



Guide de gestion des ressources humaines

UNE VALEUR AJOUTÉE!



**CSMO
CAOUTCHOUC**

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

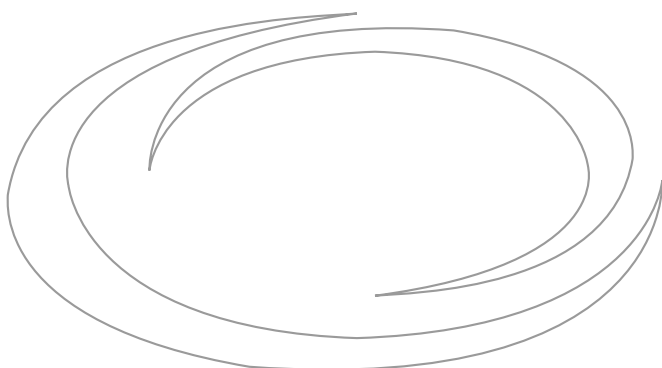
INTRODUCTION

Le développement et l'expansion de toute entreprise reposent sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, le développement de marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont souvent les aspects les plus difficiles à traiter et à opérationnaliser pour les gestionnaires. Le manque de temps, d'expérience, de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent malheureusement les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines.

Pourtant, dans l'effervescence des marchés et des défis auxquels les entreprises sont confrontées, il n'en demeure pas moins que la gestion des ressources humaines est un enjeu des plus stratégiques pour assurer la réussite de l'organisation. Une équipe de direction qui veille à maintenir une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais contribue à l'engagement des employés envers la mission et les objectifs de l'entreprise.

La réussite et le succès des entreprises reposent en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir de leurs employés. Les connaissances, l'expertise, le savoir-faire et les idées des employés bonifient considérablement la valeur de l'entreprise et sont des actifs importants pour l'organisation. Ainsi, ce sont les entreprises qui auront pris conscience de l'importance de cet aspect humain et qui y investiront les efforts nécessaires qui réussiront à augmenter leurs performances globales.

Pour y arriver, les organisations doivent maîtriser un ensemble d'éléments qui ont trait à la gestion de leur capital humain. Le présent guide apporte un approfondissement sur les façons de mettre en pratique les principes de gestion des ressources humaines et devient un document de référence et de soutien hors pair quant aux questionnements reliés à la gestion du capital humain.



INTRODUCTION (SUITE)

Ce guide de gestion des ressources humaines a été développé spécifiquement pour répondre aux besoins des entreprises œuvrant dans l'industrie du caoutchouc. Sa conception a suivi les quatre principes suivants.

- ♦ Une analyse des besoins en matière de gestion des ressources humaines a été effectuée auprès de six (6) entreprises représentatives de chacun des secteurs d'activité. Ainsi, les différentes sections du guide répondent aux besoins exprimés des deux secteurs.
- ♦ Les entreprises avaient la préoccupation de savoir « comment faire » pour appliquer les techniques reliées à une gestion efficace des ressources humaines. Ainsi, pour chacune des sections, des explications concrètes de la mise en œuvre des techniques et des étapes sont élaborées.
- ♦ Le langage utilisé et les outils proposés sont adaptés au vocabulaire et à la réalité des deux secteurs d'activité.
- ♦ Les méthodes et les outils proposés tiennent compte des tendances les plus à jour dans le domaine ainsi que des particularités observées dans chacun des secteurs.

Tout au long du guide, des pictogrammes seront utilisés dans chacun des modules afin de faciliter l'identification des principaux éléments suivants :



CONSEILS ou DÉFINITIONS



RÉFÉRENCE AUX OUTILS



INFORMATIONS PERTINENTES
(Sur différents thèmes)



CE QU'IL NE FAUT PAS OUBLIER



RÉFÉRENCES UTILES
(Sites Internet ou livres)

À noter que les besoins en gestion des ressources humaines peuvent varier selon la réalité de votre entreprise (taille, environnement interne et externe, syndicat, etc.). Ainsi, il se peut que certains outils de gestion qui sont proposés dans le présent guide, ne s'appliquent pas à votre organisation tandis que d'autres répondront spécifiquement à vos besoins. Il n'en tient qu'à vous de juger si les outils de gestion proposés s'appliquent ou non à votre entreprise.

M MODULES ET OUTILS DE GESTION

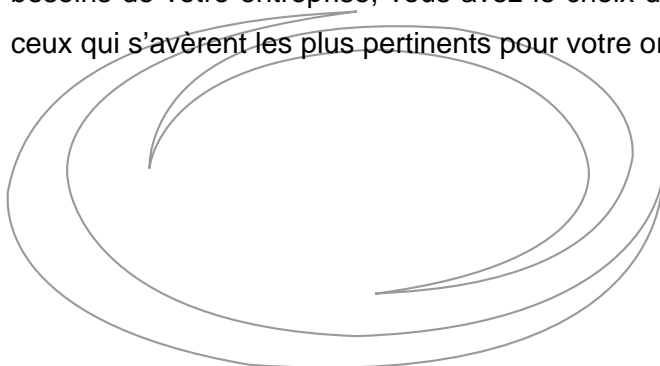
Chacun des modules est structuré de la même façon. Vous y retrouverez au début les informations suivantes.

1. Une **Introduction** au thème du module (inscrit sur le séparateur)
2. Les **Objectifs du module**
3. Une **Démarche** présentée sous la forme d'un schéma. Cette section vous propose différentes étapes à réaliser, de façon séquentielle ou non, afin de réaliser les objectifs du module.
4. Des **Informations pertinentes** présentant de l'information supplémentaire sur divers sujets, des données concernant le secteur d'activité, des conseils et enfin, des références utiles (liens Internet, ouvrages) qui sont en lien avec le thème du module.

Suite à cette section d'introduction, vous trouverez pour chacune des **Étapes de la démarche schématisée**, une **fiche technique**. Celle-ci présente une méthodologie simple à suivre ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants impliqués lors de chaque étape. Avec chacune de ces fiches, vous trouverez également différents outils de gestion que vous pourrez compléter et personnaliser selon les besoins de votre organisation. Il y a trois types d'outils :

- ♦ aide-mémoire;
- ♦ liste de contrôle;
- ♦ formulaires à compléter.

Tous les outils peuvent être personnalisés à partir de la version électronique (CD-Rom). Selon les besoins de votre entreprise, vous avez le choix d'utiliser tous les outils proposés, ou tout simplement ceux qui s'avèrent les plus pertinents pour votre organisation.



QUE FAIRE SI VOUS NE RETROUVEZ PAS L'INFORMATION RECHERCHÉE?

