
12. Prestation de services aux entreprises

NOTES**Table des matières**

1. Introduction	4
2. Les services aux entreprises	4
2.1. Clientèles visées.....	5
2.1.1. Entreprises.....	5
2.1.2. Travailleuses et travailleurs.....	5
2.2. Champ d'intervention des services aux entreprises (GRH).....	5
2.3. La définition de la « Gestion des ressources humaines »	6
2.4. Modèle de « Gestion des ressources humaines » d'Emploi-Québec	6
3. L'approche d'intervention aux entreprises	7
3.1. Définition	7
3.2. Objectifs	8
3.3. Principes directeurs	8
3.4. Le rôle-conseil	10
3.5. Cheminement opérationnel.....	10
3.5.1. Les cinq phases du cheminement opérationnel.....	11
3.5.1.1. Phase 1 - L'établissement de la relation professionnelle.....	11
3.5.1.2. Phase 2 - L'analyse de la situation et identification des besoins	12
3.5.1.3. Phase 3 - Planification de l'action	14
3.5.1.4. Phase 4 - La mise en œuvre et le suivi.....	14
3.5.1.5. Phase 5 - L'évaluation et la rétroaction	15
4. L'Offre de service	16
4.1. Définition	16
4.2. Objectif	16
4.3. Les besoins des entreprises	16
4.3.1. Besoins liés aux stratégies organisationnelles et stratégies de gestion des ressources humaines.....	16
4.3.2. Besoins liés à l'acquisition.....	17
4.3.3. Besoins liés au développement.....	17
4.3.4. Besoins liés à la fidélisation du personnel	18

NOTES

5. Glossaire.....	19
-------------------	----

1. Introduction

Cette section du Guide présente, de façon détaillée, l'Approche d'intervention aux entreprises et a été mise à jour à la suite de l'adoption le 3 juin 2014, des positionnements en matière de service aux entreprises par la Commission des partenaires du marché du travail. Il tient compte du *Cadre conceptuel d'Emploi-Québec sur la gestion des ressources humaines* entériné, par les autorités d'Emploi-Québec, en avril 2004 et mis à jour en juillet 2016

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

- d'harmoniser les pratiques professionnelles du personnel affecté aux services aux entreprises par une compréhension commune de l'Approche d'intervention *aux entreprises*;
- d'appliquer le cheminement opérationnel basé sur un processus de résolution de problème afin de rendre des décisions adaptées aux besoins des entreprises et saisir les opportunités pour favoriser l'équilibre du marché du travail;
- d'utiliser, de façon optimale, les mesures et les services composant l'offre de service d'Emploi-Québec en tenant compte de l'étendue de chacun des éléments et en créant des liens entre eux;
- de situer l'*Offre de service* dans l'ensemble de l'Approche d'intervention *aux entreprises*;
- de fournir une réponse plus adaptée aux besoins du marché du travail et des entreprises par l'intégration de l'offre de service;
- de favoriser l'atteinte des résultats attendus par l'organisation et par l'entreprise;
- de préciser les processus opérationnels liés à l'Approche d'intervention aux entreprises (subvention et achat de service).

2. Les services aux entreprises

On entend par « services aux entreprises » l'ensemble des moyens et des ressources dont dispose le service public d'emploi pour remplir sa mission en agissant auprès des entreprises afin de contribuer à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail par un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Les services offerts sont adaptés à la diversité des marchés du travail régionaux et locaux ainsi qu'aux besoins de la clientèle. Ils sont décentralisés dans les 17 régions administratives à partir des bureaux régionaux de Services Québec ou des centres locaux d'emploi (CLE)*.

* <http://www.mess.gouv.qc.ca/services-en-ligne/centres-locaux-emploi/localisateur/index.asp>

Notes

Guidé par l'approche d'intervention aux entreprises, le personnel de chaque région applique cette approche pour intervenir auprès des entreprises et des partenaires en se basant, notamment, sur les priorités et les orientations nationales, régionales et locales déterminées préalablement.

2.1. Clientèles visées

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

2.1.1. Entreprises

Emploi-Québec offre des services aux entreprises* :

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

L'admissibilité des entreprises aux différents programmes et mesures d'Emploi-Québec est définie dans chaque section du Guide des mesures et services d'emploi.

Les entreprises de 6 à 99 employés sont plus particulièrement visées lors des interventions réalisées par le personnel des services aux entreprises.

