnel);
- trouver des moyens de faciliter l'intégration des nouveaux employés (accueil);
- s'assurer du respect du cadre légal relatif à l'embauche du personnel (charte des droits, discrimination, équité en matière d'emploi, protection des renseignements personnels, etc.);
- etc.

4.4.3. Besoins liés au développement des ressources humaines

Afin de favoriser le développement de ses ressources humaines, l'entreprise peut vouloir* :

- procéder à l'appréciation de la performance et du potentiel du personnel;
- élaborer des programmes de formation;

4.4. Les besoins des entreprises

RÉFÉRENCE

- réaliser des activités de formation (perfectionnement, recyclage, apprentissage, entraînement à la tâche, etc.);
- comprendre les exigences de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*;
- s'assurer que la formation soit qualifiante et transférable et s'assurer de la mobilité du personnel à l'intérieur de l'entreprise;
- analyser les tâches associées à chaque poste pour reconnaître les écarts entre la réalité et la situation souhaitée;
- évaluer le personnel;
- etc.

4.4.4. Besoins liés à la conservation des ressources humaines

Pour favoriser la rétention du personnel, l'entreprise voudra* :

- procéder à l'évaluation des postes de travail;
- mettre en place ou réviser la structure de rémunération, s'assurer de l'équité en la matière;
- mieux faire face à la négociation et à l'administration de conventions collectives;
- réaliser plusieurs activités reliées au roulement de personnel : promotion, mutation, ajout, réduction, rétrogradation, départ, etc.;
- gérer les conflits, les cas problèmes, les intérêts divergents;
- procéder à l'élaboration et à l'administration des programmes de santé et sécurité au travail;
- respecter les droits du travail des employés;
- gérer les carrières des employés, favoriser l'avancement à l'intérieur de l'entreprise;
- administrer les avantages sociaux;
- etc.

* Cette nomenclature n'est pas exhaustive ni exclusive.

5. Glossaire

Employeur

Aux fins des services aux entreprises, un employeur désigne une personne qui répond au nom de l'entreprise avec qui Emploi-Québec transige, de façon générale, établit un lien d'emploi avec des personnes sur la base d'une entente d'échange d'une rémunération contre une prestation de travail. Cette notion s'étend autant aux entreprises privées qu'aux organismes publics ou parapublics, à but non lucratif, subventionnés ou non.

Pour les fins des services de placement, cette notion s'étend en plus à des intermédiaires comme des agences de placement privées de même qu'à des tiers dépourvus d'un lien employeur/employé tels que des franchiseurs (dans la mesure où ils signalent des postes vacants), des personnes à la recherche de travailleurs autonomes, de même que des particuliers à la recherche d'une personne à qui confier la tâche.

Entreprise

Une entreprise est une entité commerciale ou industrielle, une unité économique de production de biens ou de services. Généralement, le terme « entreprise » fait référence à un type d'organisation, tant privée à but lucratif, qu'à but non lucratif, subventionnée ou non.

Information de gestion

Une information de gestion comprend l'indicateur de résultat et les informations sur les interventions significatives reliées à la prestation de services aux entreprises.

Intervention significative en service conseil

Une intervention significative en service conseil se définit comme une intervention qui demande un accompagnement et une assistance majeure en service conseil dans un contexte de résolution de problème. Elle implique une analyse de la demande et une présentation de la démarche ou de la solution proposée réalisée par le personnel, ainsi que le plan d'intervention et les suivis appropriés, s'il y a lieu. Cette intervention aura une valeur ajoutée et un impact pour les entreprises. Elle permettra de faire cheminer les employeurs en regard de la gestion des ressources humaines. Cette intervention doit être effectuée en personne et la durée n'est pas un critère pour déterminer si l'intervention est significative ou non.

Libre service

L'environnement « libre service » comprend des services et des produits qui sont accessibles à toute la clientèle « entreprise » et « individu », sans l'intervention d'une ressource interne, ni la nécessité d'un enregistrement à titre de client du CLE. Le « libre service » signifie :

- que les produits et les services sont accessibles à tous dans le cadre établi des salles multiservices des CLE, ou à l'extérieur des CLE, par le biais de l'Internet ou par des équipements d'Emploi-Québec disponibles dans la communauté ;
- que les utilisateurs exercent eux-mêmes leurs choix d'une part, quant aux outils, produits et services et d'autre part, quant à l'utilisation qu'ils en font.

Occasion d'emploi (poste vacant signalé)

La notion « d'occasion d'emploi » (poste vacant signalé) réfère à l'ensemble des possibilités d'offres d'emploi en termes de nombre de postes à combler. Il peut s'agir, notamment, d'un emploi permanent, temporaire, saisonnier ou occasionnel, à temps plein ou à temps partiel, ayant ou non un lien d'emploi, d'une durée déterminée ou indéterminée, sans oublier les propositions d'affaires nécessitant un investissement financier et les agences de placement qui se constituent des listes de candidats en vue de les présenter à leurs clients employeurs.

Placement

Le placement est défini comme une *fonction* d'un service public d'emploi visant à mettre en relation les candidatures (personnes à la recherche d'emploi) et les offres d'emploi (postes vacants) et, par extension, comme un moyen de favoriser le bon fonctionnement du marché du travail.

Présélection

La *présélection* consiste essentiellement en un exercice de tri et de classement des candidatures reçues strictement en fonction de l'admissibilité des candidatures et des critères de présélection. Cette étape permet d'identifier les personnes à retenir et à convoquer pour la prochaine étape, soit celle de la sélection.

Processus de résolution de problème

Un *processus de résolution de problème* se définit essentiellement comme un cadre de référence pour guider une démarche graduelle et structurée. Appliqué à la *Prestation de service aux entreprises*, il guide une démarche objective qui vise à faciliter la prise de décisions appropriées par l'exercice d'un bon jugement et de rendre compte des choix tout en favorisant une implication de l'entreprise.

Fonction « Ressources humaines (RH) »

Une des fonctions de l'entreprise qui consiste à fournir des conditions, un environnement et un climat de travail propice au développement des compétences et au bon rendement du personnel ou en d'autres termes, consiste à favoriser l'utilisation efficace et équitable du personnel qui travaille au service de l'organisation, dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques de productivité et de qualité de vie au travail dans le respect des lois et règlements en vigueur.

Recrutement

La notion de *recrutement* est décrite comme étant l'ensemble des activités qui consistent à rechercher pour l'immédiat ou l'avenir des candidats susceptibles d'être embauchés dans une entreprise.

Sélection

La *sélection* consiste essentiellement à choisir, à l'aide d'outils d'évaluation et lors d'une entrevue, les personnes retenues à l'étape de présélection de façon à déterminer les candidatures qui correspondent le mieux aux critères de sélection et qui feront partie de la liste d'admissibilité.

Service assisté

La notion de *service assisté* comprend des services et des produits qui nécessitent l'intervention d'une ressource interne. Le service assisté peut prendre la forme d'un service conseil permettant à une entreprise de poursuivre sa démarche auprès d'Emploi-Québec.