

Projet Pilote National RH

Description

1. Faits saillants

OBJECTIF DU PROJET PILOTE NATIONAL RH

Augmenter le niveau d'efficacité de la gestion des ressources humaines [GRH] dans les petites et moyennes entreprises (PME) et accroître leur niveau de productivité et de compétitivité.

PARTICIPANTS DE PARTOUT AU CANADA

- Participants des dix [10] provinces et de deux [2] territoires du Canada
- 100 petites entreprises
- 45 agents de projets d'organisations d'aide aux petites entreprises à travers le Canada

INNOVATIONS CLÉS

- **Une approche «d'accompagnement individualisé» des PME dans leur démarche GRH**

* Centré sur un AGENT accompagnant l'entreprise dans l'amélioration de sa GRH

- **Une « Trousse d'outils RH » conçue spécifiquement pour les petites entreprises**

* Facile à utiliser et pratique : Outils basés sur les besoins réels des PME

* Facile à comprendre : Outils rédigés dans un langage accessible

* Essentielle pour la gestion des RH : Trousse est constituée d'éléments de base en GRH

- **Un Réseau pancanadien voué à l'amélioration de l'efficacité de la GRH des PME**

* Une organisation nationale composée de 269 associations membres :
le Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités

RÉSULTAT CLÉ POUR LES ENTREPRISES PARTICIPANTES

- ***Augmentation de 18,1 % de la productivité par employé entre 2007 et 2008***

2. Description générale

2.1 Contexte RH dans les petites entreprises

La CBDC Restigouche fait partie du Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités qui regroupe 269 associations à travers le Canada qui travaille avec au-delà de 20 000 entreprises clientes de leurs régions rurales respectives.

La participation à ce réseau a permis à la CBDC Restigouche d'observer que les PME avaient de nombreux besoins en matière de gestion des ressources humaines (GRH), soit : le manque de connaissances et le peu d'outils facilement accessibles en GRH. Selon les observations, ces

lacunes sont attribuables à des facteurs tels que le manque de ressources financières, de temps et d'effectifs des PME.

2.2 Historique

En novembre 2006, la CBDC Restigouche a obtenu le mandat de mener le Projet Pilote National RH à la suite d'un appel d'offre du Gouvernement du Canada, dans le cadre de l'*Initiative en matière de compétences en milieu de travail*. Le projet pilote de trois [3] ans a débuté en janvier 2007 et s'est terminé en janvier 2010.

2.3 Partenaires financiers

- Partenaire financier principal
 - * Ressources humaines et Développement des compétences Canada
- Autres partenaires financiers
 - Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail du Nouveau-Brunswick
 - Société de développement régional de cette même province.

2.4 Équipe du projet

L'équipe du projet était composée de quatre (4) personnes :

- Mme Alexandra Jones, chargée de projet;
- Mme Claude Larouche, responsable du développement des outils RH et coordonnatrice régionale;
- Mme Micheline Roy, coordonnatrice régionale; et
- M.Derek Leslie, coordonnateur régional.

À cette équipe, se sont occasionnellement ajouté les services de divers consultants.

(Pour les renseignements professionnels sur les membres de l'équipe du projet, voir le site Web de la CBDC Restigouche au <http://www.restigouchecbdc.ca>).

3. Objectif

L'objectif principal du projet était :

Augmenter le niveau d'efficacité de la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises (PME) et accroître leur niveau de productivité et de compétitivité.

4. Approche

Pour atteindre cet objectif, le projet pilote a misé sur l'approche suivante :

- Développer un ensemble d'outils répondant aux besoins en gestion des RH des petites entreprises
- Mettre au point un service d'« *Accompagnement individualisé* » centré autour d'un agent d'aide de la démarche RH des entreprises

Il a été clairement établi, dès le début du projet, que les agents et les entrepreneurs devaient travailler en partenariat en utilisant une nouvelle approche appelée « *Accompagnement individualisé* ». Pour en apprendre davantage sur l'« *Accompagnement individualisé* », consultez le *GUIDE DE L'AGENT* dans la partie *INSTRUCTIONS* de la trousse imprimée ou sur le DC.

5. Les participants au projet pilote national

La livraison de ce projet pilote national en ressources humaines a été rendue possible grâce à la participation de 45 agents de projets qui étaient employés des organisations d'aide aux petites entreprises suivantes :

- 32 organisations membres du *Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités*
 - * Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) des provinces de l'Atlantique
 - * « Community Futures » et « Community Futures Development Corporations » (CF et CFDC) des provinces de l'Ontario, de l'Ouest et Territoires
 - * Société d'aide au développement des collectivités (SADC) de la province du Québec
- 1 chambre de commerce au Yukon
- 12 agences de développement économique communautaire (ADEC), membres du *Réseau Entreprise* du Nouveau-Brunswick

☞ Pour la liste complète des organisations qui ont participé au *Projet Pilote National RH*, veuillez consulter la section « *Bienvenue et Table des matières* » sur le DC.