2.1.2. Travailleuses et travailleurs

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

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

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

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

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

Notes

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

L'approche d'intervention peut mener à des interventions dans les autres fonctions telles que la production, le marketing, les finances ou l'administration, mais elles demeurent exceptionnelles, c'est-à-dire qu'elles sont effectuées lorsqu'elles sont jugées vitales pour le maintien des emplois et la survie de l'entreprise. Dans ce cas, Emploi-Québec intervient en complémentarité avec les autres partenaires publics ou parapublics, afin d'assurer la cohérence des interventions gouvernementales en respect de la mission du service public d'emploi.

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

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

* Fait référence à la qualité des résultats obtenus

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

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

Le modèle de « Gestion des ressources humaines » retenu par Emploi-Québec reprend les thèmes de la fonction « Ressources humaines » qui sont :

1. les stratégies organisationnelles (gestion);
2. les stratégies de gestion des ressources humaines;
3. l'acquisition;
4. le développement;
5. la fidélisation du personnel;
6. L'évaluation.

3. L'approche d'intervention aux entreprises

3.1. Définition

L'Approche d'intervention aux entreprises est le mode privilégié du personnel des services aux entreprises pour évaluer la situation de l'entreprise en GRH et identifier ses défis afin d'intervenir pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi, la stabilisation et la création de l'emploi par l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Par cette approche d'intervention, le personnel des services aux entreprises est appelé à jouer un rôle significatif dans les projets ayant comme objectif le placement de la clientèle d'Emploi-Québec.

L'Approche d'intervention prend forme lors d'un cheminement correspondant à une démarche logique, progressive et structurée. Ce cheminement peut :

- initier un premier contact avec l'entreprise afin de déterminer ses besoins ou de rechercher les opportunités pour améliorer l'équilibre du marché du travail;
- donner suite à la demande d'une entreprise afin de répondre de façon adaptée à son besoin en matière de gestion des ressources humaines.

Cette démarche est soutenue par un processus de résolution de problème qui prend en compte la situation de l'entreprise, la réalité du marché du travail et les objectifs du service public d'emploi. La démarche proposée prend en compte les différents modes de services, que ceux-ci soient disponibles en ligne (outils GRH, l'IMT, etc.) ou en personne avec le soutien offert par le personnel du service public d'emploi.

Elle s'applique à l'ensemble des entreprises, qu'elles soient admissibles ou non aux programmes, mesures et services d'Emploi-Québec. En plus des outils disponibles en libre-service, Emploi-Québec soutient les entreprises par son rôle-conseil ou en proposant de recourir aux services d'un spécialiste pour réaliser divers mandats en matière de GRH.

Les conseillers d'Emploi-Québec effectuent une analyse des besoins de l'entreprise afin d'agir sur différentes situations liées à la main-d'œuvre et à l'emploi. Cette analyse du besoin permet d'identifier les activités à réaliser en GRH, d'en définir les objectifs et d'en assurer le suivi aux termes de l'intervention. Le [Portrait des pratiques en GRH](#), complété par les entreprises, est un intrant important à considérer, puisqu'il permet d'avoir une vue d'ensemble des pratiques GRH au sein de l'entreprise.

3.2. Objectifs

L'Approche d'intervention aux entreprises a pour objectifs de :

- faciliter la prise de décision : l'Approche d'intervention aux entreprises offre un cadre qui permet de guider la séquence d'actions nécessaires à une prise de décision;
- soutenir la décision d'intervenir : une fois que l'entreprise a pris sa décision, Emploi-Québec la soutient dans ses choix et facilite la contribution d'autres intervenants du marché du travail ou partenaires pouvant être concernés par la décision;
- adapter l'intervention en fonction des besoins de l'entreprise et du marché du travail : elle permet le recours à une gamme de mesures, services, activités et outils structurés par l'Offre de service, qui peuvent être utilisés seuls ou en combinaison, afin de répondre adéquatement aux besoins des entreprises et du marché du travail;
- accompagner l'entreprise et les partenaires dans la mise en œuvre des solutions identifiées et d'en assurer le suivi.

Ces objectifs s'inscrivent dans un mode favorisant l'implication de l'entreprise et des partenaires du marché du travail tout au long de l'approche d'intervention et en développant leur autonomie.