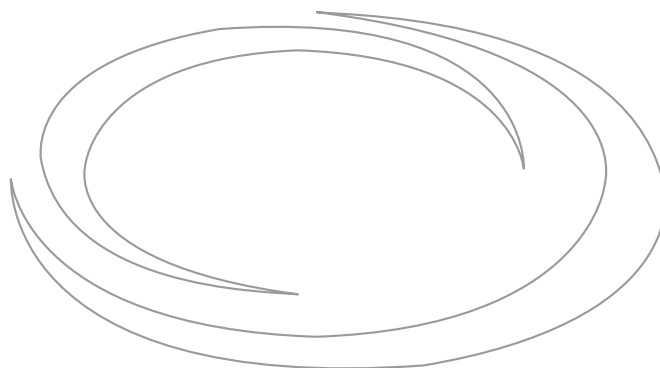
Le présent guide se veut un outil simple et utile qui vous permettra d'accroître vos connaissances et de développer vos habiletés dans la gestion des ressources humaines. Outil de référence en gestion des ressources humaines, il se peut que certains éléments ne soient pas abordés dans le guide, que ce soit dans un module ou dans la section « Informations pertinentes ». Lorsque cela se produit, nous vous conseillons de consulter la section « Références utiles ». Cette section offre différentes références (Internet, ouvrage, articles...) qui sont en lien avec le thème abordé dans chacun des modules. Vous pourrez ainsi approfondir vos recherches et trouver l'information désirée.

MISE À JOUR DU GUIDE PRATIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

À noter que les informations qui font référence à des données statistiques et à des lois en vigueur sont assujetties à des changements. Il n'en tient qu'à vous de maintenir ces informations à jour et donc, le guide en vie!

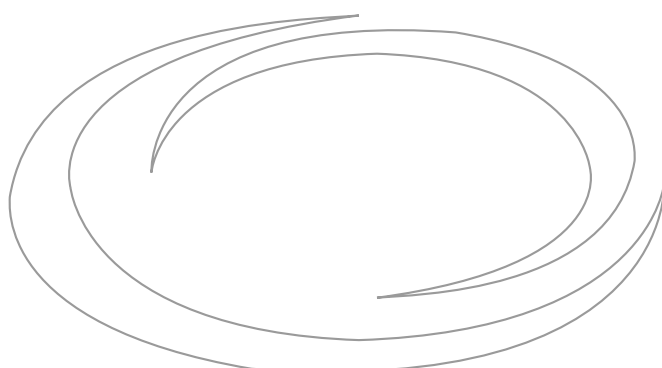
Nous espérons que le guide vous accompagnera dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise. Bonne Lecture!

Votre comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc.



Module 1 – Planifier ses besoins de main-d’œuvre

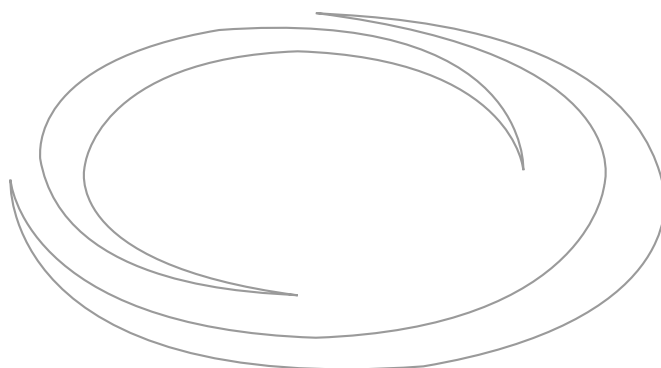
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Perspectives du marché du travail	4
♦ Références utiles	4
ÉTAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D’ŒUVRE	
1. Procéder à une réflexion stratégique	5-6
♦ Outil #1 : Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l’environnement	7
2. Prévoir les besoins en ressources humaines (demande)	9
♦ Outil #2 : Grille d’analyse de la demande de main-d’œuvre	11
3. Prévoir la disponibilité des ressources humaines (offre)	13
♦ Outil #3 : Grille d’analyse de la disponibilité de main-d’œuvre	15
4. Analyser les écarts	17-18
♦ Outil #4 : Grille d’analyse des écarts	19
5. Élaborer un plan	21
♦ Outil #5 : Aide-mémoire – Actions à entreprendre	23
♦ Outil #6 : Plan d’action pour la planification des ressources humaines	25-26



Comité sectoriel de main-d’œuvre de l’industrie
du caoutchouc du Québec

Module 2 – Élaborer un profil de poste

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Distinguer les profils!.....	4
♦ Références utiles	5
ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE POSTE	
1. Identifier les tâches et les activités reliées au poste.....	7-8
♦ Outil #7 : Grille d'analyse de poste	9-13
2. Rédiger le profil de poste	15-16
♦ Outil #8 : Profil de poste.....	17

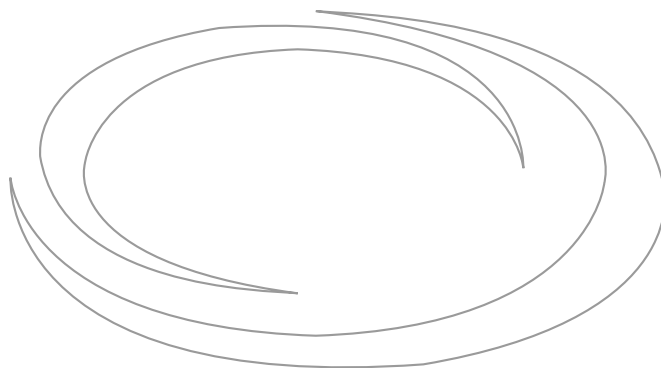


Module 3 – Embaucher un nouvel employé

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Difficultés d'embauche : comment tirer son épingle du jeu	4-5
♦ Références utiles	6
ÉTAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ	
1. Définir le profil du candidat recherché	7
♦ Outil #9 : Profil du candidat recherché	9
2. Trouver des candidats.....	11-12
♦ Outil #10 : Affichage de poste à l'interne	13
♦ Outil #11 : Affichage de poste à l'externe	15
♦ Outil #12 : Aide-mémoire – Sources de recrutement	17
♦ Outil #13 : Formulaire de demande d'emploi	19-20
♦ Outil #14 : Analyse des candidatures reçues.....	21
3. Évaluer les candidats	23-24
♦ Outil #15 : Grille d'entrevue téléphonique	25
♦ Outil #16 : Aide-mémoire – Quelques trucs pour une entrevue efficace.....	27
♦ Outil #17 : Grille d'entrevue générale.....	29-30
♦ Outil #18 : Types de tests de sélection	31
♦ Outil #19 : Formulaire de consentement à la prise de références	33
♦ Outil #20 : Grille de prise de références.....	35
4. Choisir et embaucher le bon candidat	37-38
♦ Outil #21 : Grille d'évaluation des candidats	39
♦ Outil #22 : Lettre d'embauche	41
♦ Outil #23 : Principaux éléments d'un contrat de travail	43
♦ Outil #24 : Lettre de refus.....	45
♦ Outil #25 : Aide-mémoire – Dossier de l'employé	47