☞ Pour les profils des organisations qui ont participé au *Projet Pilote National RH*, veuillez consulter le site Web www.restigouchecbdc.ca

6. Les activités du projet

6.1 La phase de « Recrutement »

Les associations participantes (45) : Utilisant le réseau de développement des collectivités du Canada, la CBDC Restigouche a tout d'abord communiqué avec chaque association provinciale (CBDC, SADC, CF, CFDC et Réseau Entreprise). Ce premier contact a permis d'informer ces associations sur le projet pilote national RH et de demander leur collaboration en nous signalant les organisations qui pourraient potentiellement être intéressées à participer. L'équipe du projet a ensuite communiqué individuellement avec chaque organisation du réseau de développement des collectivités afin d'expliquer le projet et remettre un formulaire de demande de participation. Les organisations intéressées nous ont soumis leur candidature et, suite au processus de sélection, 45 organisations furent retenues pour participer au projet pilote national.

Les agents du projet (45) : Chacune de ces organisations a désigné un membre de leur personnel régulier pour agir en tant « qu'Agent » pour toute la durée du projet pilote.


Les petites entreprises (100) : Chacune des 45 organisations participantes a reçu le mandat d'approcher des petites entreprises de leurs régions respectives afin de leur offrir une participation au projet pilote. Un processus de sélection a permis d'identifier les 100 entreprises finales. Chacune de ces entreprises a choisi un membre du personnel (souvent le propriétaire de

l'entreprise) pour agir en tant que « **Personne RH** » dans le cadre du projet pilote. En cours de projet, seulement douze (12) entreprises ont dû quitter le projet. Ces entreprises ont immédiatement été remplacées par onze (11) nouvelles entreprises.

6.2 La phase « Diagnostic »


Grâce au soutien des agents du projet, les 100 entreprises recrutées ont toutes établi un premier constat de l'état de la gestion des ressources humaines en procurant à leur agent et à l'équipe du projet :

- Les outils diagnostiques complétés.
- Certaines données administratives et financières relatives à l'année précédent le projet. (Formulaire « Recherche et Statistiques »)

 Pour plus de détail sur la phase « Diagnostic », voir le « Guide de l'agent » sur le DC.

6.3 La phase « Plan d'action »

Une fois les diagnostics terminés, chaque entreprise devait préparer un plan d'action pour améliorer la gestion des ressources humaines. Ce plan d'action couvrait la durée du projet (3 ans). Les membres de l'équipe du projet ainsi que les agents se sont impliqués pour soutenir les entrepreneurs dans cette tâche. Cette expérience a mené à la préparation d'un outil spécifiquement dédié à la préparation d'un plan d'action


 Pour plus d'information, consulter l'outil « 10 • Plan d'action » dans la trousse imprimée et le fichier Excel correspondant sur le DC.

6.4 La phase « Implantation »


En général, les entrepreneurs n'ont pas eu de difficulté avec les lectures d'apprentissages et les gabarits pour la préparation de leur « Manuel de politiques et procédures ». Les gabarits ont immédiatement été très populaires auprès des entrepreneurs. Par contre, il a fallu les encouragements des agents pour concrétiser la mise en place des techniques apprises et des procédures écrites. Une fois ces techniques et procédures implantées, le niveau de satisfaction des entrepreneurs et des employés s'est nettement amélioré.

6.5 La phase « Mesure des résultats »

Afin d'obtenir des statistiques représentatives et fiables, l'équipe du projet a fait appel au service d'une spécialiste en recherche RH. Mme Sylvie Guerrero Ph.D., professeure à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), a eu comme mandat de rédiger une revue de littérature portant sur les indicateurs de performance RH dans les PME, de réviser tous les outils diagnostiques, de préparer un fichier Excel pour la compilation des données recueillies et d'analyser les résultats.

 Pour plus de détails sur la phase « Mesure des résultats », voir le « Guide de l'agent » dans la trousse imprimée ou sur le DC.

À partir des données recueillies et compilées, les membres de l'équipe du projet ont préparé un « Tableau sommaire des résultats » pour chaque entreprise.

