

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET
DES ORGANISATIONS À GÉNIELAB

TRAVAIL PRÉSENTÉ À
MADAME EVELYNE DROUIN – MANDANT

SOUS LA DIRECTION DE
MONSIEUR PATRICK GÉRARD MBASSEGUÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION
OBLIGATOIRE
ENP7969 S – STAGE

PAR
RICARDO TELES DE MELO

OCTOBRE 2021

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	v
Listes des tableaux et figures.....	vi
Résumé	vii
1. Introduction	1
2. Description de l'organisation et du mandat.....	2
2.1 L'organisation : GénieLab	2
2.2 Description du mandat	4
2.3 Les objectifs et livrables spécifiques	4
3. Recension des écrits.....	6
3.1 Le projet d'intervention	6
3.1.1 Qu'est-ce qu'un projet ?	6
3.1.2 Qu'est-ce que la gestion d'un projet ?	7
3.2 La configuration organisationnelle	7
3.3 Les processus – définition et rationalisation.....	9
3.4 La planification stratégique et l'approche systémique des ressources humaines ..	12
4. Méthodologie de recherche et d'intervention.....	17
4.1 Plan de travail et échéancier	18
4.2 Conditions de réalisation	19
5. Résultats	20
5.1 La vision du projet	20

5.1.1	La charte du projet.....	20
5.2	L'état de lieux des ressources humaines dans l'organisation	22
5.2.1	Conception des fiches de métiers	32
5.2.2	Modification du contrat de travail modèle	32
5.3	Cartographie et conception des processus	33
5.3.1	Les processus généraux de l'organisation	33
5.3.2	Les processus des ressources humaines.....	35
5.4	Conception d'une proposition d'échelle salariale.....	38
5.5	Un comparatif entre les salaires de GénieLab et le marché.....	43
6.	Discussion et recommandations	44
6.1	La configuration de l'organisation.....	44
6.2	Amélioration continue des processus	45
6.3	La gestion des ressources humaines	45
7.	Conclusion	47
8.	Références	48
9.	Appendice.....	52
	Tableau des métiers	52
	Tableau de bord de ressources humaines	55
	Modèle de fiche métier	56
	Modèle de Contrat de travail	59
	Modèle de Plan de travail	62
	Modèle de notification disciplinaire.....	63
	Modèle de lettre d'avertissement.....	65

Modèle de note au dossier de l'employé	66
Modèle d'attestation d'emploi.....	67
Modèle de grille d'évaluation des curriculums et d'entrevues.....	68
Processus de recrutement.....	71
Processus d'intégration.....	79
Processus disciplinaire.....	87
Processus de départ.....	95
Tableau comparatif de salaires	102

REMERCIEMENTS

À mon directeur de stage, le professeur Patrick Mbassegué, pour ses précieux conseils et le soutien nécessaire.

À la mandante de stage et directrice générale de GénieLab, madame Evelyne Drouin, et à la conseillère en développement organisationnel de GénieLab, madame Odile Annicette pour leur étroite collaboration et l'inestimable guidance.

À mes parents, Ivete et Melo, pour mon éducation et pour l'incitation permanente à m'améliorer et à me perfectionner, toujours. Leur soutien a été très estimé en cette période très difficile de pandémie et de séjour à l'étranger.

À ma charmante épouse Nathália, qui, même tard dans la nuit, trouve toujours le temps et l'attention nécessaires pour écouter mes idées, mes désirs et mes inquiétudes. Sa gracieuseté a été très appréciée et nécessaire dans cette période de trouble et d'isolement, « c'est elle pour moi, moi pour elle dans la vie ».

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

FIGURE 3-1 EXEMPLE D’UN LOGIGRAMME	11
FIGURE 3-2 LE SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	14
FIGURE 3-3 LE SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	15
TABLEAU 4-1 ÉCHÉANCIER DES ACTIVITÉS DU STAGE.....	18
FIGURE 5-1 NOMBRE D’EMPLOYÉS PAR GROUPE D’ÂGE.....	23
FIGURE 5-2 NOMBRE D’EMPLOYÉS PAR SEXE.....	23
FIGURE 5-3 NUAGE DE MOTS DE LA CATÉGORIE DE MÉTIERS DE DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE	24
FIGURE 5-4 NUAGE DE MOTS DE LA CATÉGORIE DE MÉTIERS DE GESTION	25
FIGURE 5-5 NUAGE DE MOTS DE LA CATÉGORIE DE MÉTIERS DE COMMUNICATION, MARKETING ET VENTES	25
FIGURE 5-6 NUAGE DE MOTS DE LA CATÉGORIE DE MÉTIERS DE DESIGN INDUSTRIEL ET NUMÉRIQUE.....	26
FIGURE 5-7 NUAGE DE MOTS DE LA CATÉGORIE DE MÉTIERS DE « ADMINISTRATION, FINANCES ET RESSOURCES HUMAINES ».....	26
FIGURE 5-8 NUAGE DE MOTS DE LA CATÉGORIE DE MÉTIERS DE CONTENU.....	27
FIGURE 5-9 LES SOMMAIRE DES MÉTIERS PAR CATÉGORIE.....	27
FIGURE 5-10 LA DISTRIBUTION D’EMPLOYÉS PAR ÉCHELON SALARIAL ANNUEL	28
FIGURE 5-11 EMPLOYÉS PAR TYPE DE CONTRAT DÈS MARS 2020	29
FIGURE 5-12 PORTRAIT ACTUEL DES EMPLOYÉS PAR TYPE DE CONTRAT	29
FIGURE 5-13 GRAPHIQUE DES TAUX DE ROULEMENT, DE TURNOVER ET DU MOUVEMENT DES EMPLOYÉS PAR MOIS	29
FIGURE 5-14 PROCESSUS GÉNÉRAUX DE L’ORGANISATION	34
TABLEAU 5-1 LA MÉTHODE DES FACTEURS ET SOUS-FACTEURS	38
TABLEAU 5-2 TOTAUX DE POINTS APRÈS LA MÉTHODE DE FACTEURS ET SOUS-FACTEURS.....	39
FIGURE 5-15 DISTRIBUTION DES EMPLOYÉS PAR ÉCHELLE DE POINTS	40
TABLEAU 5-3 SALAIRES DES EMPLOYÉS PAR HEURE.....	40
FIGURE 5-16 EMPLOYÉS PAR ÉCHELLE SALARIALE.....	41
FIGURE 5-17 DISTRIBUTION DE L’ÉCHELLE SALARIALE APRÈS APPLICATION DE LA MÉTHODE	42

RÉSUMÉ

Ce travail répond aux mandats proposés par GénieLab et il est encadré par le programme de stage du cours de maîtrise en administration publique de l'ENAP.

Le travail propose de faire un diagnostic organisationnel et une intervention limitée soutenue par les thèmes discutés dans la littérature sur la gestion de projet, les ressources humaines et l'analyse des processus organisationnels et des ressources humaines.

La durée du stage était de trois mois, de 18 juin au 10 septembre 2021.

1. INTRODUCTION

Ce travail répond aux mandats proposés par GénieLab et qui nous ont été confiés dans le cadre de son offre de stage. Le programme de stage est une démarche du cours de maîtrise en administration publique, profil professionnel, avec concentration en développement organisationnel et ressources humaines de l'École nationale d'administration publique - ENAP.

Ainsi, les connaissances et les outils acquis dans le cours nous ont permis de réaliser les mandats de ce stage, en tenant compte de la gestion de projet, de la gestion des ressources humaines et de l'analyse des processus.

Les différents mandats de l'organisation étaient principalement liés à la connaissance de ses ressources humaines et à une proposition d'échelle salariale. Ainsi, l'enjeu principal concernait l'amélioration du cycle de dotation de l'organisation en raison de pratiques non uniformisées et du manque d'information sur l'état des ressources humaines de l'organisation.

Enfin, dans les chapitres suivants, nous décrivons l'organisation et les mandats convenus, nous faisons une brève revue de la littérature pour fonder l'intervention, nous décrivons la méthodologie de l'intervention et les résultats obtenus après l'intervention pour arriver à une brève discussion et des recommandations.

2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

2.1 L'organisation : GénieLab

GénieLab est un organisme à but non lucratif (OBNL) dans le domaine de l'éducation dont l'objectif général est d'offrir des expériences pédagogiques numériques en ligne et en face à face dans un contexte d'apprentissage de connaissances numériques accessibles notamment aux jeunes défavorisés.

L'organisation fait converger la collaboration, l'expérimentation et l'enseignement des sciences, de la technologie, de l'ingénierie, des arts et des mathématiques dans le cadre d'ateliers destinés aux jeunes et à leurs familles. Elle utilise la robotique ludique, le codage créatif et les objets connectés pour stimuler la créativité et l'apprentissage.

Son produit phare est le kit d'apprentissage Wally, qui invite l'utilisateur, en se connectant au « terrain de jeu » sur la GenieSphère, l'espace d'apprentissage en ligne de l'entreprise, à s'initier aux bases de la programmation, au code morse et à son histoire, ainsi qu'à connaître et utiliser les objets connectés. Dans cette trousse, il est possible de trouver :

- 1 contrôleur micro:bit, c'est un ordinateur à carte unique conçu pour un usage éducatif sur les bases du codage aux enfants. Les périphériques sont accompagnés de la plateforme en ligne Makecode, qui amène l'expérience du codage au niveau visuel, facilitant l'apprentissage.
- 2 pinces crocodiles
- 1 câble USB (USB-A vers Micro-USB)
- 1 hautparleur piézoélectrique
- 1 pack de batteries

Les principaux services de GenieLab sont les ateliers, qui sont offerts au grand public dans les bibliothèques du Québec. Les ateliers sont également offerts aux enfants et préadolescents de 7 à 12 ans et aux adolescents de 13 à 17 ans avec des ateliers sur l'intelligence artificielle.

L'atelier « Wally, le Morse et la Grande Tempête » introduit les bases du code morse et de la programmation. L'atelier Rolax permet la création d'un circuit simple et introduit les bases du prototypage électronique. Dans l'atelier Tinka, des circuits en papier permettent aux jeunes de comprendre les bases des circuits et systèmes électroniques. Dans l'atelier Gonzo, les enfants construisent leur propre robot qui bricole avec les objets de la maison. Et les ateliers d'intelligence artificielle permettent aux jeunes de s'initier à la programmation, à l'histoire de l'intelligence artificielle et aux questions qui l'entourent, comme les arts visuels, l'éthique, la poésie, la musique et les médias mixtes (GénieLab, 2021).

En tant que jeune organisation, GénieLab se développe par sa participation à de nouveaux projets et sa croissance interne avec le recrutement de plus de 20 nouveaux employés. GénieLab vise à moderniser sa structure organisationnelle et à être bien outillé pour relever ses nouveaux défis, notamment en matière de développement organisationnel et de ressources humaines.

À ce jour, l'organisation compte 15 employés, dont 7 stagiaires, 1 sous-traitant et 7 salariés. Sa croissance est initiée dans les premiers mois de 2020, début de l'ère de la pandémie COVID-19, avec l'aide de subventions gouvernementales rendues possibles pour les petites entreprises et les organismes à but non lucratif.

En ce qui concerne les besoins plus urgents de l'organisation, dans le domaine des ressources humaines, le mandat souhaité a été recadré afin d'identifier clairement les livrables qui étaient possibles dans le délai convenu pour la supervision de ce stage et qui, en même temps, auraient la plus grande valeur ajoutée.

Dans ce contexte, cet étudiant fait partie du comité d'ancrage et de développement organisationnel de l'organisation dont l'objectif est de repenser les processus organisationnels et de ressources humaines afin de créer des outils et des mesures de performance.

2.2 Description du mandat

Dans ce contexte, les principaux mandats confiés dans le cadre de l'offre de stage en développement organisationnel et ressources humaines sont les suivants :

- Participer à bâtir des **analyses des besoins, planifier, développer et mettre en œuvre** le plan de déploiement des différents **projets et programmes** afin de soutenir l'équipe à la **transformation organisationnelle**;
- Apporter, à titre de membre participatif d'une équipe d'experts, votre point de vue en **gestion du changement**, la diversité et l'inclusion, la **modernisation des processus RH** tel que l'appréciation du rendement, la revue des talents ainsi que la mobilisation;
- Collaborer aux initiatives de **changement de culture**; identifier et gérer les impacts organisationnels, des processus et s'assurer du respect de la gouvernance;
- Aider à la **gestion des indicateurs de performance** pour suivre la **transformation organisationnelle** et contribuer à la révision des approches et des **outils actuels en DO** pour optimiser leur efficacité et leur efficience à l'amélioration continue des processus RH;
- Intervenir sur le terrain pour favoriser l'apprentissage dans l'action, apporter un soutien dans l'animation des communautés de pratiques ainsi que des séances d'information / de formation en lien avec votre domaine d'expertise;
- Exécuter la mise en œuvre du **plan stratégique** et suggérer de différentes activités par rapport à la diversité et inclusion;
- Soutenir l'équipe expertise dans la préparation de différentes présentations et de communication corporative.

2.3 Les objectifs et livrables spécifiques

En tenant compte de la description du mandat proposée par l'organisme et de manière plus spécifique et ciblée sur les résultats concrets et réalisables, les documents, analyses,

validations et livrables identifiés en collaboration avec le conseiller pédagogique et la directrice générale de GénieLab, dans le cadre de ce stage, sont les suivants :

- Charte de l'état des métiers de l'organisation : qui fait quoi actuellement ? ;
- Cartographie des processus des ressources humaines à partir des produits et des services actuels et nouveaux ;
- Échelle salariale (proposition d'une maquette, non finale) ;
- Un rapport comparatif des salaires chez les OBNL et les entreprises privées ;

Une cartographie des processus de ressources humaines s'est avérée très importante pour l'organisation en raison de l'expansion rapide de sa taille, notamment l'augmentation du nombre d'embauches, de produits et de services qui ont possiblement conduit l'entreprise à un manque de normalisation des procédures et des processus.

La charte de l'état des lieux des métiers de l'organisation a également été priorisée en raison du besoin d'en savoir plus sur l'état des lieux après une longue phase d'embauche et autant d'employés et de stagiaires qui ont intégré l'organisation.

L'échelle salariale, quant à elle, a été mise en avant pour son importance dans le processus de recrutement et une plus grande facilité à planifier une négociation d'embauche par rapport au salaire possible pour le poste.

Enfin, le rapport comparatif des salaires a été sélectionné comme un bon outil permettant à l'organisation de rester compétitive sur le marché par rapport aux autres OBNL et aux entreprises privées.

3. RECENSION DES ÉCRITS

Ainsi, afin d'identifier le cadre théorique possible pour fournir des outils efficaces pour répondre aux mandats convenus dans ce programme de stage, nous proposons de faire une approche selon trois thèmes :

- La gestion de projets, telle que préconisée par Mazouz (2017) et Jacob (2019)
- L'approche systémique des ressources humaines, selon Lemire et al. (2015)
- L'analyse de processus, comme prescrit par Hamilton (1994) et Cattan (2013)

3.1 Le projet d'intervention

Pour définir le contexte, il est important de clarifier la définition d'une organisation sans but lucratif (OSBL). Selon l'acception utilisée par Revenu Québec (2021) « un organisme sans but lucratif (OSBL) est une entité formée et administrée exclusivement à des buts non lucratifs ». De cette manière, les revenus perçus ne peuvent être versés aux propriétaires ou à ses membres. Ce type d'organisation peut mener de nombreuses activités telles que des activités politiques, scientifiques, sociales, éducatives, et c'est là que GenieLab se trouve avec ses propositions qui entremêlent un côté artistique et éducatif en même temps.

Pour la gestion du projet, il sera nécessaire de prendre en compte et de gérer les phases du projet d'intervention, ou son cycle de vie : démarrage, planification, exécution, suivi et contrôle et clôture.

3.1.1 Qu'est-ce qu'un projet ?

Il est donc important de définir les termes suivants : but, objectif, activités, résultat, intrant, extrant, produit, projet et gestion de projet. Le but est la raison d'être d'un projet et la mission du commanditaire du projet. L'objectif est la contribution spécifique d'un projet à la vision globale du but. Les activités sont le travail et les étapes nécessaires pour produire un résultat ou un produit. Le résultat est la conséquence d'un processus ou d'un projet, qui peut inclure les extrants ou les produits des processus. Les intrants sont les ressources

nécessaires pour que l'activité commence et produise des extrants. Les extrants sont ceux qui résultent d'une action ou des actions qui contribuent à l'obtention d'un résultat. Un produit est un élément livrable qui est quantifiable et qui peut être soit un élément final lui-même, soit un élément composant (Genest & Nguyen, 2015, p. 41; Project Management Institute, 2021, p. 4).

3.1.2 Qu'est-ce que la gestion d'un projet ?

La gestion de projet, enfin, est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des techniques pour répondre aux exigences du projet ; en bref, c'est l'action de guider le travail pour atteindre le but (Genest & Nguyen, 2015, p. 41; Project Management Institute, 2021, p. 4).

En ce sens, le diagnostic est la phase d'entrée du projet d'intervention. Il faudrait savoir si un diagnostic a déjà été fait et, si c'est le cas, vérifier son exactitude. Ou, s'il est encore nécessaire de le faire, afin de préciser le contexte et la motivation du changement souhaité, c'est-à-dire la situation initiale, puis l'identification des problèmes et de la situation souhaitée. Enfin, sur la base de l'écart observé, il sera possible de faire une analyse plus détaillée des informations recueillies et de mettre en place un plan d'action (Charette et al., 2020, p. 13-17).

3.2 La configuration organisationnelle

Il est important de mentionner la pertinence de définir cette intervention organisationnelle comme un projet en raison de son caractère unique, de sa finalité de modernisation, de ses objectifs d'amélioration des processus et de la mise en place d'une gestion des indicateurs de performance, ainsi qu'une chronologie, dans la supervision de ce stage, de son début à sa fin (Mazouz, 2017, p. 10-14).

En ce qui concerne la transformation organisationnelle, telle que catégorisée à travers les mandats convenus par l'organisation, il s'agit d'un projet de transformation organisationnelle de type 2, dans la mesure où cette transformation semble remettre en

cause les fondements, les modes de structuration et d'organisation, ainsi que les relations de l'organisation (Jacob, 2019, p. 282, 283; Mazouz & Gagnon, 2019, p. 5).

Afin de produire les livrables convenus pour le stage, dans la phase de diagnostic, il semble raisonnable de préciser la configuration organisationnelle de GenieLab. Pour en faire une première analyse, nous devons nous référer aux types de configurations organisationnelles de Mintzberg (2004, p. 179-180).

La configuration d'une organisation peut s'expliquer par la manière dont les différents paramètres qui la composent se combinent les uns avec les autres. Comme un jeu de Lego dont les pièces mobiles peuvent être mobilisées et assemblées pour donner un arrangement différent, les organisations peuvent mobiliser leurs paramètres pour mettre en place une configuration différente afin de faire face à une réalité différente, à savoir des facteurs de contingence tels que l'âge, la taille, la réglementation des systèmes techniques, l'environnement et le pouvoir (Mintzberg, 2004, p. 197-203). Bien entendu, les organisations sont capables d'utiliser leurs caractéristiques internes et de les harmoniser avec leur réalité interne ou externe afin de s'adapter à cette réalité donnée en combinant ces paramètres. Évidemment, cette adaptation n'est généralement pas graduelle, mais se produit plutôt de manière fulgurante (Mintzberg, 2004, p. 181).

Ces différents paramètres sont réunis par le biais des éléments constitutifs de l'organisation, notamment le centre opérationnel, le support logistique, la technostructure, la ligne hiérarchique, le sommet stratégique et l'idéologie. Cette dernière, parfois appelée « culture », identifie les croyances et les traditions qui régissent le fonctionnement et l'identité de l'organisation. Le sommet stratégique est identifié par la personne qui a la vision de l'ensemble de l'organisation, comme le PDG. La ligne hiérarchique est définie par l'autorité ou les responsables entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Ainsi, le centre opérationnel est composé de ceux qui produisent des biens ou fournissent des services aux clients de l'entreprise. Enfin, la technostructure, située en dehors de la ligne hiérarchique, est formée par les spécialistes ou les analystes qui planifient et contrôlent le

travail et le personnel de soutien logistique, qui sont les unités qui fournissent les services internes à l'organisation (Mintzberg, 2004, p. 184-186).

Les parties constitutives prises en considération, les paramètres de conception déterminent la division du travail et, en même temps, la coordination du travail dans l'organisation et, corolairement, il en ressort une configuration organisationnelle possible (Mintzberg, 2004, p. 188). Les paramètres de conception sont nombreux, dans un survol, nous pouvons mentionner la spécialisation des postes de travail, la formation et socialisation, la formalisation du comportement, le regroupement en unités, la taille des unités, le système de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison et la décentralisation. Bien sûr, dans ce survol, il ne faut pas oublier les facteurs de contingence, tels que l'âge et taille de l'organisation, son système technique, l'environnement dans lesquels l'organisation opère, et où se trouve le pouvoir exercé sur l'organisation. Bref, avec ces éléments, nous pouvons identifier, tels que précédemment mentionnés, une de cinq configurations structurelles organisationnelles : la simple ou entrepreneuriale, la mécaniste, la professionnelle, la divisionnalisée, ou, enfin, l'innovatrice ou l'adhocratie (Mintzberg, 1982, p. 404-405).

Dans le modèle de cycle de vie des organisations proposé par Mintzberg (2004), usuellement nous pouvons localiser les jeunes entreprises, dans une étape de formation et de développement, sous une configuration entrepreneuriale ou innovatrice, bien qu'une forme mécaniste et missionnaire peut être repérée dans cette étape. Les plus matures se trouvent sous une formation professionnelle ou mécaniste divisionnalisée, ainsi que l'étape de son déclin est identifiée par la formation politique.

3.3 Les processus – définition et rationalisation

Afin d'optimiser les processus de ressources humaines, il semble utile de retenir l'approche proposée par Harrington (1994, p. 223-225) sur la rationalisation comme l'élimination du gaspillage dans le seul but d'avoir une meilleure performance, soit en fonctionnement, soit en qualité.

Un processus peut être défini comme un enchaînement d'opérations avec un début, par exemple, un fait déclencheur avec des données d'entrée ou un résultat spécifique d'un autre processus. Ensuite, des activités en succession qui y ajoutent de la valeur ou qui changent tout simplement l'état des données d'entrée en données de sortie et, une fin, une partie d'un produit ou d'un service ou, alors, les résultats des données transformées (Cattan, 2013, p. 91).

Afin de bien caractériser les processus, il faut bien décrire son intitulé, le fait déclencheur du processus, l'enchaînement d'activités avec les ressources, les données d'entrée et les données de sortie, les acteurs qui font partie de chaque activité et la fin avec son résultat.

En prévision d'analyser les processus, il faut les inventorier. Afin de les inventorier, l'organisme doit définir le périmètre du processus et ses activités de manière simple, transversale, complète, cohérente et lisible. L'étape d'analyse est constituée par la définition de « qui fait quoi » et de « quels sont les besoins et conditions » pour chaque activité, ainsi que « quelles sont les données d'entrée et de sortie » pour chaque activité (Cattan, 2013, p. 94).

Toujours selon Cattan (Cattan, 2013, p. 96), les étapes de la méthode proposée d'analyse des processus sont les suivantes :

1. Définir le processus ;
2. Rechercher les dysfonctionnements ;
3. Décrire le processus ;
4. Valider l'analyse du processus ;

Les processus, après définis, décrits et validés, peuvent être représentés par des instructions écrites, des représentations graphiques, des organigrammes ou logigrammes. Comme dans l'exemple suivant (Cattan, 2013, p. 127) :

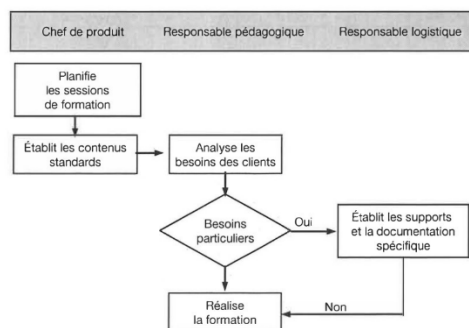


Figure 3-1 Exemple d'un logigramme

Ensuite, la rationalisation des processus est une étape très importante, en raison de la possibilité d'amélioration des processus dans le but de les optimiser en réduisant le gaspillage et en augmentant le ratio de la valeur ajoutée au processus (Harrington, 1994, p. 223).