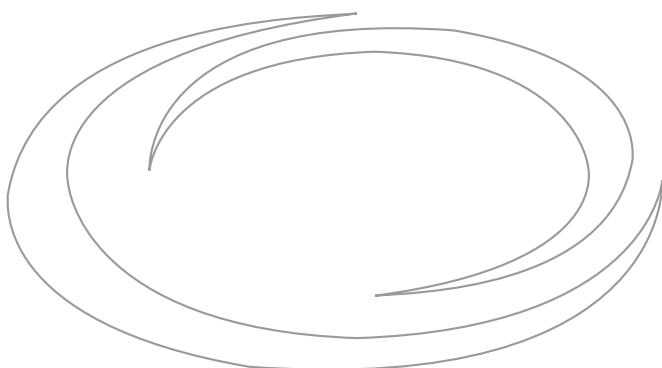
Module 4 – Accueillir et intégrer de nouveaux employés

INTRODUCTION.....	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	4
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Pour mieux connaître les générations	5-6
♦ Références utiles	6
ÉTAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS	
1. Créer le dossier administratif du nouvel employé.....	7-8
♦ Outil #26 : Fiche de l'employé.....	9
♦ Outil #27 : Historique de travail au sein de l'entreprise.....	11
♦ Outil #28 : Notes au dossier de l'employé.....	13
♦ Outil #29 : Liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence	15
2. Préparer l'accueil du nouvel employé.....	17-18
♦ Outil #30 : Aide-mémoire – Le choix d'un parrain ou d'un formateur	19
3. Accueillir le nouvel employé.....	21-22
♦ Outil #31 : Aide-mémoire – Accueil des nouveaux employés pour les responsables des ressources humaines et les superviseurs.....	23
♦ Outil #32 : Aide-mémoire – Auto-intégration pour l'employé.....	25
4. Former le nouvel employé.....	27-28
♦ Outil #33 : Aide-mémoire – Préparation de l'entraînement à la tâche.....	29-30
♦ Outil #34 : Grille d'entraînement à la tâche	31
♦ Outil #35 : Guide pour le responsable de l'entraînement à la tâche	33-34
5. Confirmer l'employé en poste suite à la période de probation	35
♦ Outil #36 : Grille d'évaluation de la période de probation	37



Module 5 – Mobiliser ses employés par l’engagement

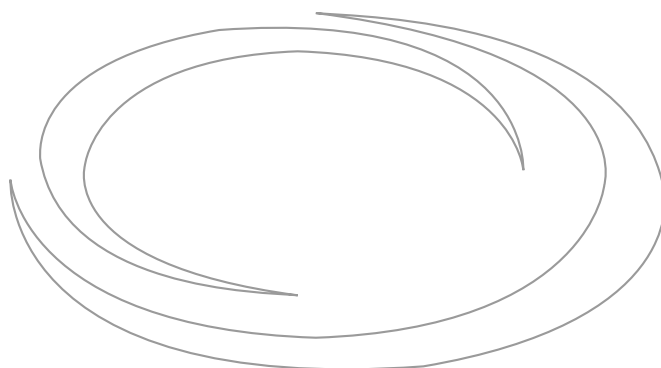
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Qu’est-ce que la mobilisation?	4-6
♦ Références utiles	6
ÉTAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS	
1. Choisir un superviseur compétent.....	7-8
2. Gérer son équipe.....	9-11
3. Mobiliser son équipe	12-13
♦ Outil #37 : L’établissement d’objectifs comme levier de mobilisation.....	15-16
♦ Outil #38 : Aide-mémoire – Les besoins des employés pour assurer leur engagement et leur mobilisation	17



Comité sectoriel de main-d’œuvre de l’industrie
du caoutchouc du Québec

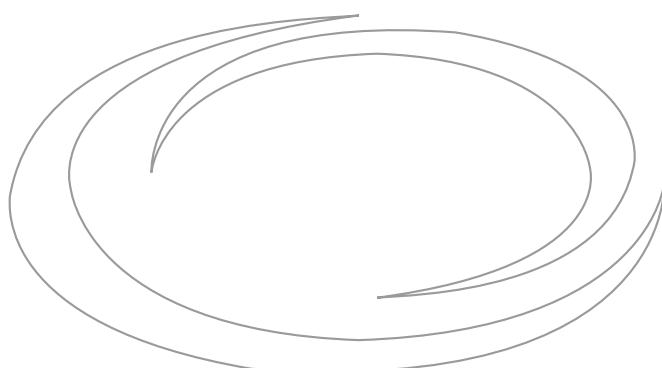
Module 6 – Établir des politiques de gestion de personnel

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Deux éléments qui font une différence!	4-5
♦ Références utiles	6
ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL	
1. Identifier les thèmes du manuel de l'employé.....	7
♦ Outil #39 : Rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé.....	9-12
2. Rédiger le manuel de l'employé	13
♦ Outil #40 : Grille de planification pour l'élaboration du manuel de l'employé	15-16
3. Diffuser le manuel au personnel de l'entreprise	17



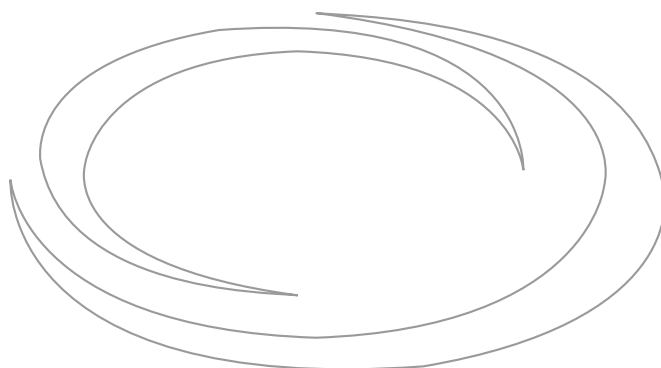
Module 7 – Rémunérer adéquatement ses employés

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ La rémunération : une question d'équité!	4-5
♦ Références utiles	6
ÉTAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS	
1. Élaborer une stratégie de rémunération	7-8
♦ Outil #41 : Éléments de la stratégie globale de rémunération	9
♦ Outil #42 : Éléments à inclure dans la politique salariale	11
2. Évaluer les emplois	13-14
♦ Outil #43 : Grille d'évaluation des emplois	15
3. Déterminer les salaires	17-18
♦ Outil #44 : Grille de détermination des salaires	19
4. Déterminer les augmentations de salaires	21
♦ Outil #45 : Structure salariale	23



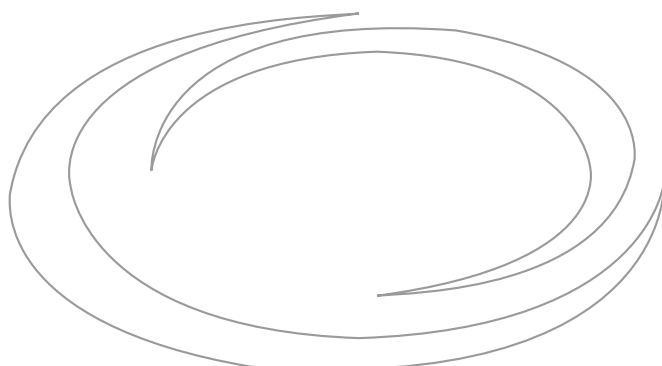
Module 8 – Évaluer la performance de ses employés