3.3. Principes directeurs

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

- une relation personnalisée afin que l'aide apportée soit adaptée à la situation et aux besoins particuliers des entreprises, en tenant compte des normes, des mesures et programmes, ainsi que de la planification locale ou régionale qui inclut les secteurs prioritaires;
- la flexibilité qui permet d'offrir une réponse rapide aux entreprises. Le cadre des interventions prévoit des étapes de cheminement opérationnel qui peuvent être facultatives ou obligatoires, en fonction de la situation de l'entreprise et de la problématique à résoudre. Cette flexibilité se traduit notamment par :
 - ✓ une Offre de service variée;
 - ✓ une aide modulée qui permet la référence aux services appropriés, que ceux-ci soient accessibles à l'ensemble des entreprises ou spécifiques aux besoins particuliers de certaines entreprises.

Notes

- l'accessibilité (disponibilité) des services à l'ensemble des entreprises :
 - ✓ les services universels en libre-service sont accessibles en tout temps sur Internet. Il est également possible de se rendre à un bureau de Services Québec ou un CLE pendant les heures d'ouverture, et ce, gratuitement;
 - ✓ tous les autres services offerts sont accessibles pendant les heures d'ouverture des bureaux de Services Québec, des CLE ou des directions régionales, par téléphone et, selon le cas, avec ou sans rendez-vous. Pour le placement, le Centre d'assistance au placement (CAP) est également accessible par téléphone et par Internet (courrier électronique).
- la synergie : correspond à la collaboration du service aux entreprises avec le service aux individus, afin de favoriser l'appariement de la main-d'œuvre avec les emplois disponibles.
- la concertation : la prestation de services favorise la concertation travailleurs/employeurs et entre partenaires du marché du travail comme moyen privilégié pour trouver des solutions durables aux problématiques auxquelles les entreprises ont à faire face. La concertation entre partenaires se concrétise particulièrement au niveau national par la Commission des partenaires du marché du travail et ses pendants régionaux, les conseils régionaux des partenaires du marché du travail.
- la concertation régionale prend aussi la forme de collaboration pour des interventions entre les partenaires d'autres ministères et organismes. Les efforts sont mis en commun, afin de trouver des solutions pour faciliter l'adaptation des entreprises et des travailleurs aux nouvelles réalités du marché du travail. S'ajoute aussi une concertation par secteur d'activité par les comités sectoriels.
- la gestion par résultat : un mode de gestion décentralisé axé sur l'atteinte des cibles. Les interventions sont axées sur des investissements qui maximisent les retombées en matière de gestion des ressources humaines et de développement des compétences des travailleurs, contribuant ainsi à l'amélioration de la productivité des entreprises. Le plan d'action régional (PAR) s'inscrit dans la planification ministérielle et est élaboré dans le respect des paramètres de transfert de responsabilités de gestion des interventions sur le marché du travail convenus avec le gouvernement fédéral. La prestation de services tient également compte des positionnements qui concrétisent les orientations adoptées par le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CPMT). L'unité administrative, responsable des services offerts, est imputable des résultats obtenus.

La gestion par résultat repose sur deux composantes : d'une part, les objectifs visés par l'intervention et les résultats attendus en termes de retombées pour l'entreprise et, d'autre part, une approche d'intervention structurante laquelle permet la planification des activités à implanter dans l'entreprise dans une perspective de continuité des interventions.

L'approche d'intervention aux entreprises repose sur :

- ✓ une identification claire et mesurable des objectifs visés et des résultats attendus préalable à la réalisation d'une intervention en entreprise;
- ✓ un indicateur de résultat ciblé annuellement sur la prestation de services qui tient compte d'au moins une nouvelle intervention significative en service-conseil ou d'une entreprise aidée financièrement;
- ✓ divers indicateurs d'appréciation des retombées pour l'entreprise et de satisfaction quant aux services reçus, calculés sur une base pluriannuelle (i.e. : enquête sur la situation post-intervention des entreprises aidées).

3.4. Le rôle-conseil

Le rôle-conseil repose sur des connaissances et des aptitudes à accompagner une entreprise, un groupe d'entreprises ou des partenaires du marché du travail dans la recherche de solutions en fonction de la situation.

Le rôle-conseil peut s'exercer de façon spécifique en fonction d'une situation précise et bien définie, afin de mettre en œuvre des solutions adaptées à la situation.

Le rôle-conseil peut également s'exercer dans des situations plus complexes où sera mise à profit la capacité de considérer un ensemble d'options pour répondre aux besoins identifiés.