Par conséquent, afin de réduire les gaspillages, il est nécessaire d'effectuer une vérification de la valeur ajoutée (VAV). La valeur ajoutée est la différence entre la valeur après et la valeur avant une activité donnée, c'est-à-dire que si, après l'activité de transformation, le produit ou le service a plus de valeur qu'avant, nous dirons que le résultat est la valeur ajoutée réelle ou VAR. Si après l'activité la valeur ne change pas, nous aurions une activité sans valeur ajoutée ou SVA et, enfin, si après l'activité nous avons une différence positive de valeur, mais pas exactement aux yeux du client, nous aurions une activité à valeur ajoutée administrative ou VAA. En résumé, la vérification de la valeur ajoutée se fait toujours au niveau de la satisfaction du client final, soit le client voit une valeur et il veut la payer (VAR), soit le client ne voit pas cette valeur, mais l'activité est nécessaire dans l'ensemble du processus (VAA), soit l'activité n'apporte aucune valeur aux yeux du client et elle n'est pas nécessaire (SVA). L'objectif de la rationalisation des processus est d'identifier les activités SVA et de les éliminer, ainsi que de réduire autant que possible les activités

VAA, afin que le processus puisse se concentrer sur les activités VAR pour les améliorer davantage (Harrington, 1994, p. 234-237).

Dans ces conditions, nous pouvons identifier les douze outils de rationalisation (Harrington, 1994, p. 224-227) :

1. Élimination de la bureaucratie, à savoir, les tâches administratives inutiles ;
2. Élimination des activités redondantes ;
3. Vérification de la valeur ajoutée ;
4. Simplification des processus ;
5. Réduction du temps d'exécution ;
6. Protection contre les erreurs ;
7. Modernisation par le moyen des équipements disponibles ;
8. Utilisation d'un langage simple ;
9. Uniformisation, soit faire adopter par le personnel une façon unique de faire le travail ;
10. Association avec les fournisseurs, vérifier la qualité des intrants qui provenant des fournisseurs ;
11. Amélioration globale ;
12. Automatisation des processus en utilisant des ordinateurs ou logiciels.

En plus des outils présentés, il est essentiel de passer par les phases de rationalisation, de prévention des erreurs, de correction du processus et, dernièrement, la phase d'excellence pour aller au-delà des attentes.

3.4 La planification stratégique et l'approche systémique des ressources humaines

L'approche de la planification stratégique est un processus en plusieurs étapes qui assure la cohérence entre les décisions quotidiennes, les objectifs stratégiques et la mission afin de converger vers le futur souhaité, c'est-à-dire la vision de l'organisation (Lemire et al., 2015, p. 50-52).

En outre, elle est conçue autour de deux étapes principales : l'analyse, qui comprend la réflexion sur une vision stratégique de l'organisation et l'analyse de l'environnement externe et interne ; et la prise de décision prévisionnelle, qui comprend l'anticipation et la préparation des scénarios possibles à court, moyen et long terme (Lemire et al., 2015, p. 50-52). En résumé, l'objectif de cette analyse est d'identifier les enjeux externes et les défis internes afin de soutenir les réponses de l'organisation à ces défis. Ce processus de planification stratégique fait partie du système de planification stratégique qui utilise des intrants tels que des données sur l'environnement externe et interne et des extrants sous la forme d'un plan stratégique (Lemire et al., 2015, p. 98-99).

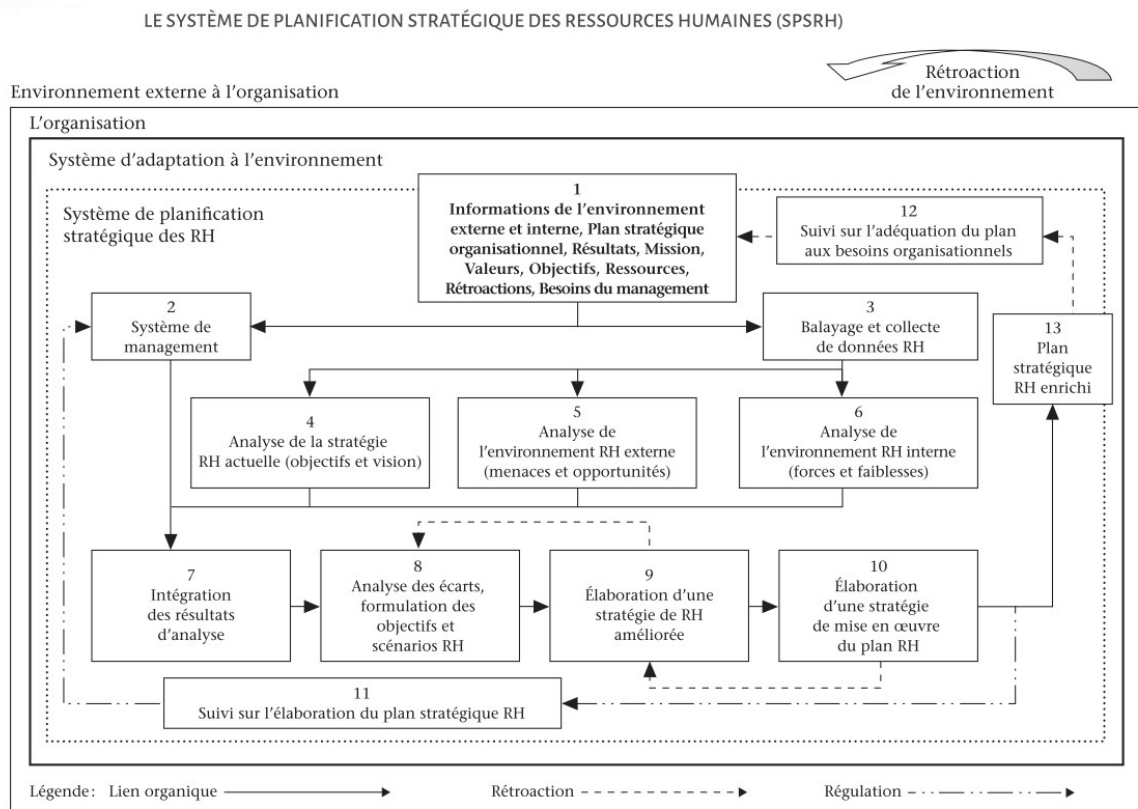
De cette façon, l'analyse de l'environnement externe examine les événements passés et cherche à anticiper des événements futurs qui peuvent constituer des opportunités, un changement de l'environnement qui peut être mobilisé par l'organisation afin d'améliorer sa performance, ou des menaces, également un changement de l'environnement qui peut nuire à la performance de l'organisation (Lemire et al., 2015, p. 102-103).

Structurellement, l'analyse de l'environnement interne examine les forces et les faiblesses de l'organisation, notamment ses compétences et les ressources humaines : ce qui constitue sa capacité stratégique (Lemire et al., 2015, p. 104).

Corolairement, l'analyse SWOT (strengths, weakness, opportunities and threats) ou FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) permet de déterminer la combinaison des forces et des faiblesses dans le but de construire une stratégie déduite ou la capacité stratégique de l'organisation. De même, elle permet d'établir de nouvelles opportunités d'action afin de relever les défis posés par les opportunités et menaces externes, c'est-à-dire, d'établir une stratégie construite ou les facteurs clés de succès de l'organisation (Lemire et al., 2015, p. 106-107).

L'approche systémique de la planification des ressources humaines consiste à s'assurer que les pratiques de gestion RH sont alignées sur la planification stratégique de l'organisation (Lemire et al., 2015, p. 162-167).

Ainsi le système de planification stratégique des ressources humaines (SPSRH), un sous-système du système d'adaptation à l'environnement, comprend les treize étapes détaillées dans la Figure 3-2, dont les étapes de début sont la collecte des données RH et l'analyse des environnements interne et externe, qui seront nécessaires pour la phase de diagnostic des ressources humaines (Lemire et al., 2015, p. 170).

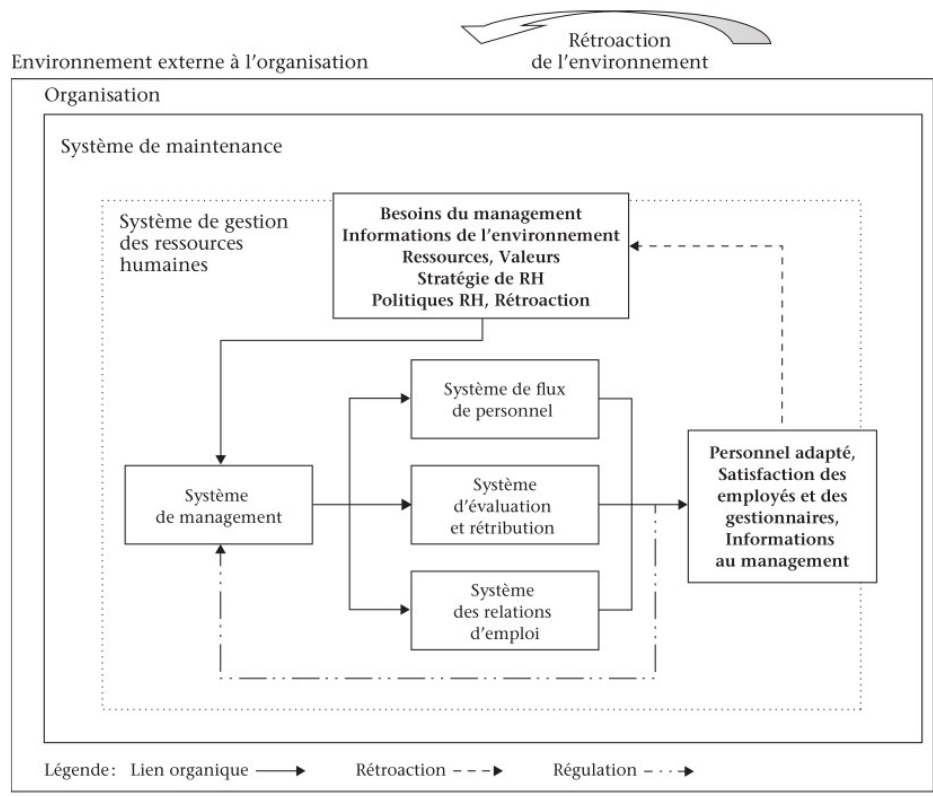


Source : Adapté de Lemire et Martel (2007), de Nkomo (1988), de Rothwell et Kazanas (1988) et de Wils, Le Louarn et Guérin (1991).

Figure 3-2 Le système de planification stratégique des ressources humaines

Source : Lemire, L., Charest, É., Martel, G., & Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines*. Presses de l'Université du Québec.

De cette façon, il sera également nécessaire d'aborder l'organisation en tant que système par rapport à son extérieur ainsi que par rapport aux sous-systèmes de l'organisation elle-même, comme le système d'adaptation à l'environnement qui gère la gestion du changement et la planification stratégique, par exemple, et le système de maintenance dont fait partie le sous-système de gestion des ressources humaines.



Source : Lemire et Martel (2007, p. 177).

Figure 3-3 Le système de gestion des ressources humaines

Source : Lemire, L., Charest, É., Martel, G., & Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines*. Presses de l'Université du Québec.

En ce sens, à partir des besoins de la direction, des informations de l'environnement, des valeurs et de la stratégie des politiques de ressources humaines, nous pouvons nous concentrer sur le système de flux du personnel qui comprend le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel, la mobilité, le développement de la carrière et la planification des

ressources humaines, c'est-à-dire la planification opérationnelle (Lemire et al., 2015, p. 168).

Subséquentement, nous pouvons souligner l'importance de l'approche de l'architecture de ressources humaines et de la typologie des stratégies idéales en matière de ressources humaines de Bamberger et Meshoulam (Lemire et al., 2015, p. 235-249).

L'approche de l'architecture RH met l'accent sur l'alignement vertical entre les pratiques organisationnelles dans leur ensemble et l'alignement horizontal, c'est-à-dire la complémentarité de ces pratiques au niveau des sous-systèmes de ressources humaines. Ainsi, le succès des stratégies de ressources humaines repose sur leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation et les pratiques mises en place pour les atteindre. De même, les pratiques de ressources humaines doivent être cohérentes et complémentaires les unes des autres afin d'établir une synergie sur la performance organisationnelle (Lemire et al., 2015, p. 235-236).

Selon la typologie de Bamberger et Meshoulam, les quatre modèles stratégiques de ressources humaines se situent dans deux dimensions : l'acquisition de ressources humaines, soit en interne (développement des compétences de ses employés), soit en externe (acquisition de ressources humaines sur le marché du travail) ; le contrôle du comportement des employés, soit le degré de contrôle sur la conformité aux processus fondamentaux, soit la préférence pour leur donner plus d'autonomie et l'accent mis sur l'alignement de leurs compétences sur les intérêts de l'organisation (Lemire et al., 2015, p. 242-243). Ainsi, la combinaison de ces deux dimensions donne lieu à quatre possibilités stratégiques : le partenariat, qui considère sa main-d'œuvre comme un actif et repose sur la formation des ressources humaines et l'autonomie des processus ; la contingence, qui combine l'acquisition de ressources humaines sur le marché du travail externe et un degré élevé de régulation des processus et de simplification des tâches ; la contractualisation, qui repose sur l'acquisition externe d'une main-d'œuvre hautement spécialisée comme les agents libres ; et le paternalisme, qui repose sur la main-d'œuvre interne mais avec une régulation étroite du travail.

4. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

En termes de méthodologie, nous proposons une recherche documentaire et des entretiens ouverts pour connaître la structure organisationnelle actuelle de l'organisation, les réglementations existantes et les questions clés liées aux processus de ressources humaines des nouveaux produits et services actuels et potentiels (Remler & Van Ryzin, 2015, p. 67).

Les entretiens non structurés avec les cadres supérieurs seront utiles pour mieux comprendre l'implication des processus de ressources humaines dans les objectifs stratégiques de l'organisation et les alignements avec le plan stratégique actuel. Ce modèle d'entretien est typique de l'observateur participant, un rôle qui se rapporte à notre intervention auprès de l'organisation puisque le stage a commencé par des missions très générales et qu'après un tiers du temps de stage, nous avons dû réduire la portée des mandats à des missions plus spécifiques au fur et à mesure que nous travaillions sur les tâches quotidiennes de l'entreprise (Remler & Van Ryzin, 2015, p. 67-68).

À l'heure actuelle, nous effectuons presque 100 % de notre travail à domicile en raison des circonstances imposées par la pandémie actuelle de COVID-19. Les recherches documentaires et les entretiens ont toujours été effectués en ligne à l'aide d'outils de la suite Google tels que Drive, un outil de gestion des fichiers numériques et l'endroit où GenieLab les stocke ; Meet, un outil de réunion en ligne ; et Slack, un outil de communication de l'entreprise.

Nous avons eu deux réunions hebdomadaires spécifiquement pour les enjeux et les tâches du stage tout au long de cette intervention. La première rencontre de la semaine se faisait généralement avec la directrice générale, Mme Evelyne Drouin, et avec la conseillère en développement organisationnel et ressources humaines de l'organisme et membre du conseil d'administration, Mme Odile Annicette. Les sujets de ces rencontres étaient toujours liés aux besoins les plus urgents en matière de ressources humaines de GénieLab, tels que la révision des contrats de travail et des stages ainsi que la mise à niveau de certains

contrats déjà terminés et la préparation de modèles de contrats de travail et de nouveaux contrats pour certains employés.

La deuxième réunion de la semaine s'est poursuivie avec la directrice générale et s'est concentrée sur le suivi du travail déjà entamé au cours de la semaine ou sur de nouvelles demandes de recrutement, d'affichage de postes, d'élaboration d'une nouvelle description de poste ou de clarifications sur les processus de ressources humaines.

4.1 Plan de travail et échéancier

Les livrables prévus sont les suivants :

- Cartographie des processus des ressources humaines à partir des produits et des services actuels et nouveaux ;
 - Un rapport de l'état actuel des processus et les suggestions d'amélioration ;
- Charte de l'état des métiers de l'organisation : qui fait quoi actuellement ? ;
 - Un rapport de l'état des métiers en vigueur de l'organisation et des métiers nécessaires pour les projets indiqués sur le plan stratégique ;
- Échelle salariale (proposition d'une maquette, non finale) ;
 - Un rapport d'une proposition d'échelle salariale à mettre en œuvre dans l'organisation ;
- Un rapport comparatif des salaires chez les OBNL et les entreprises privées ;

Tableau 4-1 Échéancier des activités du stage

	Juin	Juillet	Aout	Septembre
sem. 01		Recherche documentaire et diagnostic organisationnel / analyse et construction des règles intérieures de l'organisation	Réunion avec conseiller académique et évaluation mi-parcours / Recherche documentaire sur l'échelle salariale	Rapport comparatif des salaires

sem. 02		Recherche documentaire et diagnostic organisationnel / analyse de processus RH de départ de l'employé / Réunion avec Conseiller académique	Début du rapport de proposition d'échelle salariale	
sem. 03	Recensement des écrits et recherche documentaire	Recherche documentaire et entrevues / mise en œuvre du questionnaire sur les métiers actuels / cueillette des informations sur les métiers actuels / début de l'analyse des processus	Rapport d'une proposition d'échelle salariale	
sem. 04	Recherche documentaire et entrevue / nouveau modèle de contrat de travail	Recherche documentaire et groupes de discussion / rapport de l'analyse des processus et rapport de l'état actuel des métiers	Recherche sur un comparatif des salaires : OBNL vs marché privé	

4.2 Conditions de réalisation

Le stage a eu lieu par le biais du télétravail. Il s'agit d'une offre de stage rémunéré qui a été sélectionnée par l'ENAP afin de faire la liaison entre l'organisation et les étudiants. Il possiblement aura une clause de confidentialité en raison de la sensibilité des données recueillies.

5. RÉSULTATS

5.1 La vision du projet

À partir des livrables convenus dans le cadre du stage, nous avons pu réaliser la charte du projet, ainsi qu'une structure de découpage du projet.

5.1.1 La charte du projet

Titre du projet : Stage en développement organisationnel et ressources humaines chez GénieLab

Partie de l'organisation : Administration et ressources humaines de GénieLab.

Nom et titre de la promotrice : Directrice générale, Evelyne Drouin.

Le but du projet ou sa raison d'être est né de la manifestation du besoin de l'organisation ou de la raison pour laquelle nous voulons réaliser ce projet. Ce but est le suivant : augmenter l'efficacité du processus de recrutement et d'embauche de l'organisation.

Pour atteindre ce but, nous avons défini les objectifs spécifiques de ce projet, qui seront les bénéfiques pour l'organisation, à savoir la contribution particulière du projet à la réalisation de l'objectif :

1. Identifier et proposer des améliorations dans les flux de processus de ressources humaines ;
2. Meilleure compréhension des processus de ressources humaines ;
3. Assurer l'uniformité des processus de ressources humaines ;
4. Mieux connaître l'état de lieux des ressources humaines ;

Pour ce faire, il était nécessaire d'identifier les liens du projet avec le plan stratégique de l'organisation, qui relie la mission et les objectifs de l'organisation.

Ainsi, dans le plan stratégique de GénieLab nous pouvons voir l'objectif de « créer et soutenir une quinzaine d'emplois pour soutenir, stabiliser, faire croître et pérenniser l'OBNL » dans la section « portée stratégique : produits et services ». Ensuite, dans la section « 6. Les initiatives prioritaires » nous voyons aussi le livrable suivant, « créer une échelle salariale équitable et basée sur les résultats et livrables. De même, améliorer les conditions de travail et proposer d'améliorations en matière d'assurances ». De cette manière, il nous semble que les objectifs spécifiques du projet de stage sont bien alignés avec son but et ce dernier s'avère bien aligné avec le plan stratégique de l'organisation.

De cette façon, nous pouvons passer aux activités principales de ce projet :

Grandes phases du projet	Livrables principaux attendus
Activités (processus)	Extrants : résultats concrets immédiats
1. Produire le diagnostic et la charte d'état des métiers	a. Tableau de bord de RH et fiches de métiers
2. Cartographier les processus de RH	b. Documentation des processus
3. Proposer une échelle salariale équitable	c. Une proposition d'échelle salariale
4. Faire un rapport comparatif de salaire	d. Un rapport de salaire
5. Bref retour sur le projet et analyse sommaire de la satisfaction des parties prenantes	e. Évaluation finale du stage par le mandant et le directeur de stage

Après avoir établi les extrants, les intrants nécessaires ou les ressources convoitées pour le succès sont les ressources humaines et les données clés du projet, c'est-à-dire le stagiaire, la Directrice générale, la Conseillère en développement organisationnel et ressources humaines, le plan stratégique de l'organisation, l'accès aux données sur les ressources humaines de l'organisation et d'autres documents pertinents.

De cette manière, il s'avère très important de connaître les facteurs clés du projet, à savoir, tout ce qui peut constituer des contraintes, des hypothèses, ou tout élément susceptible d'aider ou de nuire au succès du projet. Ainsi, ces éléments peuvent être résumés en deux enjeux principaux : la collaboration et la gestion du périmètre.

Dans ces conditions, la collaboration de la direction générale de l'organisation et de l'ensemble de l'équipe sera essentielle. De plus, une réévaluation continue de la portée du projet et des produits livrables sera une contrainte importante qui pourrait affecter le calendrier du projet.

Finalement, le délai du projet est de 18/06/2021 à 10/09/2021.

5.2 L'état de lieux des ressources humaines dans l'organisation

Les questions que nous avons posées pour savoir l'état de lieux des ressources humaines dans GénieLab étaient les suivantes :

- Quel est le nombre actuel d'employés?
- Quelle est la distribution par groupe d'âge ? Et par sexe ?
- Quelles sont les catégories d'emplois ? Combien dans chaque catégorie ?
- Quels sont les métiers actuels et leurs caractéristiques en termes de compétences et de connaissances ?
- Quelles sont les fourchettes de salaires ? Quelle est sa distribution ?
- Quels sont les taux de turnover et de roulement ?
- Quels seraient les résultats d'une analyse FFOM des RH ?

Afin de répondre à ces questions, nous proposons de réaliser une analyse documentaire des données disponibles sur les ressources humaines de l'organisation.

L'analyse documentaire sur l'état des ressources humaines a été réalisée en accédant au disque Google de l'organisation, plus précisément au disque « 7 - Ressources humaines ». Dans ce lecteur, nous avons trouvé douze dossiers contenant les informations dont nous avons besoin. Parmi ces dossiers, nous avons trouvé et produit de la documentation sur les

employés, des offres d'emploi, des modèles (contrats, grilles d'entretien, etc.), des guides de recrutement et d'intégration des nouveaux employés, des fiches de paie, des réunions.

L'un des documents les plus importants est le fichier Google classeur « MasterTracker - Employés ». Dans ce fichier, nous avons commencé, en partenariat avec le secteur de l'administration, à remplir les informations les plus importantes sur les employés, tels que le nom, l'intitulé du poste, le salaire horaire, le nombre d'heures de travail par semaine, le début et la fin du contrat de travail, le type de contrat, si le contrat a été effectivement signé, la date de naissance, l'âge, le sexe, si l'emploi est subventionné ou non, le type de subvention, le pourcentage de la subvention.

Ce fichier est à la fois un rapport de situation financière lié aux ressources humaines et une base de données des ressources humaines avec les informations précédentes. Grâce à ces informations, nous avons pu créer un tableau de bord des ressources humaines ainsi que collecter des données pertinentes pour répondre aux questions énoncées au début de cette section.

Ainsi, à ce jour, GenieLab compte 15 employés dans ses effectifs. Répartis entre 10 femmes et 5 hommes ainsi que 7 personnes âgées de 18 à 27 ans, 6 entre 28 et 37 ans, 1 entre 38 et 47 ans et 1 de plus de 65 ans.