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ L'évaluation sous toutes ses formes!	4-5
♦ Références utiles	6
ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS	
1. Déterminer les attentes	7
♦ Outil #46 : Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels.....	9-10
♦ Outil #47 : Entente sur les objectifs annuels	11
2. Faire le suivi de la performance	13
♦ Outil #48 : Suivi de la performance	15
♦ Outil #49 : Guide de feed-back constructif	17
3. Évaluer le rendement.....	19
♦ Outil #50 : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement	21
♦ Outil #51 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production	23-25
♦ Outil #52 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif.....	27-29
4. Prendre des mesures correctives	31-32
♦ Outil #53 : Description des mesures disciplinaires.....	33-34
♦ Outil #54 : Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire	35
♦ Outil #55 : Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire	37



Module 9 – Former ses employés

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Loi du 1 %	4-5
♦ Définitions clés	6
♦ Conseils	6
♦ Références utiles	7
ÉTAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS	
1. Identifier et analyser les besoins de formation	9-11
♦ Outil #56 : Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e).....	13-14
♦ Outil #57 : Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires	15-16
2. Planifier et concevoir la formation	17-18
♦ Outil #58 : Plan global de formation	19
♦ Outil #59 : Guide pour préparer un plan spécifique de formation	21
♦ Outil #60 : Plan spécifique de formation	23
♦ Outil #61 : Techniques d'enseignement	25
3. Diffuser la formation	27-28
4. Évaluer et faire le suivi postformation	29-30
♦ Outil #62 : Grille d'évaluation de la formation	31
♦ Outil #63 : Grille d'évaluation du transfert des apprentissages	33-34



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

Module 10 – Assurer la santé et la sécurité au travail de ses employés

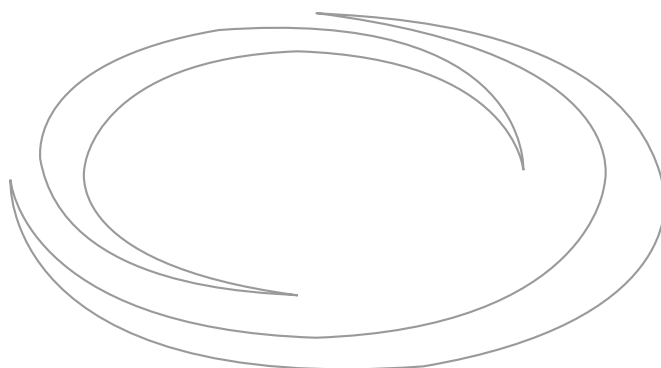
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3

INFORMATIONS PERTINENTES

♦ La santé mentale : une composante importante de la santé des employés	4
♦ Le régime québécois de santé et de sécurité du travail	5-8
♦ Références utiles	9

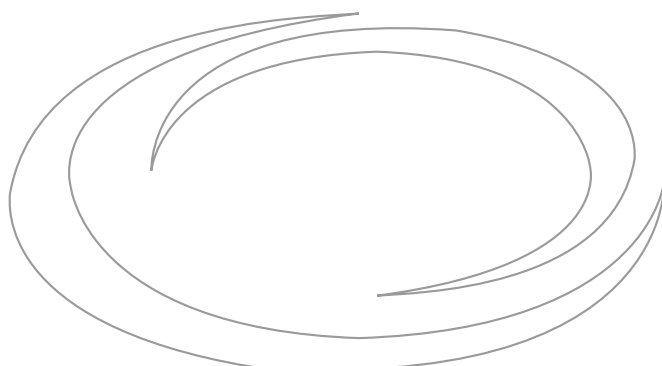
ÉTAPES POUR ASSURER LA SANTÉ MENTALE ET LA SÉCURITÉ DE SES EMPLOYÉS

1. Établir une stratégie de prévention des accidents	11-13
♦ Outil #64 : Aide-mémoire – Les sources de risques et de dangers	15
♦ Outil #65 : Formulaire de déclaration de risque et de danger	17
♦ Outil #66 : Les comités santé et sécurité	19
♦ Outil #67 : Le diagramme de causes à effet	21
2. Réagir lors de situations d'urgence	23-24
♦ Outil #68 : Aide-mémoire – Contenu minimal d'une trousse de premiers soins	25
3. Gérer les dossiers en santé et sécurité	27-28
♦ Outil #69 : Le registre des accidents du travail et des lésions professionnelles	29
♦ Outil #70 : Statistiques sur les accidents et lésions	31
♦ Outil #71 : Rapport d'accident et d'enquête	33-34
♦ Outil #72 : Analyse d'accident	35



Module 11 – Communiquer efficacement avec ses employés

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3
INFORMATIONS PERTINENTES	
♦ Les fondements de la communication	4-6
♦ Références utiles	7-8
ÉTAPES POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS	
1. Organiser la communication.....	9-11
♦ Outil #73 : Aide-mémoire – La communication efficace	13
♦ Outil #74 : S'adapter à son interlocuteur	15
♦ Outil #75 : Mémo interne	17
♦ Outil #76 : Plan de communication	19
♦ Outil #77 : Aide-mémoire – Moyens de communication	21
♦ Outil #78 : Aide-mémoire – Stratégie de gestion de crise	23
2. Animer une réunion efficace.....	25-26
♦ Outil #79 : Aide-mémoire – Organisation d'une réunion efficace	27
♦ Outil #80 : Aide-mémoire – Animer une réunion	29



Module 12 – Maintenir de bonnes relations de travail avec ses employés

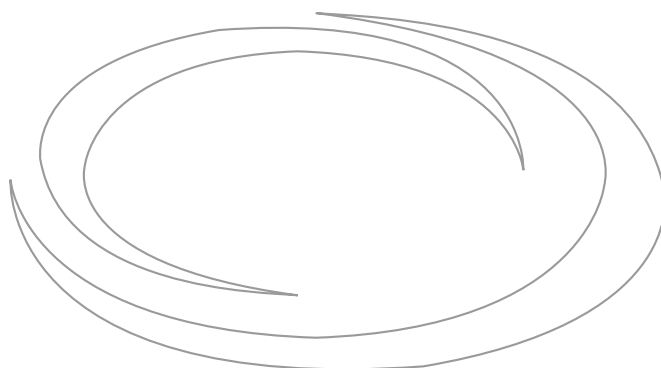
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
DÉMARCHE	3

INFORMATIONS PERTINENTES

♦ Le harcèlement psychologique : une question de prévention!	4-5
♦ Références utiles	6

ÉTAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS

1. Entretien de bonnes relations de travail	7
♦ Outil #81 : Aide-mémoire – Les facteurs influençant les relations de travail	9
♦ Outil #82 : Diagnostic des relations de travail	11
♦ Outil #83 : Diagnostic de l'absentéisme	13-14
♦ Outil #84 : Exemples d'actions préventives	15
2. Gérer les conflits	17-18
♦ Outil #85 : Exemples de causes et d'interventions possibles en gestion des conflits	19-20
♦ Outil #86 : Autres méthodes de règlement des différends	21