 Voir des exemples de « Tableau sommaire des résultats » complétés par des participants au projet pilote sur le site Web www.restigouchebdc.ca

7. Les réalisations

Après 3 ans d'expérimentation et grâce aux suggestions, commentaires et évaluation par les 45 agents et les 100 entrepreneurs participants au projet, la CBDC Restigouche a été en mesure de concevoir une « **Approche d'accompagnement individualisé** » des entreprises et de produire une « **Trousse d'outils RH** » pour aider les PME dans leur démarche d'amélioration de leur gestion des ressources humaines.

7.1 Approche d'accompagnement individualisé

Dans l'« **Approche d'accompagnement individualisé** », un employé d'une agence communautaire (qui travaille déjà avec des petites entreprises) apporte soutien et encouragements à l'entreprise pendant l'utilisation des outils contenus dans la trousse. L'employé de cette agence communautaire est un « **Agent** ».

La « **Trousse d'outils RH** » a donc été développé pour guider les agents dans leurs efforts pour apporter un soutien aux PME dans leur démarche de GRH. La Trousse comprend donc :

- UN « **GUIDE DE L'AGENT** »
 - * Expliquant l'utilisation de la « Trousse d'outils RH »
- UN « **FEUILLET D'INFORMATION A L'INTENTION DES ENTREPRENEURS** » intéressés à améliorer leur démarche RH.

7.2 Trousse d'outils RH

Cette « **Trousse d'outils RH** » a été conçue dans le but de procurer des outils de base en gestion des ressources humaines. Ces principales caractéristiques :

- Facile à utiliser et pratique, parce que basée sur les besoins réels des PME;
- Facile à comprendre. Les outils ont été rédigés dans un langage accessible;
- Essentielle pour la gestion des RH puisque la trousse est constituée d'éléments de base en gestion des ressources humaines (GRH).

En se servant de ces outils, l'**agent** pourra aider les petites entreprises à entreprendre les premiers pas vers l'implantation d'une gestion RH de qualité.

La « **Trousse d'outils RH** » contient **CENT ONZE (111) OUTILS ESSENTIELS À LA GRH** dans les grandes catégories suivantes :

- * Six (6) « **Outils diagnostics** » dont un « Outil diagnostic rapide » pour réaliser le portrait RH de chaque entreprise et mesurer les progrès.
- * Trois (3) « **Outils pour clarifier les bases de la gestion** » dans chaque entreprise.
- * Un (1) outil « **Plan d'action** » pour faciliter sa préparation.
- * Vingt-cinq (25) « **Lectures** » sur la GRH contenant des suggestions pratiques.
- * Soixante-quatorze (74) « **Gabarits** » et « **Formulaires** » pour aider à la préparation d'un « **Manuel de politiques et procédures** ».

- * Deux (2) outils **pour mesurer les progrès** de chaque entreprise.

8. Programme d'évaluation du projet pilote

Le projet pilote a mis sur pied un programme d'évaluation des résultats qui comprenait les principales composantes suivantes :

- Performance des entreprises participantes
 - * OBJECTIF : Mesurer l'impact de l'adoption de bonnes pratiques de GRH sur la performance des entreprises
 - * OUTIL D'ÉVALUATION : Sondage annuel auprès des entreprises participantes
- Satisfaction des participants
 - * OBJECTIF : Mesurer la satisfaction des participants par rapport à l'approche et les outils GRH proposés par le projet pilote
 - * OUTIL D'ÉVALUATION : Sondage annuel auprès des participants [Entreprises / Agents]

9. Les résultats préliminaires

Les résultats du projet pilote présentés ici sont préliminaires et ne couvrent que les années 1 [2007] et 2 [2008] du projet pilote. Les résultats pour l'année 2009 ne seront pas disponibles avant la fin du projet en janvier 2010.

Pour obtenir les résultats finaux du Projet Pilote National RH, veuillez vous rendre en 2010 sur le site Web de la CBDC Restigouche : www.restigouchecbdc.ca

9.1 Impact de la GRH sur la performance des entreprises participantes

L'analyse des outils diagnostiques et statistiques recueillies pendant le projet pilote national démontre que l'adoption de bonnes pratiques de GRH améliore l'efficacité de la GRH et son impact sur la performance des entreprises.

Voici les améliorations de la performance obtenues entre 2007 et 2008 par les entreprises participantes pour certains indicateurs clés de performance :

- PRODUCTIVITÉ :Augmentation 21,7 %
- TAUX ABSENTÉISME :Diminution 0,16 %
- TAUX DE ROULEMENT VOLONTAIRE :Diminution 1,53 %

9.2 L'importance du leadership dans la performance organisationnelle

Un point central de l'approche proposée concerne l'importance du leadership dans la performance organisationnelle. Dès la première analyse des données de 2007¹, Mme Guerrero faisait mention de l'importance du style de leadership de l'entrepreneur.