Le rôle-conseil est présent en continu dans l'ensemble de la prestation de service et fait partie intégrante des services, des mesures et des programmes.

3.5. Cheminement opérationnel

Le cheminement opérationnel de l'Approche d'intervention en entreprise vise à faciliter la prise de décision pour l'ensemble des interventions auprès des entreprises. Il repose sur des étapes consécutives réalisées en tenant compte de différents contextes que ce soit dans l'accompagnement d'une entreprise unique, d'un groupe d'entreprises, d'un secteur d'activité, d'un partenaire unique ou d'un groupe de partenaires, le cheminement demeure le même, ce ne sont que les actions qui diffèrent.

3.5.1. Les cinq phases du cheminement opérationnel

Ce cheminement comporte cinq phases :

1. l'établissement de la relation professionnelle;
2. l'analyse de la situation et identification des besoins;
3. la planification de l'action et l'élaboration du plan d'intervention;
4. la mise en œuvre et le suivi;
5. l'évaluation et la rétroaction.

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

3.5.1.1. Phase 1 - L'établissement de la relation professionnelle

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

Démarche initiée par une entreprise

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

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

Démarche initiée par Emploi-Québec

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

- d'énoncer le but de la démarche et de fournir l'information sur le type d'intervention visée;

Notes

- de vérifier l'intérêt de l'entreprise ou des partenaires et d'obtenir leur collaboration ou, le cas échéant, leur engagement dans la démarche;
- de fournir des renseignements sur la mission ainsi que l'ensemble des services offerts aux entreprises par Emploi-Québec;
- de déceler les opportunités d'intervention et de recueillir de l'information sur le marché du travail (IMT)*.

3.5.1.2. Phase 2 - L'analyse de la situation et identification des besoins

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

Certaines actions sont requises dans cette phase, soit :

- 1. cueillette d'information;**
- 2. analyse de la situation;**
- 3. identification des besoins**

1. Cueillette d'information

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

- de mener une entrevue de cueillette de besoins qui peut-être multimode;
- utiliser le Portrait des pratiques en GRH comme intrant en complément d'information, lorsqu'il y a lieu;
- d'identifier les besoins et préciser les attentes de l'entreprise;
- de décrire les faits saillants, notamment en termes de dates importantes au niveau de fusion et d'achats d'entreprises permettant de tracer un historique de l'entreprise.

2. Analyse de la situation

Cette analyse est axée sur la situation globale de l'entreprise et du marché du travail, ces aspects étant obligatoires, notamment pour répondre aux exigences de vérification.

* Cela comprend la mise à jour des informations de la liste des entreprises LIC.

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

- les résultats du Portrait des pratiques en GRH;
- l'information du marché du travail;
- la pertinence d'intervenir auprès de cette entreprise en particulier;
- le réalisme et la faisabilité du plan d'intervention, pour l'entreprise et Emploi-Québec, compte tenu du contexte spécifique;
- la disponibilité des ressources, au regard de l'engagement financier nécessaire, tant pour l'entreprise et ses partenaires que pour Emploi-Québec et d'autres organismes impliqués;
- de statuer sur la nécessité ou le besoin de procéder à une clarification des besoins.

3. Identification des besoins

- analyser la fonction « Ressources humaines », notamment quant aux aspects portant sur les caractéristiques de la main-d'œuvre et des emplois, l'évolution de ces derniers, l'historique des relations de travail ainsi que sur les efforts de formation de la main-d'œuvre démontrés jusqu'ici;
- évaluer, en lien avec le champ d'intervention d'Emploi-Québec pour les entreprises, soit la Gestion des ressources humaines, les faits observés et les autres renseignements recueillis dans les différentes composantes de la fonction RH, de même que les forces et les faiblesses de l'entreprise pouvant influencer l'atteinte des objectifs poursuivis en précisant, s'il y a lieu, les difficultés d'embauche et de recrutement;
- d'analyser les renseignements recueillis en établissant les liens avec la mission, le champ d'intervention, le plan d'action et les priorités d'Emploi-Québec;

Pour soutenir l'analyse d'autres fonctions de l'entreprise :

- recueillir les renseignements supplémentaires relatifs à l'objet du prédiagnostic ;

Lorsque l'analyse le nécessite, explorer les faits observés et autres données recueillies, au regard de chacune des autres fonctions de l'entreprise (administration, production, marketing et finances), de façon à clarifier le(s) besoin(s) et à comprendre les forces et les faiblesses pouvant influencer l'atteinte des objectifs poursuivis et à analyser les impacts sur la fonction « Ressources humaines » et la gestion de celle-ci.