Outils

MODULE 1 – PLANIFIER SES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

1. Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement
2. Grille d'analyse de la demande de main-d'œuvre
3. Grille d'analyse de la disponibilité de main-d'œuvre
4. Grille d'analyse des écarts
5. Aide-mémoire – Actions à entreprendre
6. Plan d'action pour la planification des ressources humaines

MODULE 2 – ÉLABORER UN PROFIL DE POSTE

7. Grille d'analyse de poste
8. Profil de poste

MODULE 3 – EMBAUCHER UN NOUVEL EMPLOYÉ

9. Profil du candidat recherché
10. Affichage de poste à l'interne
11. Affichage de poste à l'externe
12. Aide-mémoire – Sources de recrutement
13. Formulaire de demande d'emploi
14. Analyse des candidatures reçues
15. Grille d'entrevue téléphonique
16. Aide-mémoire – Quelques trucs pour une entrevue efficace
17. Grille d'entrevue générale
18. Types de tests de sélection
19. Formulaire de consentement à la prise de références
20. Grille de prise de références
21. Grille d'évaluation des candidats
22. Lettre d'embauche
23. Principaux éléments d'un contrat de travail
24. Lettre de refus
25. Aide-mémoire – Dossier de l'employé



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

Outils (suite)

MODULE 4 – ACCUEILLIR ET INTÉGRER DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

- 26. Fiche de l'employé
- 27. Historique de travail au sein de l'entreprise
- 28. Notes au dossier de l'employé
- 29. Liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence
- 30. Aide-mémoire – Le choix d'un parrain ou d'un formateur
- 31. Aide-mémoire – Accueil des nouveaux employés pour les responsables des ressources humaines et les superviseurs
- 32. Aide-mémoire – Auto-intégration pour l'employé
- 33. Aide-mémoire – Préparation de l'entraînement à la tâche
- 34. Grille d'entraînement à la tâche
- 35. Guide pour le responsable de l'entraînement à la tâche
- 36. Grille d'évaluation de la période de probation

MODULE 5 – MOBILISER SES EMPLOYÉS PAR L'ENGAGEMENT

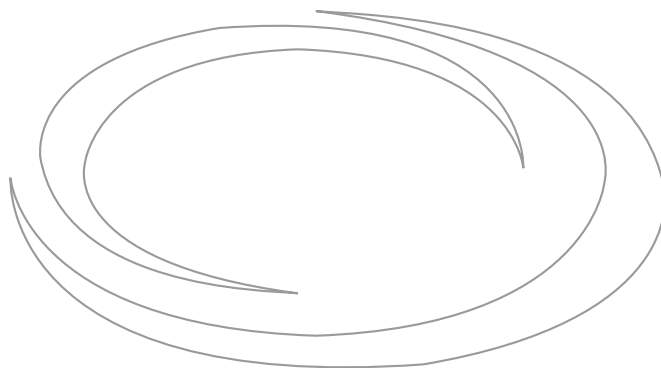
- 37. L'établissement d'objectifs comme levier de mobilisation
- 38. Aide-mémoire – Les besoins des employés pour assurer leur engagement et leur mobilisation

MODULE 6 – ÉTABLIR DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL

- 39. Rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé
- 40. Grille de planification pour l'élaboration du manuel de l'employé

MODULE 7 – RÉMUNÉRER ADÉQUATEMENT SES EMPLOYÉS

- 41. Éléments de la stratégie globale de rémunération
- 42. Éléments à inclure dans la politique salariale
- 43. Grille d'évaluation des emplois
- 44. Grille de détermination des salaires
- 45. Structure salariale



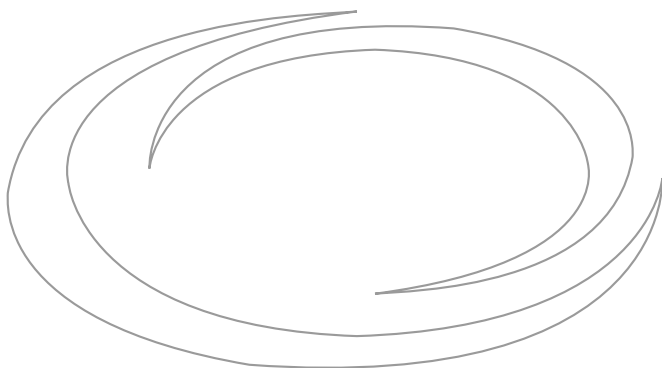
Outils (suite)

MODULE 8 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

- 46. Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels
- 47. Entente sur les objectifs annuels
- 48. Suivi de la performance
- 49. Guide de feed-back constructif
- 50. Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement
- 51. Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production
- 52. Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif
- 53. Description des mesures disciplinaires
- 54. Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire
- 55. Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire

MODULE 9 – FORMER SES EMPLOYÉS

- 56. Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e)
- 57. Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires
- 58. Plan global de formation
- 59. Guide pour préparer un plan spécifique de formation
- 60. Plan spécifique de formation
- 61. Techniques d'enseignement
- 62. Grille d'évaluation de la formation
- 63. Grille d'évaluation du transfert des apprentissages



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

Outils (suite)

MODULE 10 – ASSURER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL DE SES EMPLOYÉS

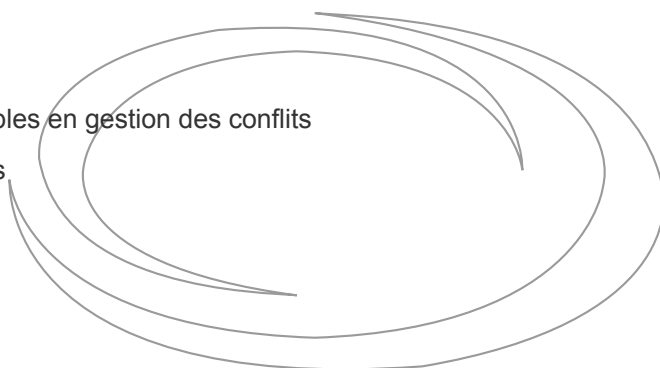
- 64. Aide-mémoire – Les sources de risques et de dangers
- 65. Formulaire de déclaration de risque et de danger
- 66. Les comités santé et sécurité
- 67. Le diagramme de causes à effet
- 68. Aide-mémoire – Contenu minimal d'une trousse de premiers soins
- 69. Le registre des accidents du travail et des lésions professionnelles
- 70. Statistiques sur les accidents et lésions
- 71. Rapport d'accident et d'enquête
- 72. Analyse d'accident

MODULE 11 – COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS

- 73. Aide-mémoire – La communication efficace
- 74. S'adapter à son interlocuteur
- 75. Mémo interne
- 76. Plan de communication
- 77. Aide-mémoire – Moyens de communication
- 78. Aide-mémoire – Stratégie de gestion de crise
- 79. Aide-mémoire – Organisation d'une réunion efficace
- 80. Aide-mémoire – Animer une réunion