¹ Guerrero, Sylvie, Résultats sur la mise en place des pratiques RH. Enquête réalisée en 2007. p.18.

Le leadership mobilisateur influence les performances d'une petite entreprise de trois manières :

- (1) il influence positivement les indicateurs de performance RH;
- (2) plus les leaders cherchent à mobiliser leurs employés, plus ils mettent en place de « bonnes pratiques » de gestion des ressources humaines;
- (3) les employés sont d'autant plus satisfaits et engagés que leur leader est capable de les mobiliser.

Encore en 2008, Mme Guerrero réitère le besoin de mettre l'accent sur les pratiques recommandées par le projet concernant le leadership de l'entrepreneur.

☞ Pour consulter les fondements de la gestion des ressources humaines, veuillez consulter le document « 114 Éléments de base RH » dans la section « Documents complémentaires » du DC.

10. Satisfaction des participants

Deux sondages d'opinion et de satisfaction ont été effectués pendant le projet.

Voici quelques commentaires qui illustrent le niveau de satisfaction des participants.

☞ Pour consulter une plus grande gamme de commentaires, veuillez consulter le document « Commentaires des participants » dans la section « Documents complémentaires » du DC.

☞ Pour des photos et des vidéos de témoignages des participants du Projet Pilote National RH, veuillez consulter les sections « Photos du projet » ou « Vidéos du projet » dans la section « Documents complémentaires » du DC.

10.1 Satisfaction des entrepreneurs

« Mon rôle dans ce projet s'est clarifié en travaillant avec les outils sur notre mission, valeurs et vision. Ces outils m'ont aidé à accroître mes connaissances et ma compréhension de ce que mon entreprise a besoin pour croître et s'améliorer. Ces outils m'ont guidé dans l'implantation de ces nouvelles pratiques. » (TNL)

« Grâce aux outils RH et le support de notre agent, nous avons réussi à bâtir de meilleures équipes de travail plus productives et mieux formées. Les employés fonctionnent mieux, le gaspillage a diminué et les absences sont moins fréquentes. Les structures mises en place ont eu de nombreux bénéfices : Plus de temps pour la gestion, une meilleure communication avec nos employés et une augmentation de la productivité. » (QC)

10.2 Satisfaction des agents

« Ce programme est extraordinaire! J'apprends plus que ce que je ne l'aurais jamais imaginé. L'une des entreprises effectue déjà des changements majeurs et m'a demandé d'être également présente dans les rencontres concernant les finances, les négociations avec la banque, le marketing, etc. L'entreprise accorde le crédit de son succès au « Coffre d'outils en RH » qui l'aide à progresser avec beaucoup plus de confiance. J'adore chaque moment de ce projet! » (N-É)

« Nous recevons de nombreuses demandes d'information de la part des entrepreneurs de notre communauté sur le projet pilote RH. Plusieurs sont intéressés à entreprendre une démarche similaire. » (QC)

11. Conclusion


Afin d'assurer l'utilisation future de la « Trousse d'outils RH » et de « L'Accompagnement individualisé », l'équipe du projet a mis en place un plan de maintien. Ce plan comprend les éléments suivants :

- ✓ Distribution de la « Trousse d'outils RH » aux 269 organisations membres du Réseau pancanadien des sociétés d'aide au développement des collectivités.
- ✓ Distribution de la « Trousse d'outils RH » aux 15 agences de développement économique communautaire membres du Réseau Entreprise du Nouveau-Brunswick.
- ✓ Préparation des organisations partenaires du projet pilote, à leur rôle de « *Champion ».
- ✓ Diffusion des résultats du projet par divers médias (ateliers d'information, publications, conférences de presse et informations permanentes sur le site Web de la CBDC Restigouche).

*Le rôle de « Champion »

Dans la dernière année du projet pilote, les 45 organisations participantes ont été invitées à choisir un rôle dans la diffusion de l'expérience acquise pendant le projet. Selon l'intérêt et la disponibilité, les administrateurs ont fait le choix d'engager leur organisation dans une ou plusieurs des catégories suivantes :

- Facilitateur (Faciliter des ateliers et/ou des sessions d'informations sur la « Trousse d'outils RH »)
- Mentor (Accompagner et donner un soutien individuel et continu à de nouveaux agents)
- Personne-ressource (Disponible pour répondre occasionnellement à des questions de nouveaux agents)
- Promoteur (Promouvoir les résultats du projet et la « Trousse d'outils RH » lors d'évènements)
- Partage d'expérience (Partager l'expérience personnelle en tant que participant au projet pilote RH)

 Pour connaître le rôle de « Champion » choisi par les organisations qui ont participé au Projet Pilote National RH, veuillez consulter le site Web www.restigouchecbdc.ca