Notes

3.5.1.3. Phase 3 - Planification de l'action

À partir de l'identification des besoins lors de la phase 2, la planification de l'action permet d'identifier les actions à mettre en œuvre et les résultats à atteindre par l'élaboration d'un plan d'intervention.

Élaboration du plan d'intervention

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

- définir les objectifs au regard de la situation visée ou de résultats à atteindre;
- identifier les mesures et services pouvant répondre aux besoins;
- sélectionner l'activité ou la combinaison d'activités liées aux mesures et services d'Emploi-Québec ou des autres intervenants du marché du travail;
- ordonnancer les activités retenues en indiquant les interventions qui, de façon réaliste, peuvent être réalisées à court terme et pour lesquelles il y a concertation avec l'entreprise;
- identifier les conditions de réalisation du plan d'intervention;
- convenir des interventions à mettre en œuvre à la fois pour l'accompagnement de l'entreprise et les suivis nécessaires à court, moyen et long termes dans la réalisation du plan;
- identifier les besoins d'aide financière et déterminer les ententes nécessaires à cet effet.

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

Négociation et conclusion d'une entente

Cette étape est nécessaire lorsque les solutions retenues au plan d'intervention visent une aide financière qui nécessite une entente (se référer au Guide des mesures d'emploi et consulter le processus selon la mesure visée).

Réalisation et suivi du plan d'intervention

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

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

*Réf. :
Formulaire EQ-
6471

3.5.1.5. Phase 5 - L'évaluation et la rétroaction

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

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

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

- de recueillir les renseignements nécessaires sur la situation de l'entreprise à la suite des interventions;
- de mettre en relation l'information recueillie avec les résultats prévus au plan d'intervention au regard de la situation recherchée et des résultats attendus;
- de statuer sur l'atteinte des résultats et de la réponse au(x) besoin(s).

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

Fermeture du plan d'intervention

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

La rétroaction

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

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

Il peut profiter de l'occasion, également, pour donner des renseignements sommaires à l'entreprise en ce qui a trait aux autres programmes, mesures et services d'Emploi-Québec ou des services existants chez les autres intervenants du marché du travail.

4. L'Offre de service

4.1. Définition

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

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

4.2. Objectif

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

4.3. Les besoins des entreprises

Les besoins des entreprises** en matière de ressources humaines peuvent être de différente nature. Ils peuvent notamment être en lien avec les thèmes énumérés au point 2.4.

4.3.1. Besoins liés aux stratégies organisationnelles et stratégies de gestion des ressources humaines.

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

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

- établir une philosophie et un style de gestion;
- définir des politiques et des stratégies en GRH;
- définir les orientations et les objectifs en GRH;
- exercer l'autorité;
- arbitrer les intérêts divergents;
- exercer son influence : leadership sur l'organisation et ses fonctions;
- utiliser le renforcement positif;

* Cette nomenclature n'est pas exhaustive ni exclusive.

- maîtriser les aspects techniques de la GRH (ex. : contrat de travail, santé et sécurité du travail, etc.);
- bien communiquer;
- etc.

4.3.2. Besoins liés à l'acquisition

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

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

4.3.3. Besoins liés au développement

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

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

Notes

- etc.

4.3.4. Besoins liés à la fidélisation du personnel

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

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

* Cette nomenclature n'est pas exhaustive ni exclusive.

5. Glossaire

Employeur

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

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

Entreprise

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

Information de gestion

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

Intervention significative en service-conseil

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

Libre-service

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

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

Occasion d'emploi (poste vacant signalé)

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

Partenaire du marché du travail

Emploi-Québec mise sur la concertation des partenaires du marché du travail pour accroître l'efficacité des services d'emploi, la formation continue de la main-d'œuvre et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Cette concertation est considérée comme essentielle pour le développement d'une vision globale en matière de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi.

Au centre de cette approche partenariale se situent notamment :

- le réseau des partenaires du marché du travail de la CPMT composé de :
 - ✓ 29 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO);
 - ✓ 17 conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT);
 - ✓ 7 comités consultatifs;
- Le Conseil emploi métropole;
- Les ressources externes.

Placement

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

Processus de résolution de problème

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