MODULE 12 – MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS

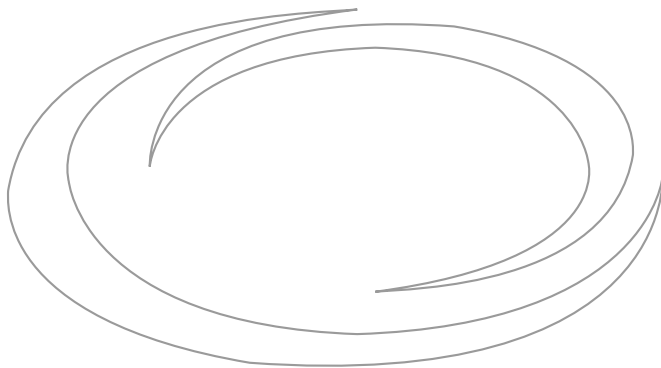
- 81. Aide-mémoire – Les facteurs influençant les relations de travail
- 82. Diagnostic des relations de travail
- 83. Diagnostic de l'absentéisme
- 84. Exemples d'actions préventives
- 85. Exemples de causes et d'interventions possibles en gestion des conflits
- 86. Autres méthodes de règlement des différends



INTRODUCTION

En raison notamment des prochains départs massifs à la retraite et de la disponibilité restreinte d'une main-d'œuvre qualifiée, il devient essentiel pour les entreprises du secteur du caoutchouc de bien planifier leurs besoins en ressources humaines pour éviter des pénuries ou des surplus de main-d'œuvre, tout en portant une attention particulière à la conservation et au développement de l'expertise et des compétences internes, afin que l'ensemble des employés soient qualifiés pour bien effectuer leurs fonctions.

La planification de la main-d'œuvre est un ensemble d'activités visant à anticiper l'offre et la demande des ressources humaines, tout en tenant compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cette démarche globale et concertée permet d'encadrer la prise de décisions concernant l'avenir de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

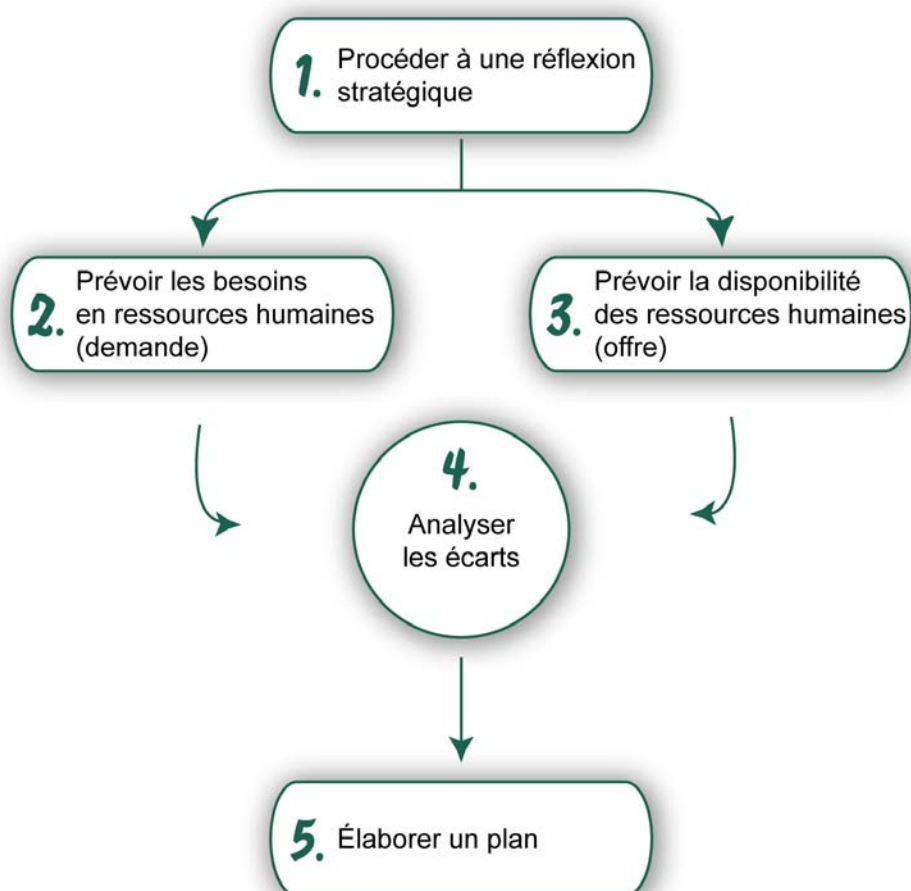


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ S'assurer d'avoir les ressources humaines nécessaires pour soutenir les objectifs stratégiques et mettre en œuvre les plans opérationnels, c'est-à-dire pouvoir compter sur les personnes qu'il faut, avec les compétences voulues, en temps opportun.
- ◆ Mieux réagir aux changements de l'environnement en anticipant leurs effets sur les ressources humaines.
- ◆ Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu.
- ◆ Aligner les activités de ressources humaines sur les objectifs organisationnels.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



PERSPECTIVES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Voici quelques informations pertinentes concernant la main-d'œuvre de l'industrie. Selon la plus récente analyse effectuée en 2007 :

- ♦ le personnel est âgé pour la plus grande partie de 30 à 49 ans et cumule généralement en moyenne de 5 à 9 ans d'expérience;
- ♦ 66 % des entreprises de l'industrie disent éprouver des difficultés à combler l'un ou l'autre des postes offerts, quelle que soit la catégorie de personnel;
- ♦ la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et expérimentée dans les domaines pertinents est une des sources des difficultés de recrutement;
- ♦ une catégorie semble plus particulièrement poser un problème : le personnel affecté aux opérations ou à la production;
- ♦ parmi les postes les plus difficiles à combler, on relève ceux de : opérateur, aide-opérateur, journalier, technicien de procédés, superviseur, mécanicien, électromécanicien, chimiste, ingénieur et les postes liés au service à la clientèle.

Source

- ♦ Analyse de besoins en main-d'œuvre, formation et gestion des ressources humaines dans l'industrie du caoutchouc du Québec (2007)



RÉFÉRENCES UTILES

- ♦ Emploi-Québec : www.emploiquebec.net
Ce site fournit un grand nombre d'informations sur le marché du travail tant pour les employeurs que pour les travailleurs.
- ♦ CSMO : www.caoutchouc.qc.ca
Le site du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc contient plusieurs informations utiles pour la planification des besoins en ressources humaines dans ce secteur.
- ♦ Brassard, Pauline, (2007). *Le guide pratique PMO. La planification de la main-d'œuvre : première étape du plan de relève*, Septembre éditeur, 136 p.
Ce livre propose une démarche structurée de planification de la main-d'œuvre. Chaque étape est présentée de façon simple et détaillée.