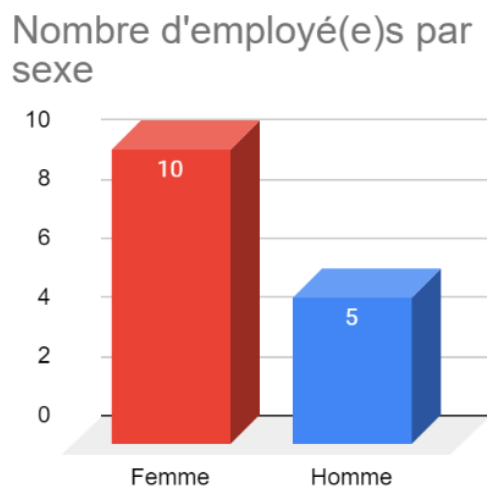


Figure 5-2 Nombre d'employés par sexe

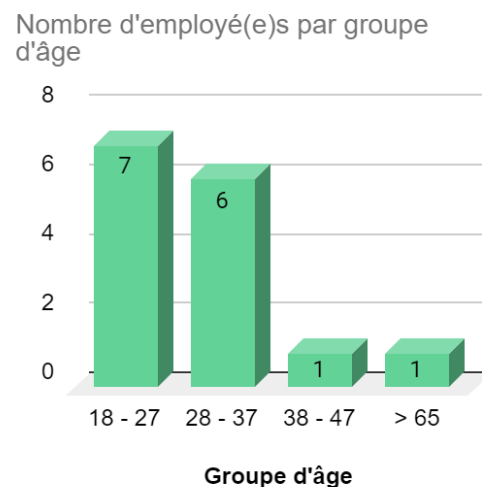


Figure 5-1 Nombre d'employés par groupe d'âge

En ce qui concerne les catégories d'emploi, parallèlement à l'analyse documentaire, nous avons utilisé un questionnaire envoyé à chaque employé sur les spécifications de leur métier, telles que les tâches, les responsabilités et les efforts liés à leur poste.

Le résultat est que GénieLab a 4 employés dans « Développement informatique », 4 dans la catégorie de « Gestion », 2 dans « Communication, marketing et ventes », 3 dans « Design industriel et numérique », 1 dans « Administration, finances et ressources humaines » et 1 dans la catégorie de « Contenu ».

La catégorie de développement informatique regroupe tous les métiers qui sont liés par des activités de codage, débogage et de création numérique : Chef de l'accessibilité, Intégrateur multimédia, Stagiaire en développement d'applications web, Stagiaire en développement web. Après le traitement des fiches de métiers et des réponses de chaque employé(e) de cette catégorie, le graphique de mots nous indique que les exigences et les tâches quotidiennes sont liées aux systèmes, aux serveurs, au codage, à la création et à la gestion.

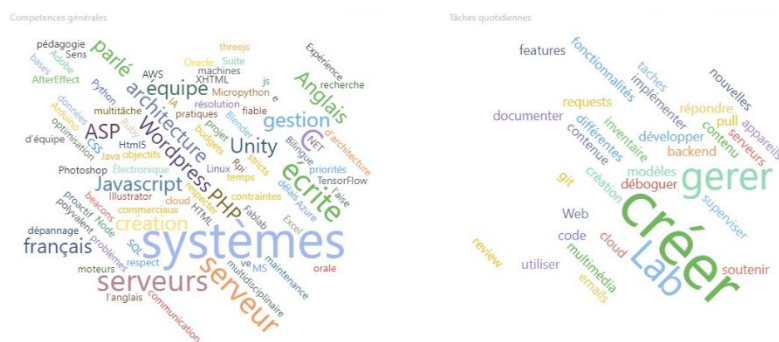


Figure 5-3 Nuage de mots de la catégorie de métiers de développement informatique

La catégorie de gestion relie les métiers qui ont des activités similaires de gestion, principalement de gestion des personnes et de projets, mais aussi de planification, d'analyse et de décision : Chargée de projet à l'action éducative, Compositeur, codeur et chef de projet, Directrice générale et Superviseur de laboratoire.

Ensuite, la catégorie de design industriel et numérique réunit les activités en rapport à la gestion de projets, mais surtout en rapport aux activités de mise en page, de mise à jour, de création et d'utilisation des outils de graphisme : Stagiaire en design industriel, Stagiaire en



Figure 5-6 Nuage de mots de la catégorie de métiers de design industriel et numérique

Design UI/UX et Stagiaire en ingénierie et fabrication.

Enfin, les dernières catégories sont l'« administration, finances et ressources humaines » ainsi que le contenu. La première regroupe les activités de gestion, mais plutôt des priorités et administratives, ainsi que les paiements et les outils de bureau : Assistant administratif et comptable, Stagiaire en administration - développement organisationnel et ressources humaines, Stagiaire en administration - subventions et prêts, Stagiaire en analyse financière (l'unique membre qui fait encore partie de l'organisation à ce moment).

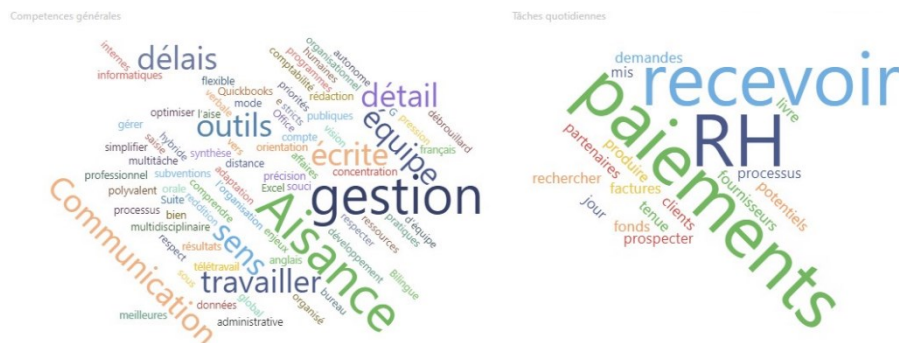


Figure 5-7 Nuage de mots de la catégorie de métiers de « administration, finances et ressources humaines »

Sur la dernière catégorie, le contenu, nous n'avons pas eu l'opportunité de recueillir des informations auprès de ces fonctionnaires vu que dans cette période ils n'étaient pas disponibles. Néanmoins, nous avons recueilli des informations sur les fiches métiers que nous avons faites ainsi que sur d'autres documents disponibles dans le dossier des ressources humaines dans le Google disque de l'organisation. Les compétences sont strictement liées au savoir-être, telles que l'ouverture d'esprit et l'ouverture aux défis. De même, des compétences numériques sont essentielles et les activités ont trait à l'animation des ateliers et aux enjeux pédagogiques de concevoir et transmettre des séances d'apprentissages aux plus jeunes.



Figure 5-8 Nuage de mots de la catégorie de métiers de contenu

Finalement, le sommaire des métiers par catégorie peut être visualisé par le graphique suivant :

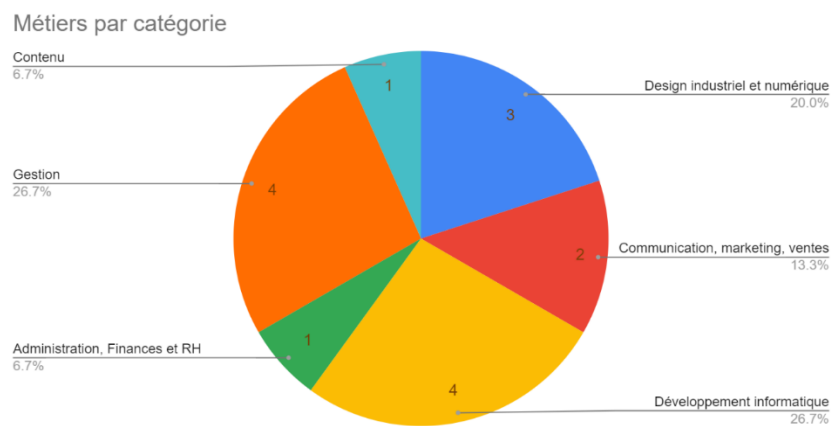


Figure 5-9 Les sommaire des métiers par catégorie

En ce qui concerne les fourchettes salariales et la distribution des employés, nous pouvons voir le graphique suivant :

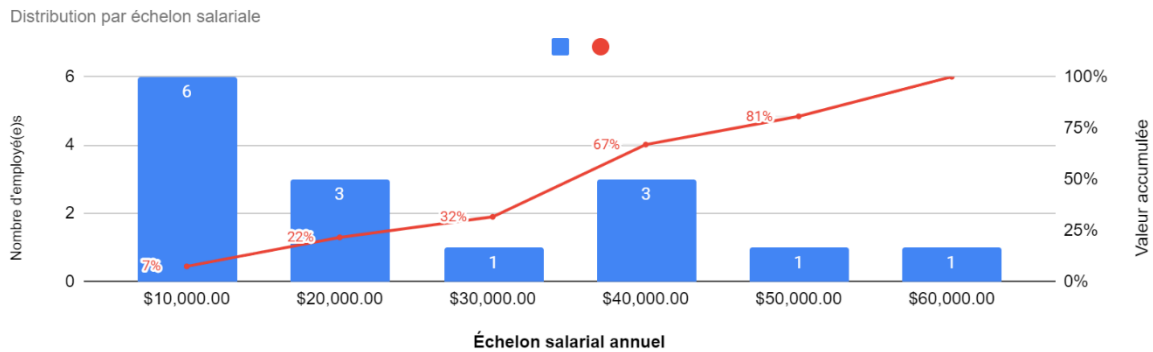


Figure 5-10 La distribution d'employés par échelon salarial annuel

Dans le groupe de fonctionnaires de GénieLab, il y a deux stagiaires non rémunérés, et, entre les salariés, le salaire annuel le plus bas est de 3 984,24 \$ et le plus haut de 57 012,80 \$ en tenant compte les heures par semaine. Le graphique nous montre que deux tiers de fonctionnaires perçoivent un tiers de la masse salariale annuelle de l'organisation.

Par rapport aux types de contrats d'emploi dans l'organisation, nous avons une majorité de fonctionnaires en tant que stagiaires et ces contrats ont une durée de moyenne de 5 mois. De cette façon, nous pouvons constater que l'organisation a un taux de roulement et de turnover très important, ce qui peut engendrer des coûts majeurs en recrutement et transmission des connaissances (Chiavenato, 2000).

Ci-dessous, nous avons un portrait actuel de GenieLab et un portrait de son passé à ce jour, qui réaffirme sa préférence pour le travail avec des stagiaires.

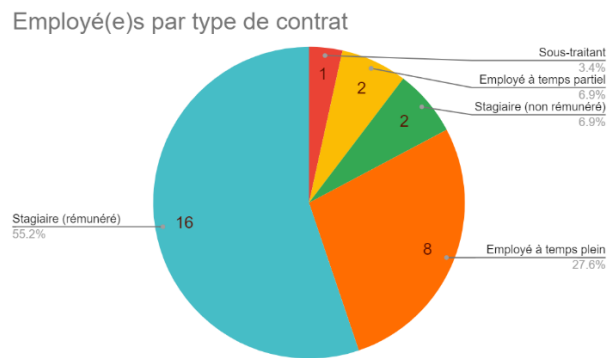


Figure 5-11 Employés par type de contrat dès mars 2020

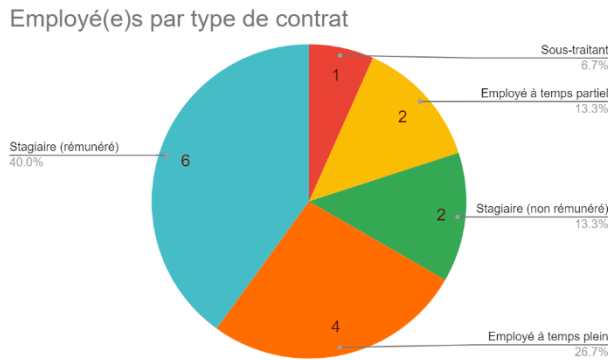


Figure 5-12 Portrait actuel des employés par type de contrat

En ce qui a trait aux taux de turnover et de roulement dans l'ensemble de l'organisation, nous avons produit le graphique suivant :

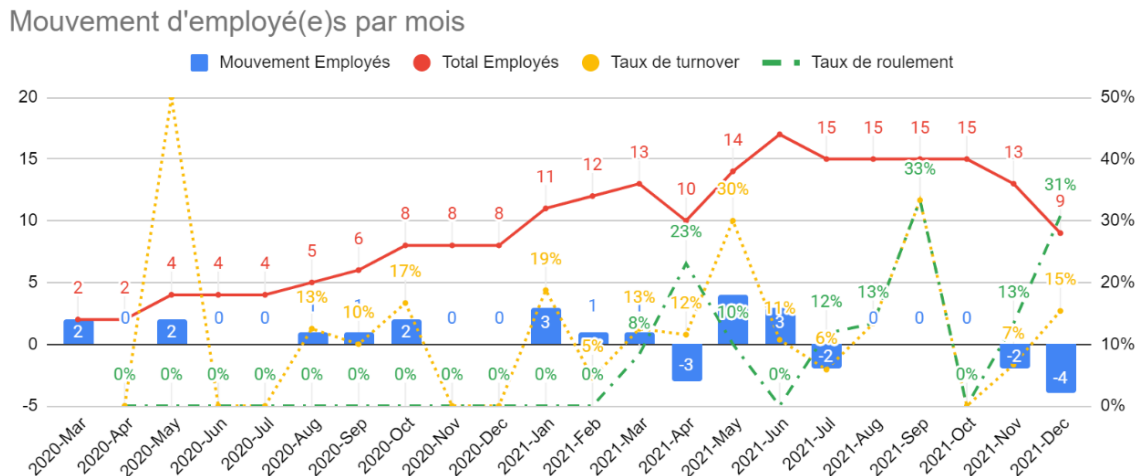


Figure 5-13 Graphique des taux de roulement, de turnover et du mouvement des employés par mois

Dans ses premiers 13 mois, GénieLab s'est développée, l'organisation est passée de 2 employés à 13 en mars de 2021. Après cela, nous pouvons voir que le taux de roulement a atteint ses sommets pendant les périodes de fin des sessions et de réouverture des établissements pendant les périodes de baisse de cas du COVID-19 (Bellerose, 2021; Bourel, 2021). Il est aussi possible de percevoir un cycle de recrutement de 4 à 5 mois à partir de mai 2020, quand GénieLab continue de croître et de recruter des stagiaires. Parallèlement, GénieLab termine leurs contrats et entame un nouveau cycle de recrutement. Ces périodes ont les sommets de turnover en mai 2020, octobre 2020. Après, de janvier 2021 à mai 2021 et, ensuite, septembre 2021.

La différence entre le taux de roulement et de turnover est que le roulement donne un ratio des départs, à savoir, quand l'employé quitte de façon permanente l'organisation, par rapport au nombre total d'employés de la période précédente. Le turnover donne un ratio de la somme des départs et des recrutements par rapport au nombre total d'employés de la période précédente. Ces départs peuvent provoquer une perte importante d'expertise et de performance de l'organisation en raison aussi du coût et du temps dépensés pour accomplir les processus de dotation et la formation du nouvel employé (Chiavenato, 2000, p. 188-191; Cossette et al., 2014, p. 47-48; Fidalgo & Gouveia, 2012).

Ces taux sont importants, car ils informent les gestionnaires que l'organisation ne peut compter que sur la différence du taux observé par rapport à l'effectif du personnel. Par exemple, si le turnover est de 30 % dans le mois de mai 2021, cela veut dire que l'organisation ne pouvait compter que sur 70 % de ses effectifs dans cette même période, pour la seule raison que les nouveaux employés sont encore en formation et que les employés sortants ne font plus partie de l'organisation (Chiavenato, 2000, p. 191).

Ensuite, si nous utilisons ces éléments afin de faire une analyse FFOM de l'état de lieux des ressources humaines dans l'organisation, nous pouvons utiliser le modèle suggéré par Rothwell et Kazanas (1988, p. 143, cité dans Lemire et al., 2015, p. 181). Ainsi, l'analyse s'effectue en quatre étapes : 1) l'identification des tendances importantes; 2) l'évaluation de

la vraisemblance des effets de ces tendances; 3) l'identification des effets désirés; et 4) la description des écarts anticipés.

Donc, la situation actuelle compte sur les items suivants :

- Forces : un petit groupe facile à gérer ; un groupe motivé en raison d'un bon nombre de stagiaires nouvellement recrutés ; une jeune organisation avec de nombreux défis à relever et de nombreuses opportunités de réussite ; une gestion très proche en raison de la configuration basée sur les projets.
- Faiblesses : taux de rotation et de turnover du personnel très élevés ; perte possible de connaissances en raison de ces taux ; faibles niveaux de salaire par rapport à d'autres organisations ; mobilité interne limitée.

La situation actuelle change quand nous observons les faiblesses des RH :

- Une diminution accentuée des taux de rotation et de turnover ; une gestion efficace des connaissances ; un niveau de salaire plus proche de la moyenne du marché et une mobilité interne planifiable.

Pour l'avenir, nous pouvons mettre en évidence les situations probables suivantes, s'il n'y a pas d'actions coordonnées :

- Opportunités : réouverture des événements en classe (dans les écoles et les bibliothèques) en personne et augmentation probable des demandes d'ateliers.
- Menaces : perte de qualité des services et des produits en raison des taux de rotation et d'attrition et augmentation probable de la perte de connaissances pour les mêmes raisons ; perte de clients ; développement d'une mauvaise réputation sur le marché de l'éducation si la qualité des services et des produits diminue.

Ainsi, la situation future désirée sera :

- Un taux de rétention plus élevé et une échelle salariale équitable mis en place avec un développement de carrière et une structure de gestion développés afin de devenir

une organisation plus compétitive et moins dépendante des subventions et des financements gouvernementaux.

Finalement, avec ses informations nous composons le tableau de bord des ressources humaines de GénieLab, dans la section d'appendice.

5.2.1 Conception des fiches de métiers

Dans le cadre de la charte générale des métiers de l'organisation, nous avons commencé, avec l'aide de la conseillère en développement organisationnel et ressources humaines de GénieLab, à produire une fiche métier pour chaque poste occupé dans l'organisation. Au total, nous avons produit 28 fiches métiers, de la fiche métier de la Directrice générale à la fiche métier de l'Analyste en cybersécurité.

Selon le modèle de description de poste « Via Conseil RH », nous remplissons les responsabilités et les activités clés de chaque poste, ainsi que les compétences et les connaissances requises, et les caractéristiques du poste, telles que la résolution de problèmes, le niveau d'autonomie, le niveau de supervision et de communication, de même que les conditions de travail, telles que l'effort physique et le niveau de stress.

Ces informations ont été recueillies par moyen d'analyse documentaire sur les affichages des postes précédents, mais aussi avec un questionnaire qui portait sur les tâches et responsabilités quotidiennes, le niveau de communication, des efforts, etc. Le questionnaire a été suivi des entrevues semi-structurées qui mettaient en relief chaque clause de la description du poste, telles que soulignées ci-dessus, afin de valider les informations et d'apporter des précisions.

5.2.2 Modification du contrat de travail modèle

Le modèle de contrat de travail a été mis à jour, en effet, nous avons aussi produit, toujours avec le support de la Conseillère en DORH, des modèles de contrat de travail pour les employés, les stagiaires et pour les sous-traitants.

Les modèles que nous avons utilisés sont le modèle fourni par Emploi Québec et le modèle fourni par la CNESST. Nous apportons des précisions sur les clauses contractuelles des tâches et responsabilités de l'employé, en ajoutant l'annexe de la fiche métier pour le poste spécifique. Les autres clauses qui ont été précisées concernent les heures supplémentaires, les vacances et les congés et les obligations de l'employeur.

5.3 Cartographie et conception des processus

Afin de mieux connaître les processus de ressources humaines de GénieLab, nous avons commencé à cartographier les macroprocessus de l'organisation.

Nous avons aussi suivi les exemples donnés par Cattan (2013, p. 97-105; 127; 139) sur le quoi, c'est-à-dire, qu'une activité transforme les ressources en résultats, comme des produits, des documents, des informations, afin d'assurer la valeur ajoutée de l'activité, comme le définit Harrington (1994, p. 234) dans le but d'avoir le plus d'activités avec de la valeur ajoutée réelle (VAR) et juste les activités de valeur ajoutée administrative (VAA) nécessaires.

5.3.1 Les processus généraux de l'organisation

À partir des entrevues avec les fonctionnaires clés de l'organisation, nous avons identifié 14 macroprocessus. Pour les processus opérationnels : « Prospecter des clients et vendre les produits et services », « Développer des nouveaux produits et services », « Fabriquer les produits et préparer les ateliers » et « Présenter les ateliers ». Pour les processus de management : « Approuver et prioriser les projets », « Communiquer en interne », « Piloter les processus et s'assurer de la cohérence », « Définir la stratégie et les objectifs stratégiques », « Créer des partenariats et des alliances stratégiques ». Bref, pour les processus de support : « Gérer le stock », « Gérer les ressources humaines », « Gérer les ressources financières et comptables », « Formation pour les ateliers », « Coordination logistique des livraisons ».

Ainsi, tout d'abord, les processus au niveau de son management commencent par l'approbation et la priorisation des projets, soit en raison d'une vision entrepreneuriale, soit en raison des fonds disponibles. Ensuite, les décisions et les projets sont communiqués en interne afin que les processus et la gestion des projets approuvés et/ou priorités puissent commencer. Le management s'assure que les priorisations sont cohérentes avec les projets approuvés et définit la stratégie et les objectifs stratégiques pour atteindre et délivrer les résultats finaux de chaque projet. En conséquence, la direction prospecte et crée des partenariats et des alliances stratégiques pour relever les défis stratégiques.

En corolaire, les processus opérationnels commencent par la prospection de la clientèle et la vente des produits et services de l'organisation. Ensuite, le développement de nouveaux produits et services et la fabrication et la préparation des produits et ateliers pour, enfin, présenter les ateliers aux clients.

Enfin, les processus qui soutiennent les activités de l'organisme se font en parallèle. Ces processus sont la gestion des stocks, c'est-à-dire les troussees assemblées et les pièces des troussees à assembler, la gestion des ressources humaines, le recrutement, l'intégration, le départ, etc., la gestion des ressources financières et comptables, la formation des cohortes pour les ateliers et, enfin, la coordination logistique des livraisons des ventes.

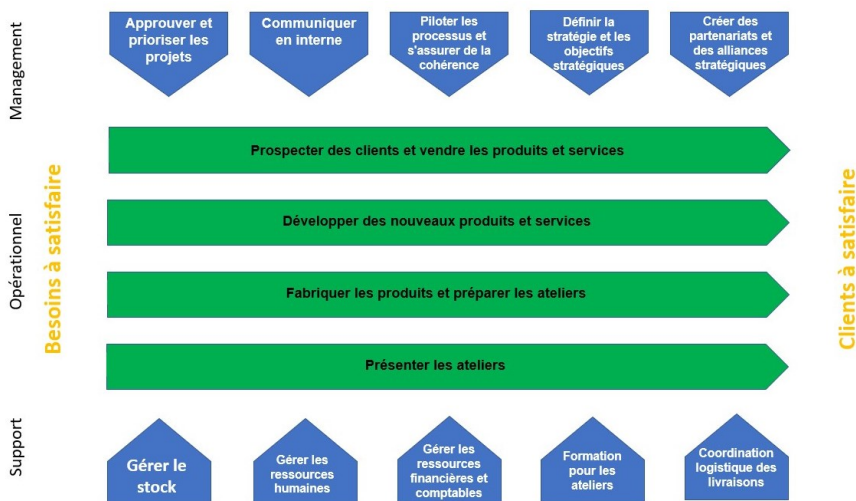


Figure 5-14 Processus généraux de l'organisation

5.3.2 Les processus des ressources humaines

En ce qui concerne les processus des ressources humaines, nous avons choisi de cartographier les processus de recrutement, d'intégration, de discipline ou disciplinaire et de départ. Ces processus ont été choisis en raison de l'urgence d'avoir des processus de ressources humaines uniformisés et documentés pour faciliter le cycle de dotation de l'organisation.

Afin de trouver les informations nécessaires, nous avons fait une analyse documentaire sur la librairie de documents de GénieLab dans le disque Google pertinent, sur la librairie des projets dans le logiciel de gestion de projets utilisés par l'organisation et par le biais d'une participation continue dans le processus de dotation de l'entreprise.

Comme nous ne disposons pas de données fiables sur la durée de chaque processus et activité en raison de la dispersion des activités dans ces processus, leur élaboration a toujours été soumise à la validation du directeur général. Ainsi, au fur et à mesure de la mise en œuvre des processus, une réévaluation de ces derniers sera souhaitable.

5.3.2.1 Le processus de recrutement

Pour le processus de recrutement, il n'y avait ni début ni fin clairs dans les processus identifiés dans l'organisation. Dans un projet donné, l'équipe identifiait une compétence ou un professionnel manquant pour la réussite du projet. Ensuite, une offre d'emploi était élaborée, parfois avec une subvention déjà attribuée pour le poste. Parfois, une subvention était trouvée pendant le processus d'embauche ou après l'embauche. Cette pratique a conduit à certaines erreurs, comme le retardement de la fin du processus d'embauche ou la nécessité de renégocier le contrat qui a été produit sans la subvention appropriée afin de réduire les dépenses de l'organisation liées au poste.