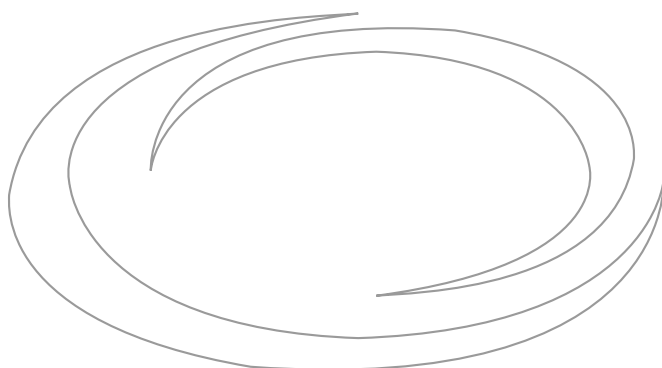
É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

1. PROCÉDER À UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Dans un premier temps, les gestionnaires doivent réfléchir à ce que sera l'entreprise dans deux ou cinq ans. Il s'agit de se questionner sur les changements potentiels susceptibles d'avoir une influence sur la répartition et la constitution de la main-d'œuvre.

Ainsi, cette étape permet de faire le bilan de la situation actuelle de l'entreprise en soulevant autant les forces et les aspects à améliorer à l'interne que les opportunités et les difficultés à entrevoir dans l'environnement externe.

La réflexion stratégique est nécessaire pour ensuite élaborer un plan de développement des ressources humaines qui définisse les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de croissance à long terme.



1. PROCÉDER À UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE (SUITE)

MÉTHODE

1 Analyser l'environnement externe de l'entreprise.

- a. Quels sont les facteurs économiques, politiques, sociodémographiques, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent influencer les besoins et les disponibilités de la main-d'œuvre?



Voir l'outil #1 : Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement (page 7)

2 Analyser l'environnement interne de l'entreprise.

- a. Quels sont les facteurs organisationnels qui ont une influence sur les besoins et les disponibilités de la main-d'œuvre?



Voir l'outil #1 : Aide-mémoire – Les principaux facteurs de l'environnement (page 7)

3 Déterminer les objectifs organisationnels et les orientations stratégiques.

- a. Quels sont nos objectifs de développement?
- b. Quelles actions doivent être prises pour atteindre les résultats escomptés?
- c. Quels types d'emplois et de compétences nous permettront d'atteindre ces résultats?
- d. Combien d'employés devrons-nous embaucher dans chaque catégorie d'emplois?

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La **direction** de l'entreprise est responsable de procéder à la réflexion stratégique. Elle doit faire l'analyse de l'environnement et déterminer les objectifs organisationnels. Par la suite, elle doit communiquer le plan stratégique à tous les employés afin qu'ils connaissent les orientations et travaillent ainsi à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.



Environnement externe	Environnement interne
<ul style="list-style-type: none">♦ Marché du travail♦ Concurrence♦ Changements technologiques♦ Attentes des clients♦ Contraintes environnementales♦ Lois et règlements♦ Rôle des gouvernements♦ Profil de la main-d'œuvre♦ Etc.	<ul style="list-style-type: none">♦ Mission, vision, valeurs♦ Produits et services offerts♦ Clientèle desservie♦ Situation financière♦ Localisation♦ Organisation du travail♦ Climat de travail♦ Profil des employés actuels♦ Etc.



RÉFÉRENCES UTILES

Voici quelques sites Internet pertinents pour l'analyse des facteurs de l'environnement externe.

- ♦ Institut de la statistique du Québec : www.stat.gouv.qc.ca.
- ♦ Statistique Canada : www.statcan.ca.
- ♦ Le Conference Board du Canada : www.conferenceboard.ca.
- ♦ Environnement Canada : www.ec.gc.ca.
- ♦ Centre de recherche industrielle du Québec : www.criq.qc.ca et www.icriq.com.
- ♦ Ministère du Développement économique, Innovation et Exportation : www.mdeie.gouv.qc.ca.
- ♦ IMT (Information sur le marché du travail) :
 - imt.emploiquebec.net (site du gouvernement provincial);
 - www.labourmarketinformation.ca (site du gouvernement fédéral).
- ♦ Industrie Canada : www.ic.gc.ca.



TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

2. PRÉVOIR LES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES (DEMANDE)

La deuxième étape vise à déterminer les besoins de l'entreprise en ressources humaines pour assurer la réalisation de ses objectifs organisationnels dans les délais fixés. Il s'agit donc de prévoir le nombre de postes nécessaires pour réaliser toutes les activités du plan stratégique ainsi que les compétences permettant de les mener à bien.

MÉTHODE

1 Faire l'inventaire des postes existants au sein de l'entreprise.

- a. Dresser une liste des titres d'emploi pour chaque secteur ou département.
- b. Indiquer le nombre de postes existants pour chaque titre d'emploi.



Voir l'outil #2 : Grille d'analyse de la demande de main-d'œuvre
(compléter les colonnes A, B et C) (page 11)

2 Déterminer le nombre de postes et les compétences (scolarité, expérience, connaissances, etc.) qui seront requis en fonction du :

- a. travail à effectuer pour atteindre les objectifs organisationnels;
- b. volume projeté d'activités (abandon de certaines activités, nouvelles cibles, expansion vers de nouveaux marchés, etc.);
- c. processus de production choisi (changements dans l'organisation du travail, nouvelles technologies, etc.).



Voir l'outil #2 : Grille d'analyse de la demande de main-d'œuvre
(compléter les colonnes D et E) (page 11)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** se charge de faire l'inventaire des postes existants au sein de l'entreprise, puis elle sollicite les gestionnaires des différents secteurs pour déterminer le nombre de postes et les compétences nécessaires pour l'atteinte des objectifs organisationnels.
- ♦ Les **gestionnaires** des différents secteurs doivent déterminer leurs besoins en postes et en compétences selon le travail à effectuer pour opérationnaliser les orientations stratégiques.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABCPériode projetée : 2008-2010

A	B	C	D	E
Secteur	Titre d'emploi	Nombre de postes actuel	Nombre de postes requis	Compétences requises ¹
Administration	Directeur général	1	1	
	Contrôleur	1	1	
	Secrétaire/ réceptionniste	3	2	
Production	Superviseur de production	3	3	
	Opérateur de machines	25	21	Connaissance de la nouvelle machine
	Technicien de procédés	10	15	DEC en techniques de procédés
Qualité	Technicien en assurance qualité	4	5	Connaissance de la nouvelle réglementation
Maintenance	Électro-technicien	7	8	
	Électro-mécanicien	8	8	
	Mécanicien	9	9	
Recherche et développement	Ingénieur	6	6	Habilités de gestion de projet
	Chimiste	5	5	
	Technicien de laboratoire	4	4	
Achats/ ventes	Acheteur	2	3	Connaissance du nouveau système informatique
	Représentant service à la clientèle	7	8	

¹ Inscrire les compétences requises qui diffèrent des compétences demandées actuellement pour le poste.

Complété par : Mario BeaulieuDate : 15 septembre 2007



TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

3. PRÉVOIR LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES (OFFRE)

La troisième étape vise à déterminer la disponibilité des ressources humaines sur lesquelles l'entreprise pourra compter au cours de la période fixée par le plan stratégique. Pour ce faire, il s'agit de déterminer les compétences actuelles des ressources humaines de l'entreprise et d'estimer les effectifs dont l'entreprise disposera au cours de la période déterminée.