Afin de corriger le processus, nous avons convenu de reconfigurer le périmètre du processus d'embauche, qui comprenait les activités de recrutement et d'intégration, de sorte que le nouveau processus de recrutement commence par l'expression du besoin de

recrutement et se termine par la décision du candidat sélectionné d'accepter l'offre d'emploi. En conséquence, le processus d'intégration commence avec la décision positive du candidat sélectionné et se termine avec la première évaluation du nouvel employé par rapport au plan de travail des premières semaines.

En somme, nous avons suivi la recommandation de Cattan (2013, p. 93) de découper le processus en tenant compte de données de sortie du premier comme données d'entrée du second, ainsi que d'inviter l'organisme à définir le périmètre du processus afin de maintenir la cohérence, la simplicité, la transversalité et la lisibilité du processus.

Bref, les activités clés qui ont été ajoutées au processus sont : « rechercher le financement », « confirmer le profil désiré ou possible au financement » et « créer la fiche de métier » avant l'affichage du poste, « trier les curriculums » et « faire l'entretien de préévaluation » et utiliser une grille d'évaluation des candidats. Le processus complet ainsi que son logigramme sont dans l'annexe de ce rapport.

5.3.2.2 Le processus d'intégration

Comme indiqué ci-dessus, le processus de dotation en personnel ne comportait qu'un seul processus qui est désormais divisé en deux, le processus de recrutement et le processus d'intégration. Dans ce processus, nous avons ajouté un accent sur le financement lié au processus de dotation « cartographie des étapes de financement appropriées », « conception d'un plan de travail de financement » avec des responsables pour chaque étape de financement clé et « suivi et surveillance du plan de travail ». Ces activités peuvent entraîner un certain retard dans le processus les premières fois qu'elles sont réalisées, mais elles sont extrêmement nécessaires, étant donné la dépendance actuelle de l'organisation vis-à-vis des subventions gouvernementales pour les salaires du personnel. Un autre ajout intéressant à la qualité du processus peut être l'activité consistant à « établir un plan de travail » avec le secteur qui demande le poste, afin de pouvoir faire une évaluation objective du nouvel employé au cours de ses premières semaines, ainsi que de l'accompagner dans les

activités prioritaires de l'organisation. Le processus complet et son organigramme figurent en annexe de ce rapport.

5.3.2.3 Le processus disciplinaire

Le processus disciplinaire n'existait pas de manière structurée dans l'organisation. L'organisation avait déjà commencé à élaborer le règlement interne qui prévoyait des mesures disciplinaires, mais il n'y avait pas de voie claire avec des activités précises pour mettre en place la mesure disciplinaire lorsque l'évènement l'exigeait.

De cette façon, nous avons développé un processus qui commence par la reconnaissance de la faute selon les politiques de GenieLab et se termine par une application transparente des politiques de GenieLab.

Ainsi, le processus s'allie avec le règlement intérieur et les possibilités de gradations des mesures disciplinaires selon l'analyse de la nature de la faute, de la gravité de la faute, du dossier de l'employé concerné et des rencontres avec des témoins potentiels et l'employé concerné. Le processus complet ainsi que son logigramme sont dans l'annexe de ce rapport.

5.3.2.4 Le processus de départ

Pour le processus de sortie, l'organisation a mis en place une séquence d'activités clés, mais très axée sur les détails de la récupération des actifs de l'entreprise, tels que les autorisations d'accès aux systèmes et aux outils de travail, ainsi que les documents et les clés de bureau.

Ce que nous avons proposé est un processus qui débute par la réception ou émission du document qui met fin à la relation de travail ou par la date de fin d'un contrat de durée déterminée. La sortie du processus est un « départ sans fausse note », à savoir, avec les principaux éléments pris en compte.

Les activités clés du processus sont « planifier le transfert de la fonction concernée », « exécuter le plan de transfert du poste », « valider les processus de TI » et « valider les processus administratifs et de ressources humaines ». Le processus complet ainsi que son logigramme sont dans l'annexe de ce rapport.

5.4 Conception d'une proposition d'échelle salariale

Parmi les livrables convenus pour le stage figurait une proposition d'échelle salariale. L'importance de disposer d'une politique salariale claire est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Néanmoins, la politique de rémunération est limitée par trois contraintes managériales : la rationalité budgétaire, l'attractivité externe et l'équité interne (Ferrary, 2014, p. 185).

L'objectif de proposer une échelle salariale est d'entamer un processus d'amélioration de l'équité interne ainsi que de faciliter la proposition de salaire dans le processus de dotation afin de rationaliser le budget disponible.

Nous avons proposé une échelle selon les critères de la méthode de facteurs et sous-facteurs d'évaluation des catégories d'emplois suggérée par CNESST (2021a). Pour l'esquisse proposée, nous avons suivi les critères suggérés sans aucune pondération de plus.

Ainsi, les facteurs sont les « qualifications requises », les « responsabilités assumées », les « efforts requis », soit mental, soit physique, et, enfin, les « conditions dans lesquelles le travail est effectué ». Voici le tableau résumé :

Tableau 5-1 La méthode des facteurs et sous-facteurs

Facteurs	Sous-facteurs
1. Qualifications requises	1. Formation 2. Expérience 3. Dextérité et coordination
2. Responsabilités assumées	4. Imputabilité 5. Communications 6. Supervision
3. Efforts requis	7. Effort intellectuel 8. Concentration et attention sensorielle 9. Effort physique
4. Conditions dans lesquelles le travail est effectué	10. Inconvénients et risques

Par exemple, le sous-facteur « Formation » a sept niveaux, dès le niveau 1, connaissances théoriques équivalentes à un niveau moindre qu'un diplôme d'études secondaires, au niveau 7, connaissances théoriques équivalentes à un niveau universitaire de premier cycle (baccalauréat). Dans un autre exemple, le sous-facteur « Imputabilité » a cinq niveaux, dès le niveau 1, « conséquences des décisions et actions très limitées. Très faible niveau de responsabilité », au niveau 5, « Conséquences des décisions et actions majeures. Niveau de responsabilité très élevé ». De cette façon, tous les sous-facteurs ont 5 niveaux, excepté les sous-facteurs « Formation » et « Expérience » qui ont 7 niveaux chacun. Ainsi, nous avons une somme minimale de 10 points, si nous considérons chaque niveau comme un point, et une somme maximale de 54 points (CNESST - Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2021b).

Ensuite, après les réponses du questionnaire sur les métiers et les entrevues de validation, nous avons pu attribuer des points pour chaque sous-facteur à chaque poste. De manière que nous avons le tableau suivant :

Tableau 5-2 Totaux de points après la méthode de facteurs et sous-facteurs

Titre du poste	Totaux de points
Stagiaire en administration - subventions et prêts	18
Stagiaire en marketing et communications	23
Stagiaire en Design UI/UX	25
Intégrateur multimédia	26
Stagiaire en développement d'applications web	26
Stagiaire en développement web	27
Stagiaire en design industriel	27
Stagiaire en ingénierie et fabrication	29
Stagiaire en administration - développement organisationnel et ressources humaines	30
Stagiaire en administration - finances et ressources humaines	32
Assistant administratif et comptable	32
Chargée de projet à l'action éducative	32
Développeur web, chef de l'accessibilité	34
Superviseur de laboratoire	35
Chargée de ventes et communications	39
Compositeur, codeur et chef de projet	39
Directrice générale	45

Ce tableau, réalisé à l'époque dans les semaines du 14 août 2021, avec les fonctionnaires de l'époque, nous montre que si nous appliquons la méthode proposée, le poste de stagiaire en administration - subventions et prêts reçoit le moins de points du groupe et le poste de directrice générale reçoit le plus de points. Compte tenu de la répartition suivante :

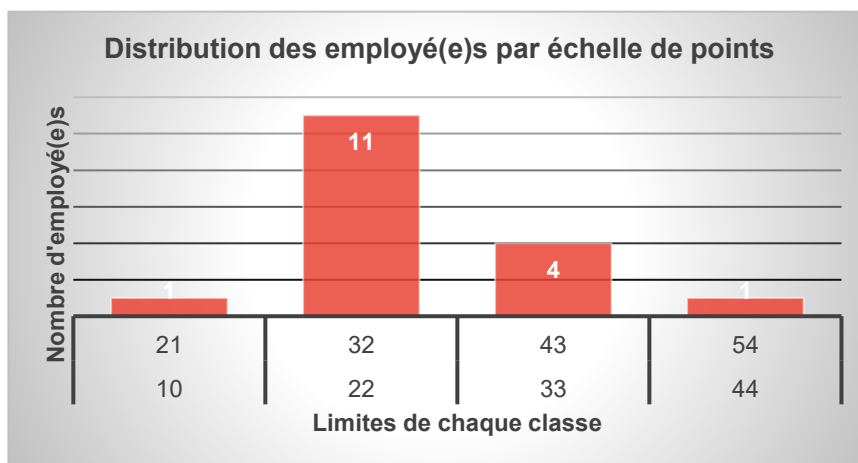


Figure 5-15 Distribution des employés par échelle de points

L'échelon salarial est le suivant :

Tableau 5-3 Salaires des employés par heure

Titre du poste	Taux horaire proportionnel
Stagiaire en développement web	- \$
Stagiaire en ingénierie et fabrication	- \$
Stagiaire en administration - subventions et prêts	15,00 \$
Intégrateur multimédia	16,25 \$
Stagiaire en design industriel	17,00 \$
Stagiaire en marketing et communications	17,00 \$
Superviseur de laboratoire	17,00 \$
Stagiaire en administration - finances et ressources humaines	17,00 \$
Stagiaire en administration - développement organisationnel et ressources humaines	17,00 \$
Assistant administratif et comptable	19,00 \$
Stagiaire en Design UI/UX	19,00 \$
Développeur web, chef de l'accessibilité	19,51 \$
Stagiaire en développement d'applications web	21,15 \$

Compositeur, codeur et chef de projet	24,76 \$
Chargée de ventes et communications	26,00 \$
Directrice générale	27,41 \$
Chargée de projet à l'action éducative	35,00 \$

Ainsi, si nous adoptons une grille salariale avec une répartition similaire des points de facteurs et sous-facteurs, à savoir, quatre fourchettes générales entre le minimum et le maximum, nous obtiendrons une grille de salaires comme suit :

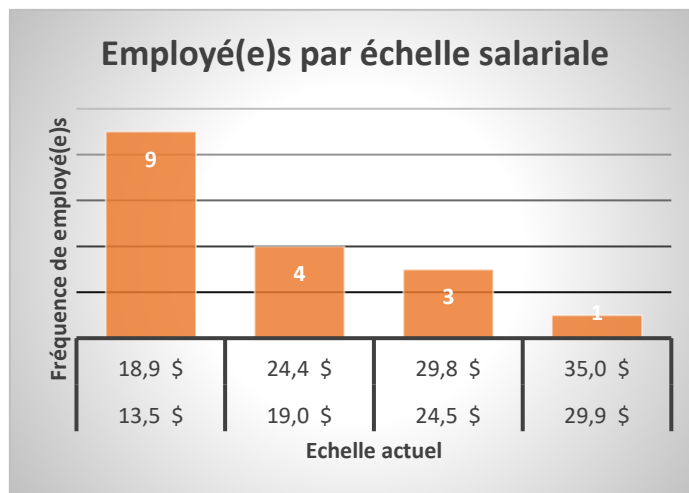


Figure 5-16 Employés par échelle salariale

Néanmoins, une échelle salariale doit comporter des critères de mobilité, tels que ceux proposés par la méthode des facteurs et sous-facteurs, puisque, selon les exigences du poste, l'employé peut passer d'un échelon à l'autre. Par exemple, si l'employé a été promu à un poste qui exige plus d'expérience, de responsabilité ou de supervision, il pourrait passer à un salaire plus élevé.

Ainsi, après l'application de la méthode, nous pouvons voir une distribution comme la suivante :

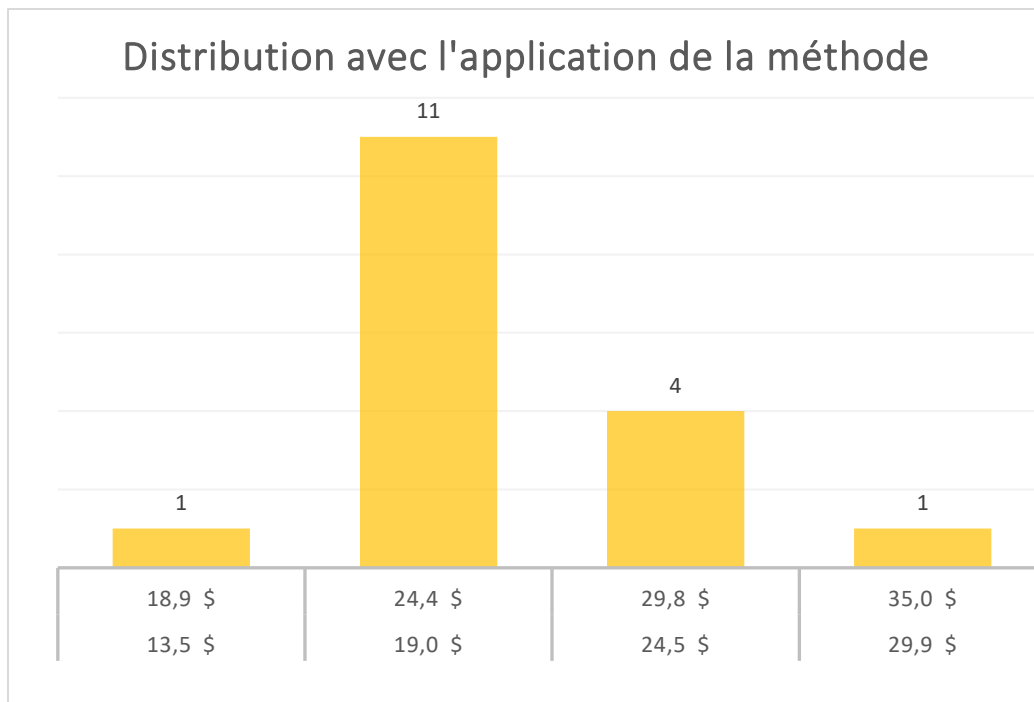


Figure 5-17 Distribution de l'échelle salariale après application de la méthode

Cette méthode peut s'avérer très utile pour améliorer l'équité au sein de l'organisation, car les employés sauront quels critères qui composent leur fourchette de salaire et dans le même temps, la méthode aidera l'organisation à fournir une fourchette de salaire plus équitable et facile à négocier avec le candidat à un poste vacant.

5.5 Un comparatif entre les salaires de GénieLab et le marché

Nous avons effectué une comparaison estimée entre les salaires chez GenieLab et le marché canadien, toutes organisations confondues. Nous avons pris les titres des postes à GenieLab et les avons recherchés sur des sites web qui servent de plateforme d'affichage de postes par les employeurs ainsi que de plateforme de recherche d'emploi par les employés, et qui partagent tous leur base de données avec le public, recueillies auprès des travailleurs qui ont accepté de fournir leurs informations salariales. La liste des sites web est la suivante : Indeed.ca, Glassdoor.ca, Payscale.com, Salary.com, SalaryExpert.com, Talent.com, Jobillico.com. Il faut reconnaître que ces données ne sont pas représentatives de la population canadienne, mais simplement de l'échantillon qui a répondu aux enquêtes des sites web mentionnés.

Nous avons constaté que le salaire à GenieLab est, en moyenne, environ 39% inférieur au salaire offert sur le marché. C'est ce à quoi nous nous attendions en raison des contraintes des OSBL en termes de besoin constant de financement et de subventions gouvernementales.

6. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

6.1 La configuration de l'organisation

Avec les informations que nous avons recueillies, nous pouvons affirmer que la configuration de l'organisation est plus proche d'une organisation innovatrice ou d'une adhocratie opérationnelle dans le sens donné par Mintzberg (2004).

Ainsi, sur ses paramètres de conception, GenieLab n'a pas de formalisation des comportements et l'organisation réunit des spécialistes de manière multidisciplinaire dans le cadre de contrats par projet. Bien que l'organisation fasse principalement appel à des stagiaires, c'est-à-dire à des professionnels en début de carrière, ceux-ci ont néanmoins une formation spécialisée qui apporte une valeur ajoutée aux projets auxquels ils sont affectés (Mintzberg, 2004, p. 351).

Le travail se fait par le biais d'une coordination par ajustement mutuel dans une structure matricielle par projets. L'équipe de développement informatique est toujours en contact avec l'équipe de conception, ainsi qu'avec les chefs d'atelier qui, selon le projet, sont gérés par le chef de projet de développement informatique ou par le chef de projet d'action éducative et parfois par la directrice générale, de sorte que les équipes sont formées en fonction du contrat du projet en cours. L'organisation n'a pas de départements avec des responsables respectifs, mais plutôt des chefs de projet, avec une superposition permanente de la gestion de projet (Sy & D'Annunzio, 2005, p. 40).

Cette configuration présente des problèmes bien connus, tels que l'inefficacité des processus, l'ambiguïté de l'autorité et les silos d'information (Sy & D'Annunzio, 2005, p. 42). Dans ces conditions, parmi les problèmes signalés par les dirigeants d'entreprise, les silos informationnels et l'inefficacité des processus sont les plus cités.

Enfin, nous proposons une analyse et un diagnostic plus approfondis de l'organisation dans son ensemble afin d'identifier plus précisément les problèmes rencontrés par l'organisation en raison de sa configuration organisationnelle.

6.2 Amélioration continue des processus

Parmi les problèmes les plus pointus de l'organisation, le manque de normalisation des processus revêt une grande importance. Nous l'avons identifié dans les ressources humaines où une cartographie des processus de dotation, de départ et de discipline était nécessaire.

De même, en raison de sa croissance très rapide au cours de l'année dernière, il pourrait être important d'inventorier et de communiquer les processus de production de l'organisation à l'interne afin de les standardiser et d'essayer ensuite d'augmenter leur efficacité et leur efficience (Cattan, 2013, p. 136).

Ainsi, il s'avère que la méthode Lean peut être intéressante pour la jeune organisation, étant donné qu'elle est centrée sur l'élimination de tous les types de gaspillage de manière à mettre en relief la valeur perçue par le client dans un processus d'amélioration continue, à savoir, des activités d'évaluation, d'amélioration et le suivi des performances (Curatolo et al., 2014; Radnor et al., 2012).

Finalement, nous proposons l'application de l'approche Lean avec les étapes suivantes : a)- préparation; b)- explication des objectifs; c)- collecte et analyse des données disponibles; d)- définition de l'objectif pertinent et réaliste; e)- cartographie du processus; f)- familiarisation avec le processus; g)- identification des problèmes les plus importants et les solutions associées; h)- rédaction du plan d'action et suivi (Labbé et al., 2018, p. 43-45).

6.3 La gestion des ressources humaines

Sur les ressources humaines, nous avons observé que les taux de roulement et de turnover chez GénieLab sont élevés, principalement en raison de sa préférence à faire appel aux stagiaires pour combler les postes dans l'organisation. La hausse de ces taux entraîne des coûts majeurs pour l'organisation, telle qu'observée par Chiavenato (2000, p. 203) en primaires, secondaires et tertiaires : le recrutement et la sélection, l'enregistrement et la documentation, l'intégration, le désengagement, les effets sur la production, l'attitude du

personnel, le travail supplémentaire et les coûts extraopérationnels, les coûts d'investissement supplémentaires et les pertes commerciales.

Ainsi, étant donné que dans une première analyse, les causes pour les taux élevés seraient la nature même de la relation de travail, c'est-à-dire, le fait que la majorité des employés sont des stagiaires qui doivent avoir des contrats à durée déterminée, l'organisation devrait se concentrer à recruter moins de stagiaires et plus d'employés à durée indéterminée. De cette façon, les taux de roulement et de turnover diminueraient, ainsi que les coûts et les heures consacrées dans ces processus. De même, la gestion des connaissances peut s'avérer nécessaire pour conserver les compétences et les connaissances dans l'entreprise, en particulier pendant les périodes les plus tendues de rotation. Bref, une amplification de la stratégie de partenariat, comme expliquée dans la section 3.4.

Finalement, la dernière proposition porte sur la politique de rémunération de l'organisation. Telle que proposée avant, une échelle salariale serait un début pour une politique de rémunération plus équitable et qui prendrait en considération une rationalité budgétaire; néanmoins, ladite échelle salariale n'est pas suffisante, ni complète. Nous proposons que l'échelle salariale suggérée qui a été pensée avec les données des compétences et connaissances requises par chaque poste soit complétée avec les données sur les compétences acquises par les employés. Ainsi, l'échelle salariale pourrait passer d'une rémunération de statut, où chaque poste s'inscrit dans une classification qui ne peut pas bouger en raison de ses caractéristiques, telles que les tâches, les connaissances et les compétences liées au poste, à une rémunération également de compétences, où les compétences individuelles qui sont mobilisées par l'organisation reçoivent également une pondération dans le cadre de l'étape des points, composée par les points reçus par le poste et par l'individu (Ferrary, 2014, p. 213). Bref, une rémunération des résultats peut aussi être envisagée pour l'organisation puisqu'elle est axée sur les contrats de projets et une telle politique permettrait à l'employeur de partager également les risques de ses activités avec les salariés (Ferrary, 2014, p. 212).

7. CONCLUSION

Ce rapport décrit le stage de développement organisationnel et de ressources humaines mis en place par le projet d'intervention dans l'organisation selon les mandats convenus : produire le diagnostic et le tableau des statuts des emplois, cartographier les processus RH, proposer une échelle salariale équitable et faire un rapport comparatif des salaires.

Comme résultat de cette intervention, nous avons pu faire un panorama général des ressources humaines afin de pouvoir fournir à l'organisation les informations de base à un diagnostic plus précis et une intervention plus profonde pour la prochaine étape de son développement organisationnel.

Néanmoins, certaines pistes de diagnostic et de solution ont été suggérées, comme la cartographie des processus de dotation en personnel (recrutement, intégration et départ) ainsi que des processus disciplinaires, base sur laquelle des données peuvent être collectées pour une éventuelle amélioration.

De même, les conclusions sur les taux de roulement et de turnover élevés, peut-être en raison des caractéristiques d'un OSBL qui dépend fortement du financement gouvernemental et de son choix de travailler, en particulier, avec des stagiaires à court terme et à faible salaire, comme nous l'avons vu dans les sections 5.5 et 6.3 du présent rapport.

En outre, la proposition d'une échelle salariale plus équitable et plus simple à gérer dans les processus de dotation, comme discutée dans la section 5.4 de ce rapport.

Enfin, la comparaison des salaires entre GénieLab et le marché général montre que GénieLab offre des salaires 39% moins élevés que les autres organisations, très probablement parce qu'il s'agit d'un jeune OBNL en cours de structuration.

8. RÉFÉRENCES

- Bellerose, P. (2021, mai 25). *COVID-19 au Québec : Plus de liberté... dans 5 jours*.
<https://www.journaldequebec.com/2021/05/25/en-direct-quebec-fait-le-point-sur-la-pandemie-de-covid-19>
- Bourel, F. (2021, mars 2). *Le déconfinement partiel, une surprise pour le milieu culturel québécois | Coronavirus*. Radio-Canada.ca; Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1767999/deconfinement-partiel-culture-musee-cinema>
- Cattan, M. (2013). *Guide des processus : Passons à la pratique!* AFNOR.
<http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/88823560>
- Charette, L., Bouchard, M., & Scholars Portal. (2020). *Diagnostic organisationnel et analyse de besoins : La clé de vos interventions*. Presses de l'Université Laval.
<http://books.scholarsportal.info/en/read?id=/ebooks/ebooks6/upress6/2020-10-08/1/9782763740805>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5e éd.). Mc-Graw Hill.
- CNESST - Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2021a). *Évaluer les catégories d'emplois*. CNESST.
<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/demarches-formulaires/employeurs/connaitre-realiser-ses-obligations-dequite/realiser-lequite-salariale/lequite-salariale-pas-pas-archive/evaluer-categories-demplois>

- CNESST - Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.
- (2021b). *Progiciel : Pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien - Méthode d'évaluation.* CNESST.
<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/progiciel-pour-realiser-lequite-salariale-en>
- Cossette, M., Lépine, C., & Raedecker, M. (2014). Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : Principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH. *Gestion*, 39(4), 44. <https://doi.org/10.3917/riges.394.0044>
- Curatolo, N., Lamouri, S., Huet, J.-C., & Rieutord, A. (2014). A critical analysis of Lean approach structuring in hospitals. *Business Process Management Journal*, 20(3), 433-454. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2013-0051>
- Ferrary, M. (2014). La politique de rémunération. Dans *Management des ressources humaines* (p. 181-219). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782100713172-p-181.htm>
- Fidalgo, F., & Gouveia, L. B. (2012). *Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management : The Portuguese Real Estate Case.* 2, 16.
- Genest, B.-A., & Nguyen, T. H. (2015). *Principes et techniques de la gestion de projets* (5e éd.). SIGMA DELTA.
- GénieLab. (2021). *Ateliers—GenieLab.* <https://genielab.co/fr/ateliers/>
- Harrington, H. J. (1994). *La réingénierie des processus administratifs : Le pouvoir de réinventer son organisation.* Éditions Transcontinentales.

- Jacob, R. (2019). Gestion de projets de transformation organisationnelle en contexte public. Dans B. Mazouz, *Gestion de projets en contexte public* (p. 281-303). Presses de l'Université du Québec.
- Labbé, S., Forget, P., & Luckerhoff, J. (2018). L'amélioration continue en bibliothèques au Québec : L'expérience de BAnQ. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 40-49. <https://doi.org/10.7202/1043722ar>
- Lemire, L., Charest, É., Martel, G., & Larivière, J. (2015). *La planification stratégique des ressources humaines*. Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B. (2017). Introduction à la gestion de projets en contexte public. Dans *Gestion de projets en contexte public* (p. 6-29). Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B., & Gagnon, S. (Éds.). (2019). *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. Presses de l'Université du Québec.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2004). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Project Management Institute (Éd.). (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Seventh edition). Project Management Institute, Inc.
- Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. (2012). Lean in healthcare : The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 74(3), 364-371. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.02.011>

- Remler, D. K., & Van Ryzin, G. G. (2015). *Research methods in practice : Strategies for description and causation* (Second edition). SAGE.
- Revenu Québec. (2021). *Organisme sans but lucratif*. Organismes sans but lucratif.
<https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/cycle-de-vie/demarrer-une-entreprise/incidence-du-choix-de-la-forme-juridique-dune-entreprise-sur-ses-obligations-fiscales/organisme-de-services-publics/organisme-sans-but-lucratif/>
- Sy, T., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations: *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.

9. APPENDICE

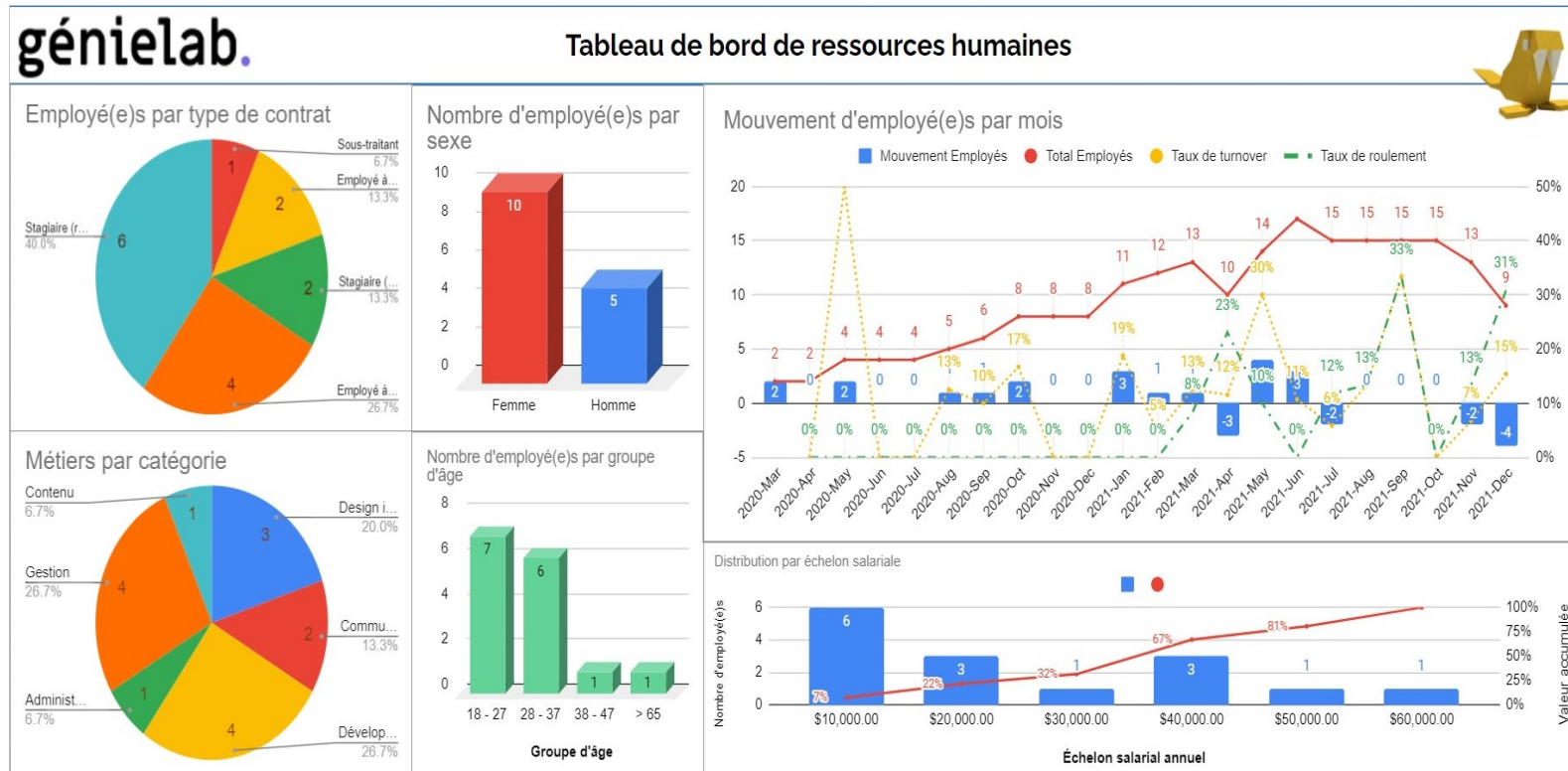
Tableau des métiers

<i>Métiers par catégories</i>	<i>Situation des employé.e.s</i>			
	<i>Catégorie de métier / Titre du poste</i>	Actif.ve	Inactif.ve	Grand Total
Administration, Finances et RH				
Assistant(e) administratif(ve) et comptable		1		1
Stagiaire en administration - développement organisationnel et ressources humaines		1		1
Stagiaire en administration - subventions et prêts		1		1
Stagiaire en analyse financière	1			1
Stagiaire en gestion logistique		1		1
Administration, Finances et RH Total	1	4		5
Communication, marketing, ventes				
Chargée de ventes et de communication		1		1
Coordinatrice de marketing et communications numériques	1			1
Stagiaire en marketing et communications	1			1
Stagiaire en marketing numérique		1		1
Communication, marketing, ventes Total	2	2		4
Contenu				

Chercheuse en nouveaux médias, arts et jeux	1		1
Stagiaire en contenu interactif		1	1
Stagiaire en technopédagogie		1	1
Contenu Total	1	2	3
Design industriel et numérique			
Designer de l'expérience utilisateur (UX Designer)		1	1
Infographiste		1	1
Stagiaire en Design UI/UX	1		1
Stagiaire en ingénierie et fabrication	1		1
Stagiaire en prototypage et ingénierie		1	1
Design industriel et numérique Total	2	3	5
Développement informatique			
Développeur informatique		1	1
Développeur web, chef de l'accessibilité	1		1
Intégrateur multimédia	1		1
Stagiaire en design industriel	1		1
Stagiaire en développement d'applications web	1	1	2
Stagiaire en développement web	1		1
Développement informatique Total	5	2	7
Gestion			

Chargée de projet à l'action éducative	1		1
Compositeur, codeur et chef de projet	1		1
Directrice des opérations		1	1
Directrice générale	1		1
Superviseur de laboratoire	1		1
Gestion Total	4	1	5
Grand Total	15	14	29

Tableau de bord de ressources humaines



Modèle de fiche métier

PROFIL DU POSTE
Titre du poste :
Division / département :
Relève de :
Nom du titulaire ou personne-ressource :

SOMMAIRE DU POSTE
Un résumé en quelques lignes

RESPONSABILITÉS / ACTIVITÉS CLÉS
Responsabilité #1 (## %)
<ul style="list-style-type: none">• Tâche #1• Tâche #2• Tâche #3<ul style="list-style-type: none">○ Sous-tâche #1○ Sous-tâche #2
Responsabilité #2 (## %)
<ul style="list-style-type: none">• Tâche #1• Tâche #2• Tâche #3<ul style="list-style-type: none">○ Sous-tâche #1○ Sous-tâche #2
Responsabilité #3 (## %)
<ul style="list-style-type: none">• Tâche #1• Tâche #2• Tâche #3<ul style="list-style-type: none">○ Sous-tâche #1○ Sous-tâche #2

PROFILS DES COMPÉTENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES
Formation / Expérience / Certification (savoir)
<u>Formation</u> :
<u>Expérience</u> :
<i>(Il s'agit de l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage (études, lectures,</i>

<i>MOOC...)</i> ou l'expérience)
Compétences ou connaissances opérationnelles (savoir-faire)
Exigence #1 Exigence #2 Exigence #3 <i>(Il s'agit de l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir)</i>
Compétences comportementales et aptitudes requises (savoir-être)
Exigence #1 Exigence #2 Exigence #3 <i>(Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont le candidat doit faire preuve dans le domaine professionnel)</i>

CARACTÉRISTIQUES DU POSTE
Prise de décisions / Résolutions de problème
<u>Défis</u>
#1 #2 #3 <i>(Liste ou description des défis quotidiens)</i>
<u>Solutions</u>
#1 #2 #3 <i>(Qui peut offrir un soutien à l'employé et comment y accéder ?)</i>
Niveau d'autonomie
<u>Niveau d'autonomie :</u>
<u>Fréquence d'évaluations :</u>
Conséquences des erreurs
<u>Erreurs mineurs</u> <i>Coût et conséquences :</i> <i>Interne et externe</i>
<u>Erreurs majeurs</u> <i>Coût et conséquences :</i> <i>Interne et externe</i>
Leadership / Niveau de supervision

<u>Supervision et/ou coordination :</u>		
<u>Nombre d'employés supervisés ou coordonnés :</u>		
<u>Collaboration avec qui ? :</u>		
Niveau	de	communication
<u>Type de communication : description</u>		
<i>Interne</i>		
Qui à l'interne ?		
<i>Externe</i>		
Qui à l'externe ?		

CONDITIONS DE TRAVAIL
Efforts physiques / Environnement
<u>Quels sont les efforts physiques ?</u>
<u>Comment est l'environnement par rapport aux efforts physiques ?</u>
Attention sensorielle / Niveau de stress
<u>Quel est l'effort de concentration demandé en raison de la dynamique du poste et de l'environnement ?</u>
<u>Quel est le niveau de stress par rapport au poste et à l'environnement ?</u>

Modèle de Contrat de travail

Mini Collectif (génélab)

XXXX

Notre mission

Favoriser l'accès à la culture numérique en fusionnant design, art et technologie afin d'offrir des expériences inclusives ancrées sur la collaboration, l'expérimentation et l'éducation

Nos valeurs

L'accessibilité, la collaboration, la créativité et l'innovation

Montréal, le _____
nom _____
adresse _____
ville _____, QC, code postal _____

Cher.e _____,

C'est avec grand plaisir que nous t'accueillons dans l'équipe de génélab et nous sommes heureux.se de t'offrir le poste de _____ à temps _____ pour une durée _____. Cette lettre confirme les conditions de ton embauche.

1) Ta date d'entrée en service est le _____, les trois premiers mois représentant une période d'essai.

2) Tâches et responsabilités

Tes fonctions comprennent les tâches et responsabilités indiquées à l'**Annexe 1** de même que toute autre tâche ou responsabilité confiée de temps à autre par génélab. **Ton supérieur(e) immédiat(e) est (nom) _____, (poste/secteur) _____.**

3) Rémunération

Ton **salaires annuel est de _____\$, soit un taux horaire de _____\$ de l'heure**, moins les retenues à la source usuelles en vertu des lois fédérales et provinciales, payables en versements égaux **toutes les deux semaines** sous forme de **dépôt direct**.

À chaque année nous réalisons des évaluations annuelles de performance et nous conviendrons à ce moment-là une révision de salaire.

4) Heures de travail

Ta **semaine normale de travail** est de _____ heures par semaine. Ton horaire peut être amené à changer en raison des événements annuels prévus. Néanmoins tu pourras récupérer tes heures supplémentaires, ton temps de travail se concentre sur une base horaire **entre _____.**

5) Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires doivent être autorisées **explicitement** par le ou la supérieur(e) :

1. Elles doivent être payés sur une **majoration de 50 %** du salaire horaire habituel **au-delà de 40 h/semaine**, ou
2. Elles peuvent être récupérées en tenant compte de l'activité du service.

6) Vacances et congés

Après la période d'essai de trois mois, nous t'offrons la possibilité d'avoir **2 jours de congé maladie** par an. (Loi sur les normes du travail, art. 79.7)

Notre année de référence pour les **congés payés** est du 1er janvier au 31 décembre.

Les congés payés sont calculés sur une base de 4 % du salaire annuel selon les normes du travail.

L'Employé qui justifie de moins d'un (1) an de services continus dans la Société accumule 1 jour de congé par mois complet de service continu, sans, toutefois, excéder deux (2) semaines de congés payés par an. Après une (1) année de service continu, l'Employé a droit à deux (2) semaines de congés payés par an. Après trois (3) années et plus de service continu, l'Employé a droit à trois (3) semaines continues de congés payés par an.

7) Les jours fériés et chômés sont :

- 1er janvier — Jour de l'An
- Le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur
- Le lundi qui précède le 25 mai — Journée nationale des patriotes
- Le 24 juin — Fête nationale du Québec
- Le 1er juillet — fête du Canada

- Le premier lundi de septembre — fête du Travail
- Le deuxième lundi d'octobre — Action de grâces
- Le 25 décembre — Noël
- Autres congés prévus dans l'entreprise (ex. : congés liés aux contraintes particulières de l'employeur)

8) Autres avantages

Nous disposons d'un catalogue de formation continue. Pour en bénéficier, il te suffira d'obtenir l'approbation de ton supérieur hiérarchique.

9) Avis de démission

Si tu désires mettre fin au présent contrat, **tu dois nous donner un préavis écrit** d'au moins **2 semaines** à l'avance.

10) Avis de cessation d'emploi

Nous serons en mesure de mettre fin au présent contrat de travail, dès lors qu'aucune solution ne sera envisageable.

11) Obligations de l'employé.e

- a. Par la présente, tu t'engages, pendant toute la durée de ton emploi à consacrer le temps nécessaire à l'accomplissement de tes tâches afin de rencontrer les attentes et objectifs de génielab.
- b. Tu t'engages à aviser génielab par écrit de toutes activités poursuivies avec des partenaires, clients ou organisation actuels ou passés avec lesquels génielab poursuit actuellement un contrat.
- c. Tu t'engages à respecter les politiques de **génielab.**, ses règles et directives en vigueur pendant toute la durée de ton emploi.
- d. Les employé.e.s doivent être porteur.se.s de la mission et des valeurs de l'organisme

12) Obligations de l'employeur :

« L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. »
(Article 2087 du Code civil du Québec)

Assurance contre les accidents du travail

Nous sommes inscrits à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) comme employeur afin de protéger nos employés dès la première journée de travail.

Assurance maladie

Nous nous assurons, dès ton arrivée, que tu effectues les démarches auprès de Service Canada afin d'obtenir ton numéro d'assurance sociale, si le cas échéant.

Nous nous assurons, dès ton arrivée, que tu effectues les démarches auprès de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) afin que tu aies droit aux prestations de la RAMQ.

La validité de ce contrat est conditionnelle à la signature de l'entente de non-sollicitation, de confidentialité et de propriété intellectuelle en annexe.

Nous te souhaitons la bienvenue et sommes heureux de te compter parmi nous!

EN FOI DE QUOI, les parties attestent qu'elles ont lu et accepté les conditions et modalités énoncées dans le présent contrat.

ANNEXE 1

Tâches et responsabilités

FICHE DE MÉTIER À AJOUTER AU PRÉSENT CONTRAT

ANNEXE 2

Autres documents relatifs au stage (ex.: entente tripartite, offre de services, contrats d'assurances fournies par l'établissement scolaire, etc.)

Modèle de Plan de travail

[des premières semaines]

[Action] [Titre du poste]

Objectifs

- [But général #1]
 - [Objectif spécifique #1]
 - [Objectif spécifique #2]

Proposition de délai d'exécution : [#] semaines

Tâches

- [Activité #1]
- [Activité #1]
- [Activité #1]
- [Activité #1]
- [Activité #1]

Critères de réussite

Livrable principal :

- Réussite de base
 - [Caractéristique #1]
 - [Caractéristique #2]
- Réussite de bon niveau
 - [Caractéristique #3]
 - [Caractéristique #4]
- Réussite de haut niveau
 - [Caractéristique #5]

-
- Activités suivantes

Modèle de notification disciplinaire

Objet : notification de sanction disciplinaire

xxxx, 2021

Pour Mme xxx

Vous recevez ce **premier/deuxième** avertissement écrit en raison des problèmes décrits qui faisaient partie des pré requis du (poste) :

- Suivi des instructions/achèvement du travail
 - xxx

- Souci de détail
 - xxx

- Organisation
 - xxx

(résumé des raisons)

Nous voulons que vous ayez le soutien dont vous avez besoin pour faire un bon travail. Si les problèmes décrits ne changent pas après l'implémentation du plan d'action, nous ne serons pas en mesure de maintenir votre emploi chez nous.

Les points spécifiques qui doivent être améliorés sont les suivants:

- Xxx
- Xxx
 - xxxx

Le plan d'action **d'ici le xxx** est que vous et xxx allez créer en sous-équipe afin de :

1. Xxx
1. Xxx
2. xxx

Nous souhaitons vous aider à améliorer votre travail chez Génielab, mais ceci demeure un **avertissement formel**.

Si nous pouvons faire quelque chose de plus pour vous aider, ou si vous avez besoin de formations supplémentaires sur nos outils et/ou procédures, n'hésitez pas à nous en faire part (evelyne@genielab.co ou par Slack).

Sincèrement,

Je reconnais avoir reçu et compris ce document et m'engage à respecter ses consignes.

XXX

Date

Modèle de lettre d'avertissement

<Nom du salarié>
<Coordonnées du salarié>

<Ville>, le <Date du jour>

Copie : Dossier du personnel

Objet : Avertissement

Par courrier Lettre RAR <N° LRAR>

Monsieur / Madame,

Nous vous notifions par la présente les observations verbales qui vous ont été faites à plusieurs reprises par votre manager, <Nom du manager>, notamment le <date de l'entretien>, en présence de la Responsable des Ressources humaines <Nom de la responsable>.

Ainsi, vous avez fait, à plusieurs reprises, l'objet d'observations verbales concernant vos retards, votre comportement, votre tenue, etc... (détailler les faits reprochés)

Nous espérons que ces observations suffiraient à faire cesser cette attitude qui porte atteinte au bon fonctionnement de votre service.

Vous n'avez pas manifestement tenu compte, comme le prouvent les faits suivants qui se sont produits le <date des faits> :

<Exposé des faits>.

Ces faits constituent un manquement grave à vos obligations contractuelles et au règlement intérieur.

En conséquence, nous vous adressons par ce courrier un avertissement, qui sera inscrit à votre dossier.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

Modèle de note au dossier de l'employé

NOTE AU DOSSIER #01

Nom de l'employé(e) :		Prénom :	
Poste :		Date de l'évènement :	
Présents à la rencontre :			

Type de résumé : () Rencontre avec le travailleur(euse)

But de la rencontre :

() Événement divers

Type d'évènement :

() Conversation téléphonique

Faits / Commentaires / Événements :

Conclusion :

Décision / Action / Sanction :

() Avis verbal

() Note / compte-rendu au dossier

() Lettre au dossier

() Mesure disciplinaire : ____

() Autre : ____

Signature :

Date : ___/___/___

Modèle d'attestation d'emploi

Montréal, le « *Date* »

Objet : Attestation d'emploi

Madame, Monsieur,

Par la présente, j'atteste que « **Nom et prénom du demandeur** » était à l'embauche de notre entreprise du « **date d'embauche** » au « **date de fin d'emploi** » en tant que « **titre d'emploi** ».

À ce titre, les fonctions/responsabilités de « *Nom et prénom du demandeur* » étaient les suivantes (*précisez les fonctions de façon détaillée*) :

Cette personne occupait les fonctions décrites ci-dessus en moyenne « *nombre d'heures* » par semaine.

En espérant le tout conforme,

Sincèrement,

Tél. :

Courriel :

Modèle de grille d'évaluation des curriculumms et d'entrevues

Qu'est-ce qu'on veut évaluer ?	Pondération	Question ou observations	Points 1-10	Total
Formations et expériences (savoir)	30%	-		8
1.	50%		1	2
2.	25%		4	3
3.	25%		4	3
Compétences ou connaissances opérationnelles (savoir-faire)	50%	-		20
1.	40%		6	12
2.	30%		1	2
3.	30%		4	6
Compétences comportementales et aptitudes requises (savoir-être)	20%	-		10
1.	70%		5	7
2.	20%		6	2
3.	10%		4	1

Nom du candidat	Total	savoir	savoir-faire	savoir-être
Mme Tremblay	37	8	20	10

Nom du candidat (lien CV)	Expérience /30	Formation /20	Qualité de la langue /15	Connaissances techniques /20	Lettre de présentation /15	Total
XXX	20	15	10	10	12	67

Qu'est-ce qu'on veut évaluer ?	Pondération	Question ou observations	Points 0-10	Total
Présentation générale - total de points	10%	-		5
1.	50%		5	3
2.	30%		5	2
	10%		6	1
3.	10%		4	0
Pertinence de l'expérience - total de points	30%	-		17
1.	10%		2	1
2.	20%		7	4
3.	5%		1	0
<i>Niveau de responsabilité</i>				
1.	30%		3	3
2.	10%		7	2
3.	5%		5	1
<i>Objectifs de carrière</i>				
1.	10%		10	3
2.	10%		10	3
Connaissances techniques - total de points	40%	-		21
1.	20%		6	5
2.	20%		7	6
3.	20%		5	4
4.	20%		4	3
5.	20%		4	3
Attitudes essentielles au poste - total de points	20%	-		13
1.	10%		1	0
2.	70%		7	10
3.	20%		8	3

Nom du candidat	Mme Tremblay					
Total de points	56					
Nom du candidat (lien notes, onglet)	Présentation	Expérience	Techniques	Attitudes	Total de points	
xxx	5	17	21	13		56

Processus de recrutement

Intitulé : Recrutement

Début : Expression du besoin

Sortie ou produit : Offre du poste signé par le candidat

Ressources : Compétences en ressources humaines, en financement et subvention d'emplois et de stages, en production des contrats de travail.

ACTIVITÉS	DONNÉES D'ENTRÉE / SORTIE	ACTEURS
1. Exprimer le besoin	E : Besoin d'affecter un montant subventionné E : Besoin de pourvoir un poste spécifique E : Besoin des compétences spécifiques S : 1_S - Liste d'exigences pour le poste et candidat	<i>Secteur demandant</i>
2. Identifier le poste à pourvoir	E : Listes d'exigences pour le poste et candidat S : 2_S - Poste à pourvoir identifié	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>
3. Rechercher le financement	E : Bases des financements passés E : Bases des financements possibles E : Recherches sur les programmes du Québec E : Recherches sur les programmes du Canada E : Analyse par la matrice décisionnelle associée S : 3_S - Liste d'options de financements	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité</i>
4. Confirmer le profil désiré ou possible au financement	E : Liste d'options de financements S : 4_S - Financement trouvé	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité</i>
5. Créer la fiche de métier	E : Bases des fiches de métiers RH E : Exigences du poste E : Exigences pour les candidats	<i>Ressources humaines</i>

	S : 5_S - Fiche de métier	
6. Créer l'affichage du poste	E : Bases des affichages de postes RH E : Fiche de métier S : 6_S - Affichage du poste	<i>Ressources humaines</i>
7. Diffuser l'affichage aux départements	E : Affichage du poste S : 6_S - Affichage du poste	<i>Ressources humaines, Communication et marketing, Développement</i>
8. Publier l'offre du poste	E : Affichage du poste S : 8_S - L'offre publiée	<i>Communication et marketing, Développement</i>
9. Analyser les curriculums	E : Affichage du poste E : Curriculums reçus S : 9_S - Qualification des curriculums	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>
10. Trier les curriculums	E : Qualification des curriculums S : 10_S - Liste des curriculums qualifiés pour préévaluation	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>
11. Faire l'entretien de pré-Évaluation	E : Infos du candidat E : Grille d'analyse préévaluative S : 11.1_S - 1re Évaluation du candidat S : 11.2_S - (Liste de) Candidat(s) choisis pour la prochaine étape	<i>Ressources humaines</i>
12. Faire l'entretien formel	E : Affichage du poste E : 1re Évaluation du candidat E : (Liste de) Candidat(s) choisi(s) S : 12.1_S - 2e Évaluation du candidat S : 12.2_S - Grille finale d'évaluation des candidats	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>
13. Vérifier les références et dossiers criminels, si besoin	E : 12.2_S S : 13_S - Validation des références	<i>Ressources humaines</i>
14. Choisir un candidat	E : 12.2_S E : 13_S S : 14_S - Candidat choisi	<i>Secteur demandant</i>
15. Informer décision au candidat	E : Candidat choisi S : 15_S - Offre du poste au candidat	<i>Ressources humaines</i>
16. Décider sur l'offre	E : 15_S S : 16_S - Offre du poste acceptée et	<i>Candidat, Ressources humaines</i>

signée

E : Donnée d'entrée

S : Donnée de sortie

#_S - Livrable

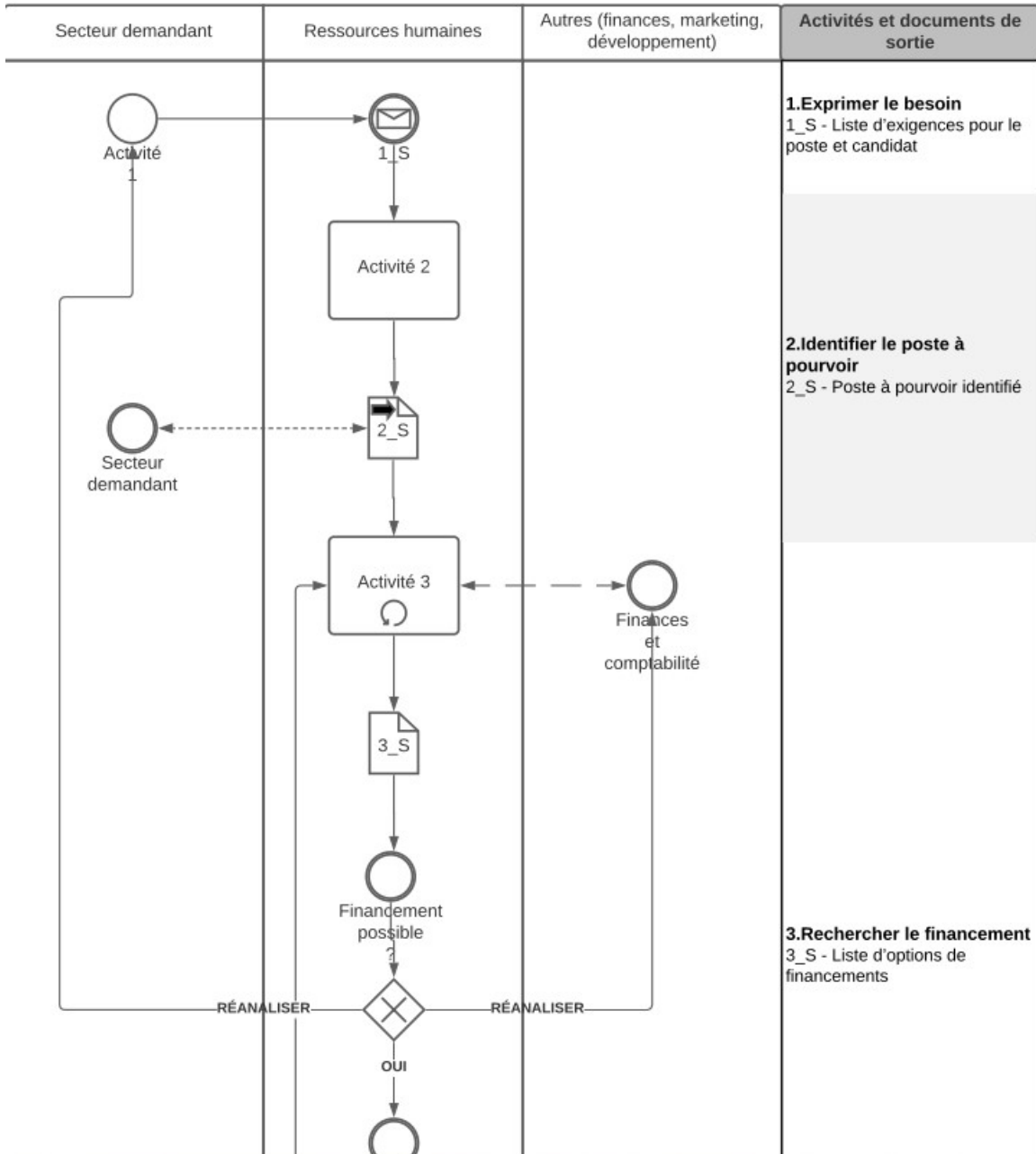
ACTIVITÉS \ ACTEURS	SECTEUR DEMANDAN T	RESSOURCES HUMAINES	FINANCES ET COMPTABILI TÉ	COMMUNICATION ET MARKETING / DÉVELOPPEMENT	CANDIDAT
1. Exprimer le besoin	X	O			
2. Identifier le poste à pourvoir	O	X			
3. Rechercher le financement		O	X		
4. Confirmer le profil désiré ou possible		X	O		
5. Créer la fiche de métier		X			
6. Créer l'affichage du poste		X			
7. Diffuser l'affichage aux départements	O	X	O	O	
8. Publier l'offre du poste		O		X	
9. Analyser les curriculums		X			
10. Trier les curriculums	O	X			
11. Faire l'entretien de pré-Évaluation	O	X			O
12. Faire l'entretien formel du Candidat		X			O
13. VÉRIFIER LES RÉFÉRENCE		X			

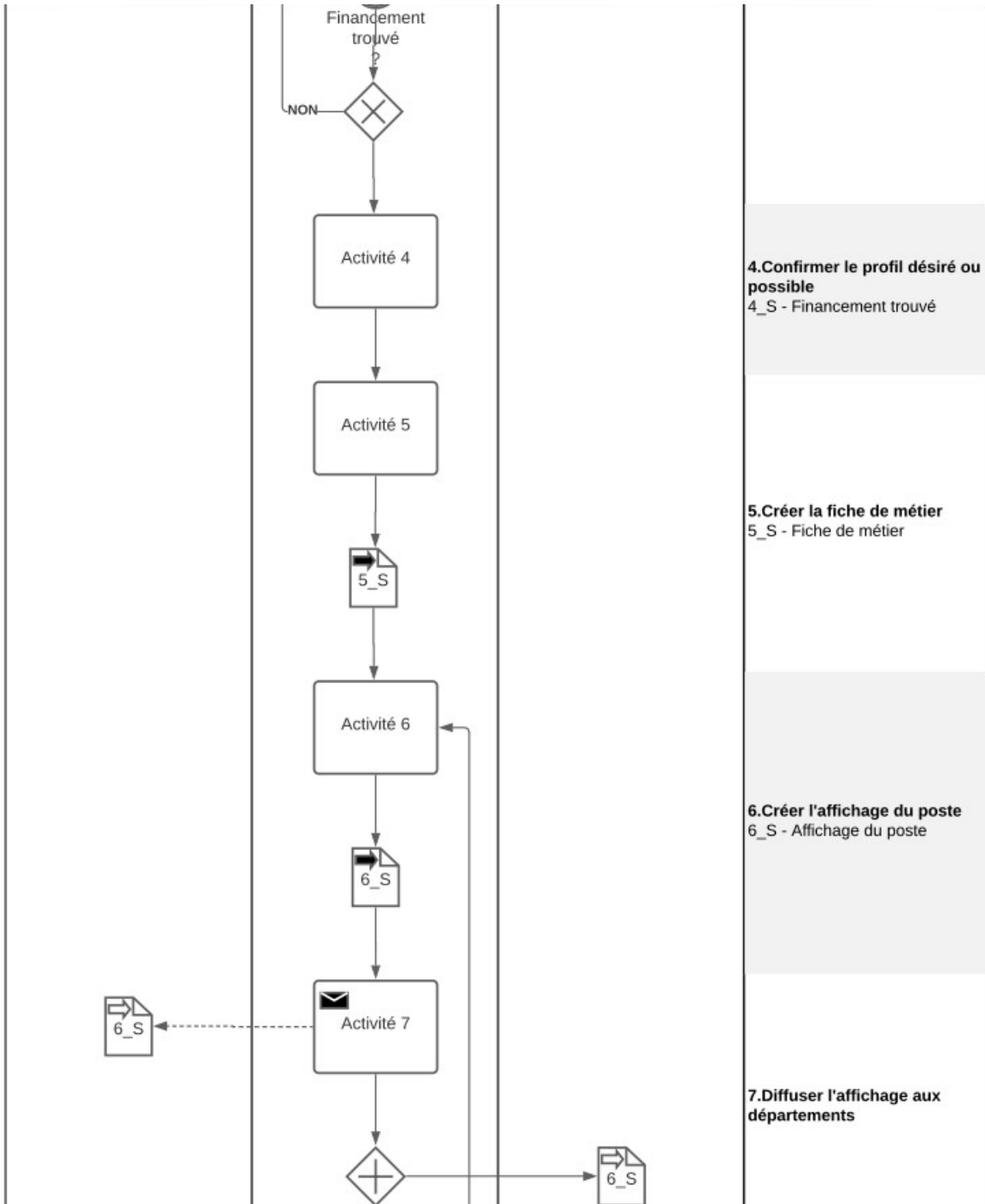
S ET DOSSIERS CRIMINELS, SI BESOIN			
14. Choisir un candidat	X	O	
15. Informer décision au candidat		X	O
16. Décider sur l'offre		O	X

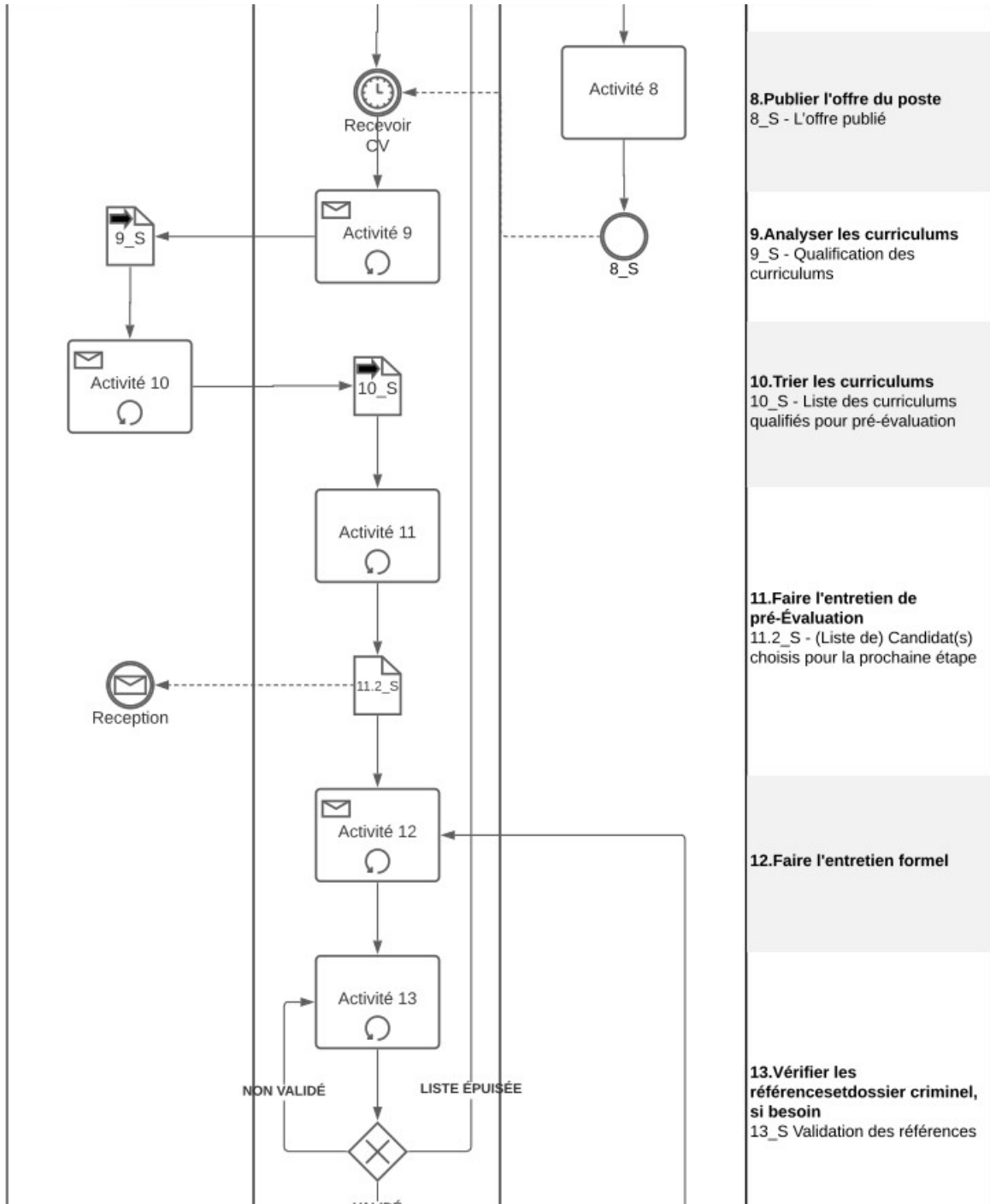
X : responsable de l'action

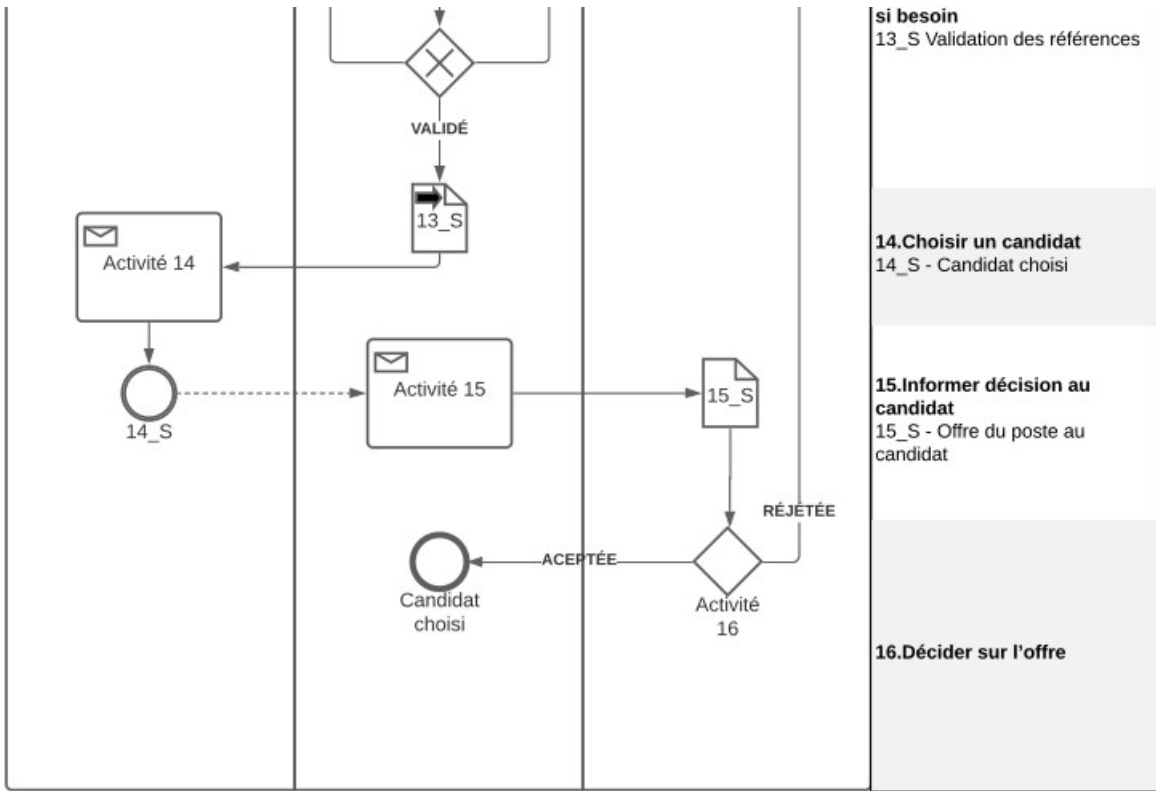
O : participant à l'action

Processus de recrutement









Processus d'intégration

Intitulé : Intégration

Début : Décision positive du candidat choisi (vérifier processus de recrutement)

Sortie ou produit : Suivi positif du plan de travail initial

Ressources : Compétences en ressources humaines, en financement et subvention d'emplois et de stages, en règlements et droit du travail, en production des contrats de travail.

ACTIVITÉS	DONNÉES D'ENTRÉE / DE SORTIE	ACTEURS
1. Décision positive du candidat choisi	S : 15_S(PR) – Offre du poste signée	<i>Nouvel(le) employé(e)</i>
2. Cartographier les étapes du financement approprié	E : 15_S(PR) E : 3_S(PR) Liste d'options de financements S : 2_S - Cartographie des étapes du financement	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité</i>
3. Concevoir un plan de travail du financement	E : 1_S S : 3_S - Plan de travail du financement	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité</i>
4. Faire le suivi et contrôle du plan de travail	E : 3_S S : Validation	<i>Ressources humaines</i>
5. Demander les documents d'embauche	E : 3_S E : Liste de documents d'embauche S : 5_S - Checklist de documents reçus	<i>Ressources humaines</i>
6. Créer le dossier de l'employé(e)	E : 5_S S : Dossier crée	<i>Ressources humaines</i>
7. Créer le contrat de travail	E : 5_S S : 7_S - Contrat de travail	<i>Ressources humaines</i>
8. Valider l'embauche	E : 3_S E : 7_S E : Signature du contrat S : 8_S - Contrat signé	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité</i>

9. Diffuser les informations et les documents de l'employé(e)	E : 5_S S : 9_S - Checklist des informations et des documents diffusés	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité, Communication et marketing, Développement, secteur demandant</i>
10. Faire un plan de travail	E : 2_S(PR) - Poste à pourvoir identifié E : Besoins spécifiques S : 10_S - Plan de travail	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>
11. Créer et inviter l'employé(e) aux comptes et aux connexions d'outils nécessaires	E : 9_S E : 10_S S : 11.1_S - Comptes créés S : 11.2_S - Connexions partagées (codes d'accès, mot de passes, etc.)	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité, Développement, secteur demandant</i>
12. Faire un plan d'accueil	E : Informations sur l'agenda du secteur (ex. : date de 1^e journée , mode de travail : télétravail ou présentiel , etc.) E : 10_S E : Plan d'accueil modèle S : 12_S - Plan d'accueil adapté à l'employé(e)	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>
13. Diffuser et assigner les tâches d'intégration à l'employé(e)	E : 12_S S : 13_S - Tâches assignées à l'employé(e)	<i>Ressources humaines, nouvel(le) employé(e)</i>
14. Confirmer les tâches d'intégration comme terminées	E : 13_S S : 14_S - Confirmation des tâches terminées	<i>Ressources humaines</i>
15. Évaluer l'employé(e) par rapport au plan de travail	E : 10_S S : 15_S - Évaluation de l'employé(e)	<i>Ressources humaines, secteur demandant</i>

E : Donnée d'entrée

S : Donnée de sortie

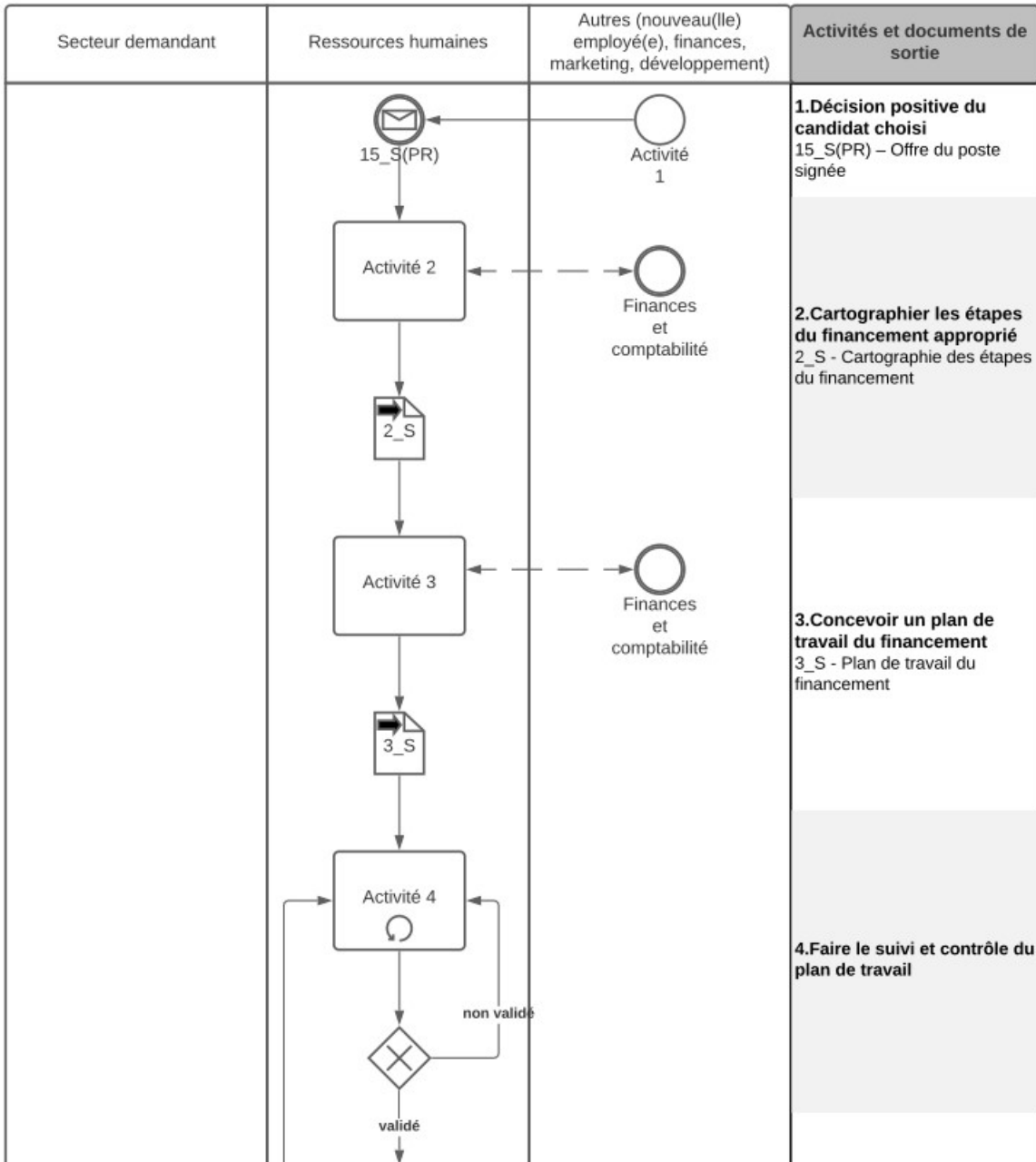
#_S - Livrable

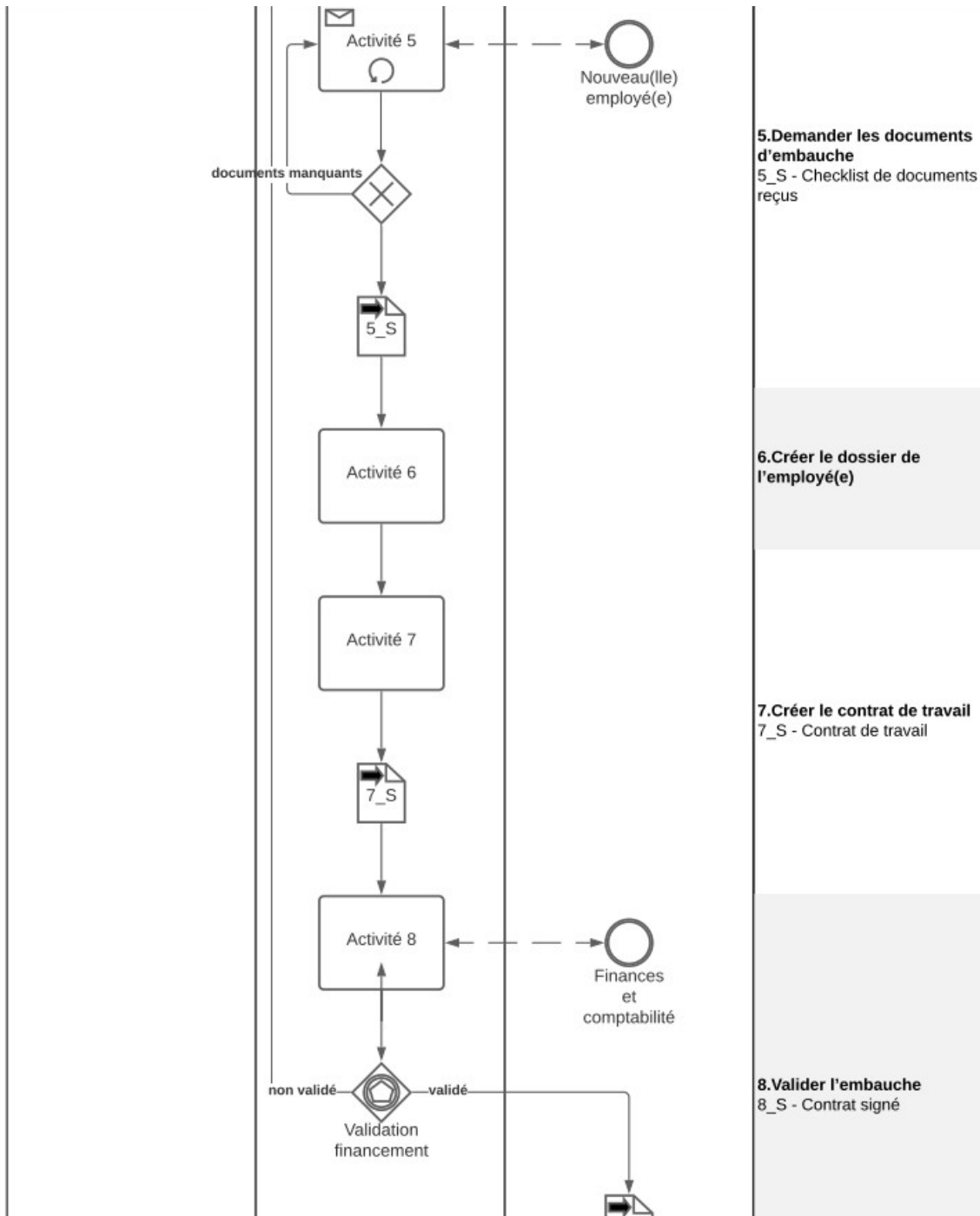
#_S(PR) : Livrable appartenant au processus de recrutement

ACTIVITÉS \ ACTEURS	SECTEUR DEMANDANT	RESSOURCES HUMAINES	FINANCES ET COMPTABILITÉ	COMM ET MARKETING / DÉVELOPPEMENT	NOUVEL(LE) EMPLOYÉ(E)
1. Décision positive du candidat choisi		O			X
2. Cartographier les étapes du financement approprié		X	O		
3. Concevoir un plan de travail du financement		X	O		
4. Faire le suivi et contrôle du plan de travail		X			
5. Demander les documents d'embauche		X			O
6. Créer le dossier de l'employé(e)		X			
7. Créer le contrat de travail		X			
8. Valider l'embauche		X	O		
9. Diffuser les informations et les documents de l'employé(e)	O	X	O	O	
10. Faire un plan de travail	X	O			O
11. Créer et inviter l'employé(e) aux comptes et aux connexions d'outils nécessaires	O	X	O	O	
12. Faire un plan d'accueil	O	X			
13. Diffuser et assigner les tâches d'intégration à l'employé(e)		X			O
14. Confirmer les tâches d'intégration comme terminées		X			
15. Évaluer l'employé(e) par rapport au plan de travail	X	O			O

X : responsable de l'action
O : participant à l'action

Processus d'intégration



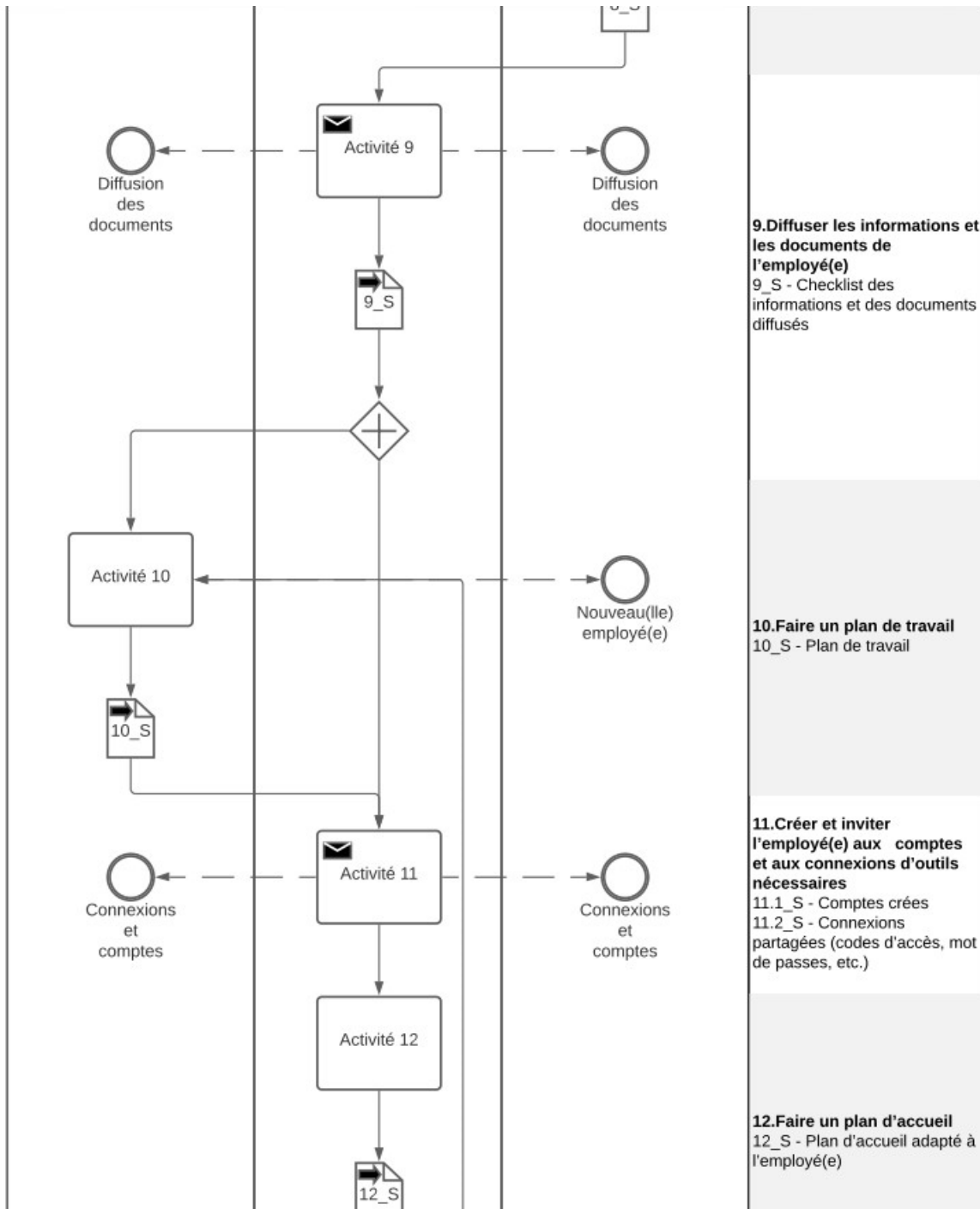


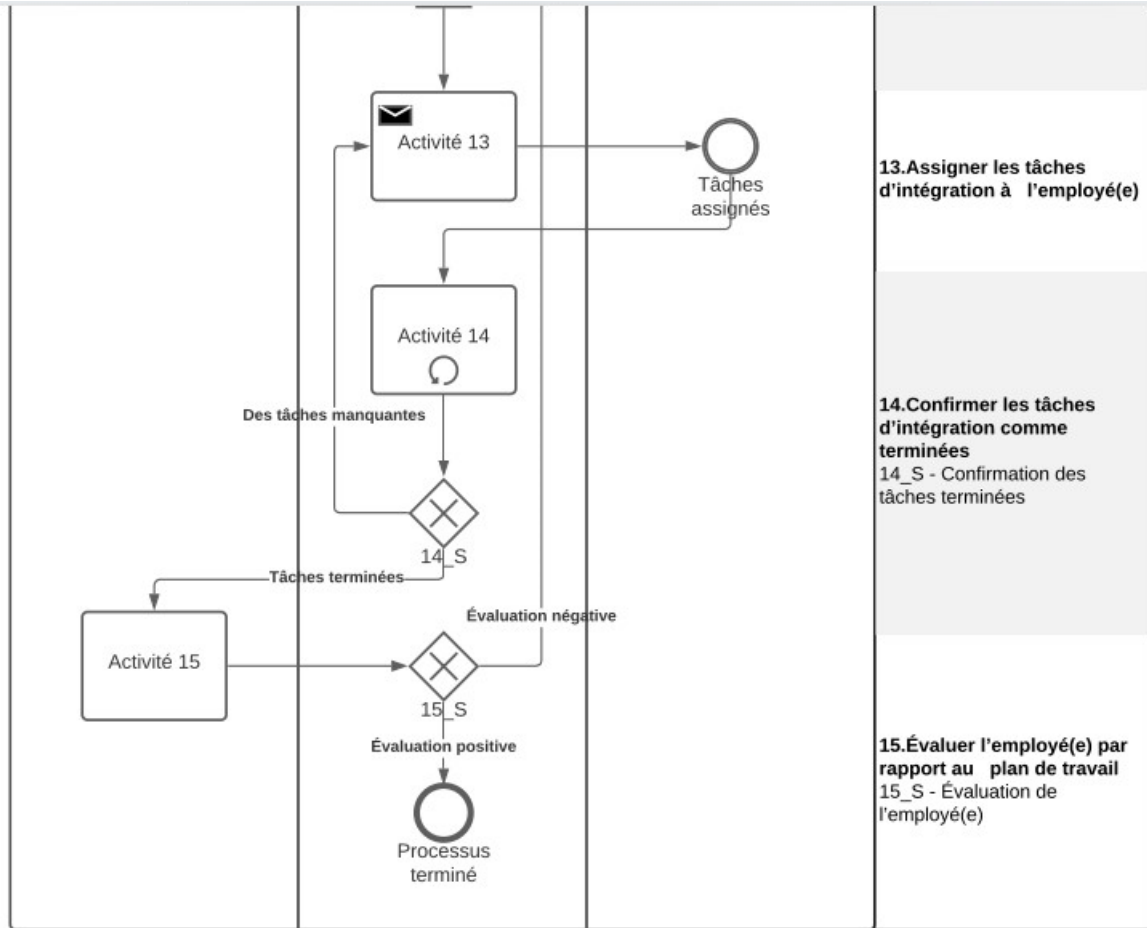
5.Demander les documents d'embauche
5_S - Checklist de documents reçus

6.Créer le dossier de l'employé(e)

7.Créer le contrat de travail
7_S - Contrat de travail

8.Valider l'embauche
8_S - Contrat signé





13. Assigner les tâches d'intégration à l'employé(e)

14. Confirmer les tâches d'intégration comme terminées
 14_S - Confirmation des tâches terminées

15. Évaluer l'employé(e) par rapport au plan de travail
 15_S - Évaluation de l'employé(e)

Processus disciplinaire

Intitulé : Disciplinaire

Début : Reconnaissance d'une faute selon les politiques de Génielab

Sortie ou produit : Application transparente des politiques de Génielab

Ressources : Compétences en ressources humaines, compétences relationnelles, en droit et règlements du travail.

ACTIVITÉS	DONNÉES D'ENTRÉE / DE SORTIE	ACTEURS
1. Reconnaissance d'une faute	E : Évènement de la faute E : Documents connexes E : Témoins potentiels S : 1_S – Description de la faute (QQOQCCP)	<i>Supérieur hiérarchique de l'employé(e), collègue de travail : acteurs déclencheurs</i>
2. Analyser la nature de la faute (volontaire ou involontaire)	E : 1_S S : 2_S – Description enrichie de la faute	<i>Ressources humaines, acteur déclencheur</i>
3. Analyser la gravité de la faute (mineure ou grave)	E : 2_S S : 3_S – Description enrichie de la faute	<i>Ressources humaines, acteur déclencheur</i>
4. Vérifier des antécédents de fautes similaires (dossier)	E : 3_S S : 4_S – Informations pertinentes du dossier de l'employé(e)	<i>Ressources humaines</i>
5. Vérifier la dernière faute la plus élevée	E : 4_S S : 5_S – Informations pertinentes enrichies du dossier de l'employé(e)	<i>Ressources humaines</i>
6. Établir le processus disciplinaire	E : 3_S E : 5_S S : 6_S – Rapport disciplinaire et calendrier possible	<i>Ressources humaines, supérieur(e) hiérarchique de l'employé(e)</i>
7. Programmer une rencontre avec les témoins potentiels	E : 6_S S : 7_S – Rapport disciplinaire et calendrier avec les témoins	<i>Ressources humaines, témoins potentiels</i>

8. Faire la rencontre avec les témoins potentiels	E : 6_S S : 8_S – Rapport disciplinaire enrichi	<i>Ressources humaines, témoins potentiels</i>
9. Programmer une rencontre avec l'employé(e)	E : 8_S S : 9_S – Rapport disciplinaire et calendrier avec l'employé(e)	<i>Ressources humaines, employé(e) concerné(e)</i>
10. Faire la rencontre avec l'employé(e)	E : 9_S S : 10_S – Rapport disciplinaire enrichi	<i>Ressources humaines, l'employé(e) concerné(e)</i>
11. Analyser les informations recueillies lors de la rencontre	E : 10_S S : 11_S – Rapport final	<i>Ressources humaines</i>
12. Préparer les documents	E : 11_S E : Modèle d'avis disciplinaire E : Modèle de note au dossier S : 12.0_S – Résumé pertinent du rapport final <i>Sans faute</i> S : 12.1_S – Lettre ou courriel de fin de procédure sans attribution de faute <i>Avec faute</i> S : 12.2_S – Lettre de sanction S : 12.3_S – Note de la sanction au dossier	<i>Ressources humaines</i>
13. Programmer une deuxième rencontre avec l'employé(e)	E : Calendrier de l'employé(e) S : Calendrier du processus mis à jour	<i>Ressources humaines, l'employé(e) concerné(e)</i>
14. Faire la deuxième rencontre avec l'employé(e)	E : 12.0_S E : 12.1_S ou 12.2_S ; 12.3_S S : 14_S – Document pertinent présenté et/ou signé	<i>Ressources humaines, l'employé(e) concerné(e)</i>
15. Appliquer les mesures appropriées	E : 14_S S : Dossier de l'employé(e) mis à jour	<i>Ressources humaines</i>
16. Diffuser les documents pertinents à l'employé(e) et/ou aux secteurs concerné(s)	E : 14_S S : 14_S	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité, supérieur(e)</i>

hiérarchique,
employé(e) concerné(e)

E : Donnée d'entrée

S : Donnée de sortie

#_S - Livrable

#_S(XX) : Livrable appartenant à autre processus

QQQQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

ACTIVITÉS \ ACTEURS	SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE / COLLÈGUE DE TRAVAIL / TÉMOINS	RESSOURCES HUMAINES	FINANCES ET COMPTABILITÉ	EMPLOYÉ(E) CONCERNÉ(E)
1. Reconnaissance d'une faute	X	O		O
2. Analyser la nature de la faute (volontaire ou involontaire)	O	X		
3. Analyser la gravité de la faute (mineure ou grave)	O	X		
4. Vérifier des antécédents de fautes similaires (dossier)		X		
5. Vérifier la dernière faute la plus élevée		X		
6. Établir le processus disciplinaire	O	X		
7. Programmer une rencontre avec les témoins potentiels	O	X		
8. Faire la rencontre avec les témoins potentiels	O	X		
9. Programmer une rencontre avec l'employé(e)		X		O
10. Faire la rencontre avec l'employé(e)		X		O

11. Analyser les informations recueillies lors de la rencontre		X		
12. Préparer les documents		X		
13. Programmer une deuxième rencontre avec l'employé(e)		X		O
14. Faire la deuxième rencontre avec l'employé(e)		X	O	O
15. Appliquer les mesures appropriées		X		
16. Diffuser les documents pertinents à l'employé(e) et/ou aux secteurs concerné(s)	O	X	O	O

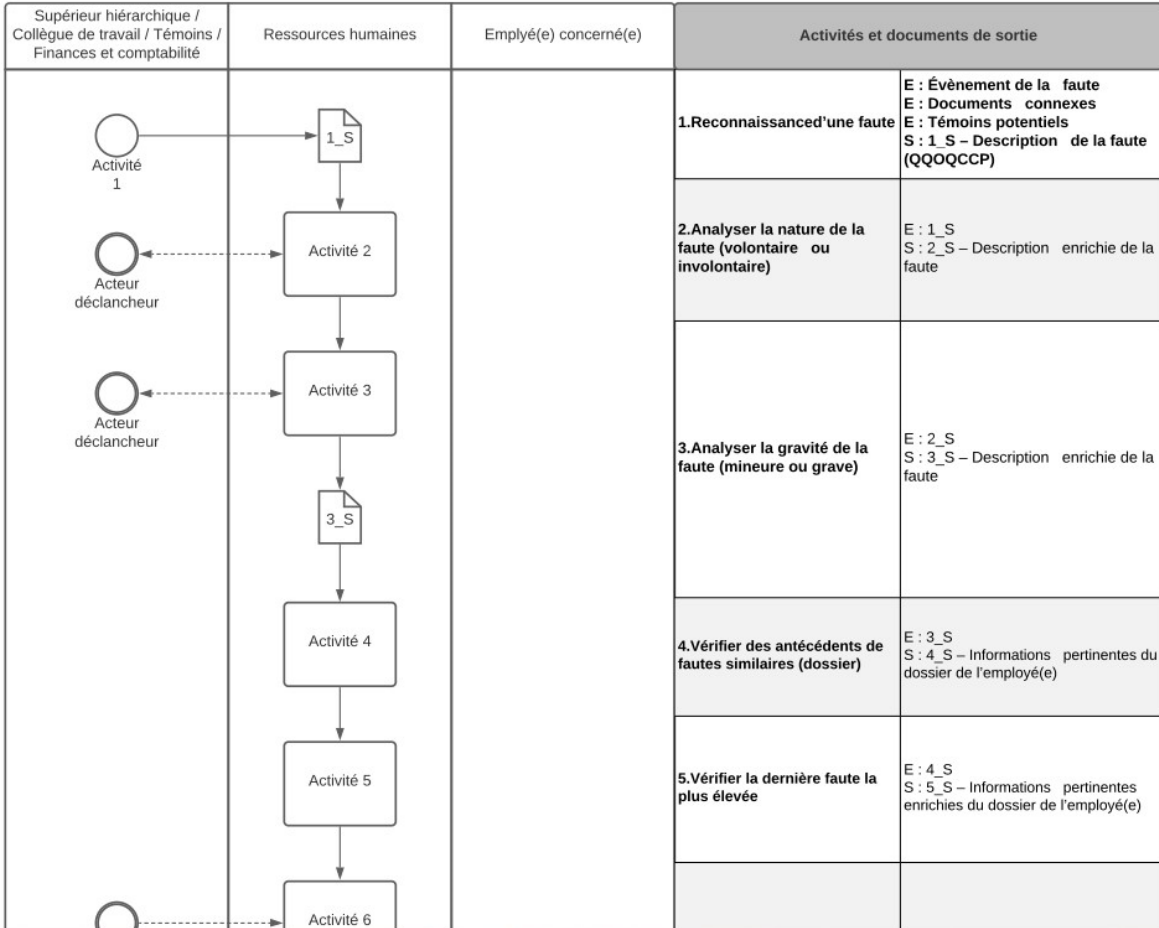
X : responsable de l'action
O : participant à l'action

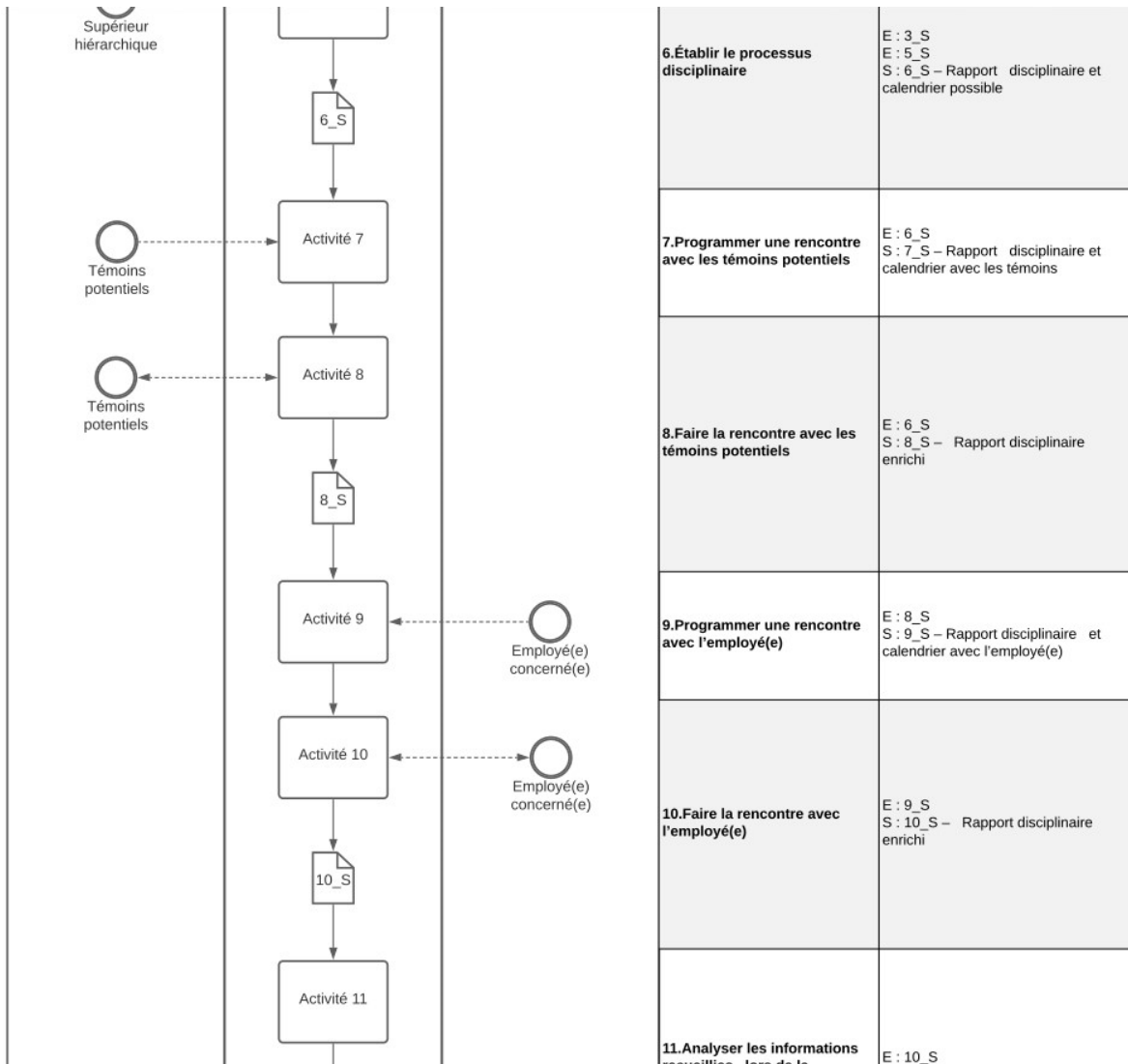
Processus disciplinaire

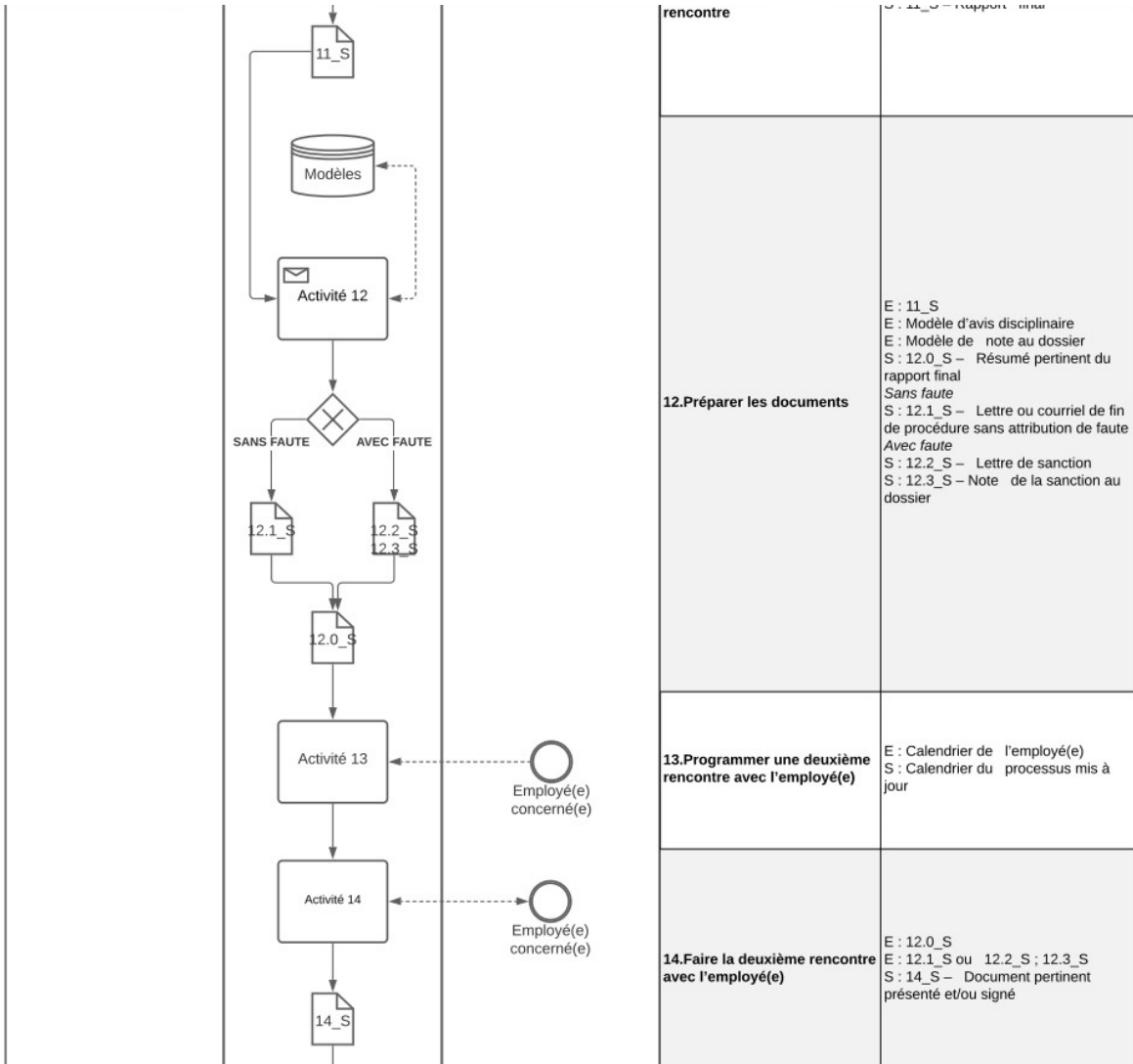
Début : Reconnaissance d'une faute selon les politiques de Génielab

Sortie ou produit : Application transparente des politiques de Génielab

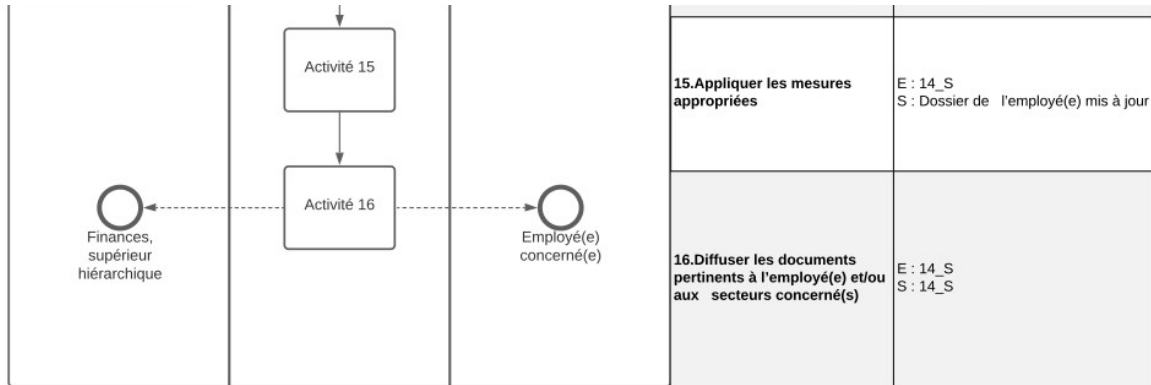
Ressources : Compétences en ressources humaines, compétences relationnelles, en droit et règlements du travail.







rencontre	11_S - rapport final
12. Préparer les documents	<p>E : 11_S E : Modèle d'avis disciplinaire E : Modèle de note au dossier S : 12.0_S - Résumé pertinent du rapport final <i>Sans faute</i> S : 12.1_S - Lettre ou courriel de fin de procédure sans attribution de faute <i>Avec faute</i> S : 12.2_S - Lettre de sanction S : 12.3_S - Note de la sanction au dossier</p>
13. Programmer une deuxième rencontre avec l'employé(e)	<p>E : Calendrier de l'employé(e) S : Calendrier du processus mis à jour</p>
14. Faire la deuxième rencontre avec l'employé(e)	<p>E : 12.0_S E : 12.1_S ou 12.2_S ; 12.3_S S : 14_S - Document pertinent présenté et/ou signé</p>



E : Donnée d'entrée
S : Donnée de sortie
#_S : Livrable
#_S(XX) : Livrable appartenant à autre processus
QQQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

Processus de départ

Intitulé : Départ

Début : Lettre de démission signée, avis de cessation d'emploi livré ou fin du contrat de travail à durée déterminée.

Sortie ou produit : Un départ sans fausse note

Ressources : Compétences en ressources humaines, compétences relationnelles, en droit et règlements du travail.

ACTIVITÉS	DONNÉES D'ENTRÉE / DE SORTIE	ACTEURS
1. Analyser le document concerné	E : Lettre de démission, OU E : Avis de cessation d'emploi, OU E : 8_S(PI) – Contrat de travail (X période de la date finale) ET E : Dossier de l'employé(e) S : 1_S – Délais jusqu'au départ	<i>Employé(e) concerné(e), responsable hiérarchique, Ressources humaines</i>
2. Planifier le transfert de la fonction concernée	E : 1_S E : Date précise de la dernière journée de travail E : La(les) personne(s) à qui les responsabilités seront transferts S : 2_S – Plan de transfert des connaissances et informations	<i>Employé(e) concerné(e), responsable hiérarchique, Ressources humaines</i>
3. Exécuter le plan de transfert du poste	E : 2_S E : Informations sur les activités du poste (les tâches, projets, échéances, contacts externes, systèmes, etc.) E : 11.1_S(PI) – Comptes créés E : 11.2_S(PI) – Connexions partagées (codes d'accès, mot de passes, etc.) S : 3.1_S – Liste des projets, contacts externes, comptes, connexions, etc S : 3.2_S – Successeur prêt à prendre le relais	<i>Employé(e) concerné(e), responsable hiérarchique, Ressources humaines</i>
4. Diffuser la nouvelle aux secteurs	E : 1_S S : 1_S diffusé	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité,</i>

		<i>Communication et marketing, Développement informatique, secteur concerné, employé(e) concerné(e)</i>
5. Programmer l'entrevue de départ	E : 1_S E : Définir un intervieweur sans liens hiérarchiques avec l'employé(e) concerné(e) E : L'entrevue doit avoir lieu au moins une semaine avant le départ S : 5_S – Calendrier de l'entrevue	<i>Ressources humaines, employé(e) concerné(e)</i>
6. Faire l'entrevue de départ	E : 5_S E : Bassin de questions de départ (modèles) S : 6_S – Annotations sur l'entrevue	<i>Ressources humaines, employé(e) concerné(e)</i>
7. Envoyer un questionnaire de rétroaction de l'entrevue	E : Modèle de questionnaire de rétroaction de l'entrevue de départ S : 7_S – Rétroaction de l'employé(e) concerné(e)	<i>Ressources humaines, employé(e) concerné(e)</i>
8. Récupérer les actifs de l'entreprise	E : 1_S E : 3.1_S E : 8_S(PI) E : Documents de remises d'actifs à l'employé(e) concerné(e) S : 8_S – Liste d'actifs récupérés	<i>Ressources humaines, employé(e) concerné(e)</i>
9. Valider les processus de TI	E : 3.1_S S : 9_S – Employé(e) concerné(e) déconnecté(e) des systèmes, des sites web et des réseaux sociaux de l'organisation	<i>Ressources humaines, Développement informatique</i>
10. Valider les processus administratifs et des RH	E : 3.1_S S : 10.1_S – Employé(e) retiré(e) de l'organigramme S : 10.2_S – Statut de l'employé(e) concerné(e) mis à jour dans les logiciels de paye S : 10.3_S – Employé(e) concerné(e) retiré(e) de l'agenda de réunions à	<i>Ressources humaines, Finances et comptabilité, secteur concerné</i>

	venir de l'organisation S : 10.4_S – Dossier de l'employé(e) concerné(e) mis à jour dans le drive	
11. Prévoir une occasion à dire « Au revoir »	E : 2_S S : 11_S – Programmation de l'occasion	<i>Ressources humaines, employé(e) concerné(e), secteur concerné</i>
12. Employé(e) concerné(e) retiré(e) des effectifs de l'organisation	S : Fin du processus	<i>Ressources humaines, secteur concerné</i>

E : Donnée d'entrée

S : Donnée de sortie

#_S - Livrable

#_S(XX) : Livrable appartenant à autre processus

(PI) – Processus d'intégration

QQQCCP : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

ACTIVITÉS \ ACTEURS	SECTEUR OU RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE	RESSOURCES HUMAINES	FINANCES ET COMPTABILITÉ / DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE / COMMUNICATION ET MARKETING	EMPLOYÉ(E) CONCERNÉ(E)
1. Analyser le document concerné	O	X		O
2. Planifier le transfert de la fonction concernée	X	O		O
3. Exécuter le plan de transfert du poste	X	O		O
4. Diffuser la nouvelle aux secteurs	X	O	O	O
5. Programmer l'entrevue de départ		X		O
6. Faire l'entrevue de départ		X		O
7. Envoyer un questionnaire de rétroaction de l'entrevue		X		O
8. Récupérer les actifs de l'entreprise		X		O
9. Valider les processus de TI		O		X
10. Valider les processus administratifs et des RH	O	X		O
11. Prévoir une occasion à dire « Au revoir »	O	X		O
12. Employé(e) concerné(e) retiré(e) des effectifs de l'organisation	O	X		

X : responsable de l'action

O : participant à l'action

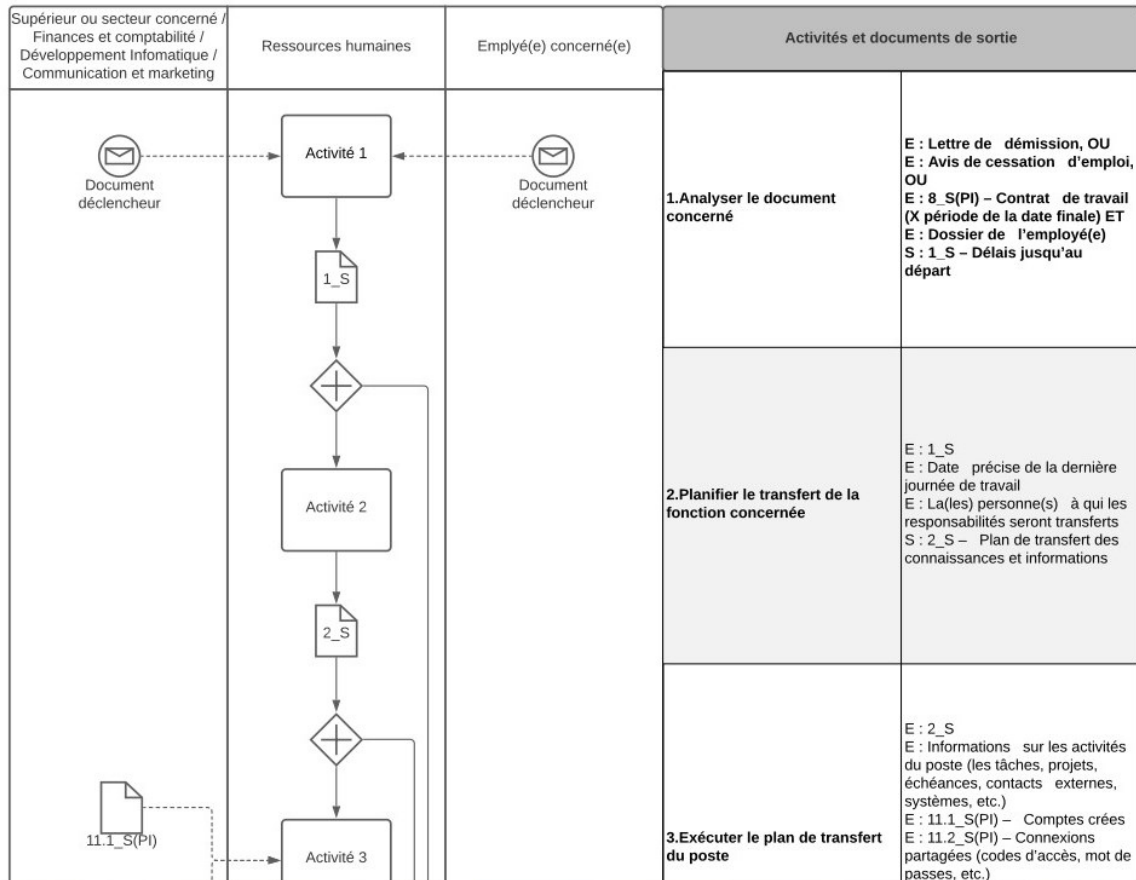
Processus disciplinaire

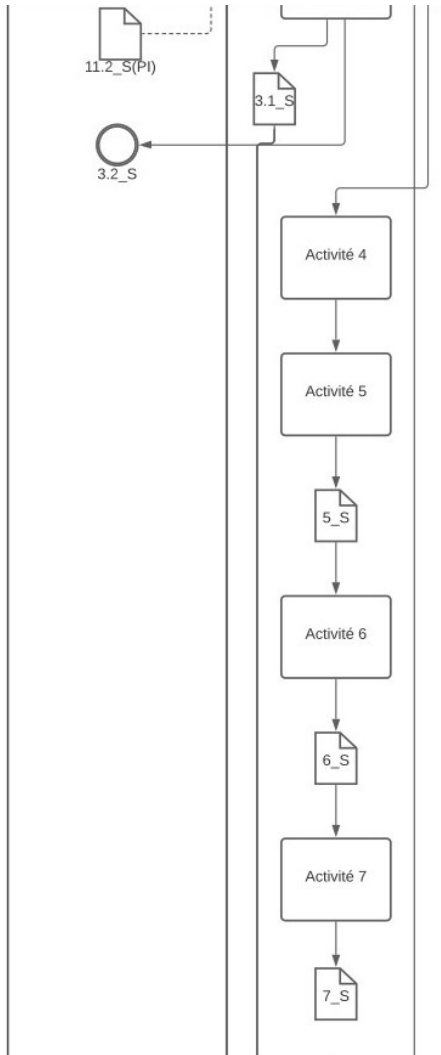
Intitulé: Départ

Début: Lettre de démission signée, avis de cessation d'emploi livré ou fin du contrat de travail à durée déterminée.

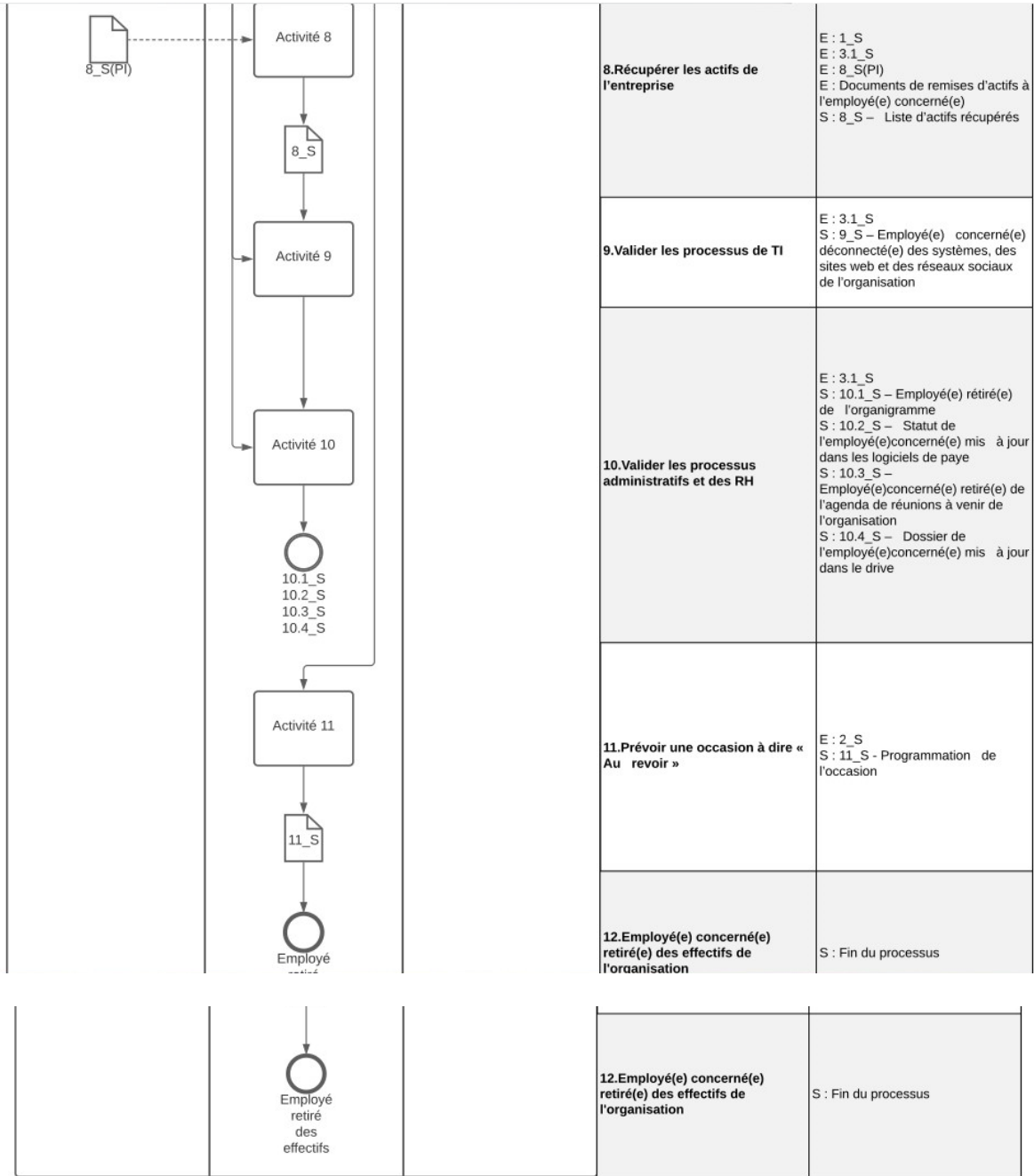
Sortie ou produit: Un départ sans fausse note

Ressources : Compétences en ressources humaines, compétences relationnelles, en droit et règlements du travail.





	S : 3.1_S – Liste des projets, contacts externes, comptes, connexions, etc S : 3.2_S – Successeur prêt à prendre le relais
4. Diffuser la nouvelle aux secteurs	E : 1_S S : 1_S diffusé
5. Programmer l'entrevue de départ	E : 1_S E : 5_E – Définir un intervieweur sans liens hiérarchiques avec l'employé(e) concerné(e) E : L'entrevue doit avoir lieu au moins une semaine avant le départ S : 5_S – Calendrier de l'entrevue
6. Faire l'entrevue de départ	E : 5_S E : Bassin de questions de départ (modèles) S : 6_S – Annotations sur l'entrevue
7. Envoyer un questionnaire de rétroaction de l'entrevue	E : Modèle de questionnaire de rétroaction de l'entrevue de départ S : 7_S – Rétroaction de l'employé(e) concerné(e)



E :Donnée d'entrée
S :Donnée de sortie
#_S -Livrable
#_S(XX) :Livrable appartenant à autre processus
(PI) – Processus d'intégration

Tableau comparatif de salaires

Postes (titre)	GenieLab	Différence	Moyenne de l'heure (40 h)	Moyenne annuelle	Indeed.ca	Glassdoor.ca	Payscale.com	Salary.com	SalaryExpert.com	Talent.com	Jobillico.com
Design UX	20,00 \$	-43%	35,08 \$	72 967,40 \$	57 640,00 \$	75 705,00 \$	61 062,00 \$		92 430,00 \$	78 000,00 \$	
Animateur d'ateliers	20,00 \$	-1%	20,27 \$	42 168,50 \$	35 791,00 \$	53 360,00 \$	43 448,00 \$			36 075,00 \$	
Superviseur logistique	17,00 \$	-50%	33,97 \$	70 652,83 \$	73 977,00 \$	73 886,00 \$	62 004,00 \$	71 754,00 \$	78 244,00 \$	64 052,00 \$	
Superviseur	20,00 \$	-50%	40,11 \$	83 428,67 \$	56 989,00 \$	74 314,00 \$	66 292,00 \$	106 531,00 \$	118 946,00 \$	77 500,00 \$	61 942,00 \$
Développeur intégrateur multimédia	16,25 \$	-50%	32,22 \$	67 027,67 \$	72 427,00 \$	69 991,00 \$	67 500,00 \$	70 890,00 \$	46 363,00 \$	74 995,00 \$	70 125,00 \$
Directeur des opérations	20,00 \$	-52%	41,29 \$	85 881,80 \$	100 039,00 \$	75 730,00 \$	70 081,00 \$	103 312,00 \$		80 247,00 \$	110 368,00 \$
Ventes / marketing	25,00 \$	-35%	38,18 \$	79 409,50 \$	64 401,00 \$	66 077,00 \$		119 342,00 \$		67 818,00 \$	57 513,00 \$
Adjoint à l'administration et aux communications	17,00 \$	-22%	21,70 \$	45 142,20 \$	62 252,00 \$	45 265,00 \$	36 000,00 \$	43 194,00 \$		39 000,00 \$	38 570,00 \$
Assistant administratif et comptable	19,00 \$	-39%	30,96 \$	64 393,80 \$	83 122,00 \$	57 900,00 \$	46 996,00 \$	70 187,00 \$		63 764,00 \$	48 973,00 \$
Approvisionnement	18,00 \$	-55%	39,60 \$	82 374,50 \$	70 110,00 \$	83 607,00 \$	75 383,00 \$	67 244,00 \$	113 959,00 \$	83 944,00 \$	

et Logistique											
Concepteur ; Fabrication	17,00 \$	-33%	25,36 \$	52 753,33 \$	53 349,00 \$	48 130,00 \$	44 854,00 \$	54 100,00 \$	69 760,00 \$	46 327,00 \$	
Animateur d'ateliers	20,00 \$	-46%	36,88 \$	76 719,33 \$	72 224,00 \$	74 421,00 \$	66 729,00 \$	71 082,00 \$	110 326,00 \$	65 534,00 \$	
Développeur d'applications Web	18,00 \$	-45%	32,61 \$	67 829,00 \$	66 621,00 \$	61 297,00 \$	54 080,00 \$	64 660,00 \$	101 816,00 \$	58 500,00 \$	62 143,00 \$
Marketing et médias sociaux	17,00 \$	-33%	25,49 \$	53 025,75 \$		50 192,00 \$	52 054,00 \$	67 357,00 \$		42 500,00 \$	
Assistant commercial	15,00 \$	-23%	19,49 \$	40 542,20 \$	49 724,00 \$	37 908,00 \$	39 385,00 \$	42 300,00 \$		33 394,00 \$	40 011,00 \$
Développement organisationnel et ressources humaines	17,00 \$	-49%	33,29 \$	69 251,75 \$		70 458,00 \$	62 869,00 \$	56 180,00 \$		87 500,00 \$	