MÉTHODE

1 Faire l'inventaire des ressources humaines actuellement présentes au sein de l'entreprise en précisant pour chaque employé :

- | | |
|-----------------------------|---|
| a. son titre d'emploi; | e. son expérience; |
| b. son âge; | f. son rendement; |
| c. son ancienneté; | g. ses intérêts et aspirations de carrière. |
| d. sa formation académique; | |

2 À partir de l'inventaire, estimer les ressources humaines futures en évaluant :

- la mobilité interne (mutations, transferts, promotions, etc.);
- les départs (démissions, retraites, congédiements, absences de longue durée, etc.).



Voir l'outil #3 : Grille d'analyse de la disponibilité de main-d'œuvre
(compléter les colonnes F, G, H et I) (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** compile les données à partir des informations disponibles au dossier de l'employé, puis complète la collecte de données auprès des gestionnaires.
- ♦ Les **gestionnaires** (ou la personne **responsable des ressources humaines**) doivent fournir des informations concernant l'expertise particulière, le rendement et les aspirations de carrière des employés qu'ils supervisent.
- ♦ L'évaluation de la mobilité interne et des départs se fait conjointement par la **personne responsable des ressources humaines** et les **gestionnaires**.



CSMO
CAOUTCHOUC

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABCPériode projetée : 2008-2010

A	B	F	G	H	I
Secteur	Titre d'emploi	Effectifs actuels	Gains prévus ¹	Départs prévus ²	Effectifs futurs prévus
Administration	Directeur général	1		1	0
	Contrôleur	1			1
	Secrétaire/ réceptionniste	3			3
Production	Superviseur de production	3			3
	Opérateur de machines	25		1	24
	Technicien de procédés	9		1	8
Qualité	Technicien en assurance qualité	4			4
Maintenance	Électro-technicien	7		2	5
	Électro-mécanicien	8			8
	Mécanicien	9		3	6
Recherche et développement	Ingénieur	6			6
	Chimiste	5		1	4
	Technicien de laboratoire	4			4
Achats/ ventes	Acheteur	2	1		3
	Représentant service à la clientèle	7		1	6

¹ Gains : mutations, transferts, promotions, etc.² Départs : démissions, retraites, congédiements, absences de longue durée, etc.Complété par : Mario BeaulieuDate : 4 novembre 2007

É TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

4. ANALYSER LES ÉCARTS

Suite à l'analyse des besoins et de la disponibilité de la main-d'œuvre, il faut comparer les informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à vérifier si l'entreprise aura suffisamment de ressources pour répondre à ses besoins en comparant le nombre de postes requis aux effectifs prévus. L'analyse vise aussi à déterminer si les ressources actuellement présentes dans l'entreprise possèdent les compétences requises pour combler les postes à pourvoir. À partir des résultats obtenus, il sera possible d'identifier les zones de vulnérabilité qui permettront d'élaborer le plan d'action.

MÉTHODE

1 Analyser les écarts quantitatifs, c'est-à-dire vérifier s'il y a des surplus ou des manques de ressources humaines pour répondre aux besoins futurs.

- À partir de l'analyse de la demande de main-d'œuvre (outil #2), reporter le nombre de postes actuels et requis dans la grille d'analyse des écarts (outil #4).
- À partir de l'analyse de l'offre de main-d'œuvre (outil #3), reporter les effectifs futurs prévus dans la grille d'analyse des écarts (outil #4).
- Calculer l'écart et déterminer la nature de l'écart.

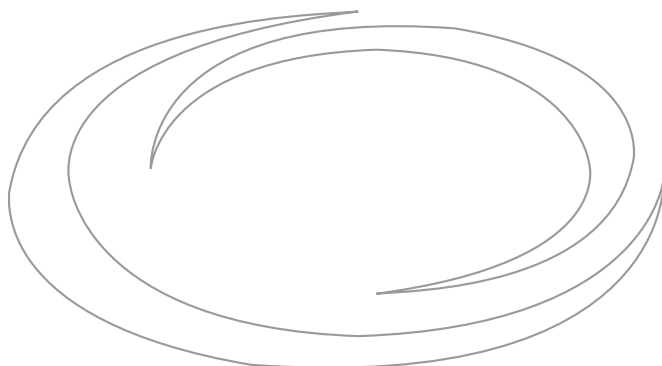
Effectifs futurs prévus < Nombre de postes requis → **Manque**

Effectifs futurs prévus > Nombre de postes requis → **Surplus**

Effectifs futurs prévus = Nombre de postes requis → **Équilibre**



Voir l'outil #4 : Grille d'analyse des écarts (compléter les colonnes C, D, I et J) (page 19)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

2 Analyser les écarts qualitatifs, c'est-à-dire vérifier si les ressources humaines possèdent les compétences pour répondre aux exigences des postes à pourvoir.

- a. À partir des compétences requises identifiées pour chacun des postes (outil #2) et de l'inventaire des ressources humaines présentes dans l'entreprise, déterminer si les ressources humaines possèdent des compétences :
 - i. trop élevées pour les postes à pourvoir;
 - ii. inadéquates ou désuètes pour les postes à pourvoir.



Voir l'outil #4 : Grille d'analyse des écarts (compléter la colonne K) (page 19)

3 Identifier les zones de vulnérabilité, c'est-à-dire un écart difficile à combler car :

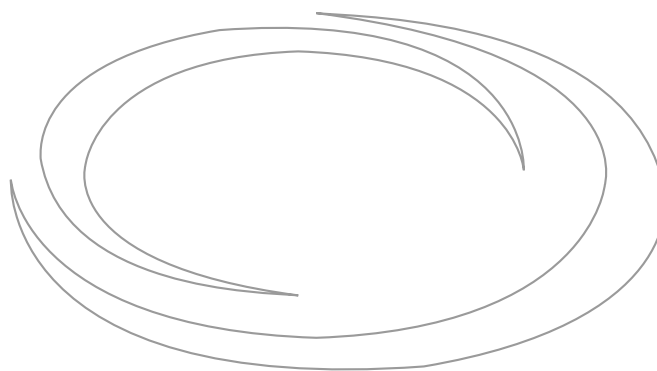
- a. les ressources qui seront requises pour répondre aux besoins futurs sont en quantités importantes ou demandent des compétences particulières;
- b. les ressources actuelles (en nombre et en compétences) et celles qui seront disponibles sur le marché de l'emploi pourront difficilement combler les besoins futurs.



Voir l'outil #4 : Grille d'analyse des écarts (compléter la colonne L) (page 19)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** compile les données, calcule les écarts quantitatifs et qualitatifs et identifie les zones de vulnérabilité. Elle doit ensuite communiquer les résultats à la direction et aux gestionnaires de l'entreprise.



Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABCPériode projetée : 2008-2010

A	B	C	D	I	J	K	L
Secteur	Titre d'emploi	Nombre de postes actuel	Nombre de postes requis	Effectifs futurs prévus	Écart quantitatif (I – D)	Écart qualitatif	Zone de vulnérabilité
Administration	Directeur général	1	1	0	-1	À venir (savoir stratégique)	Oui
	Contrôleur	1	1	1	0		Non
	Secrétaire/ réceptionniste	3	2	3	1		Non
Production	Superviseur de production	3	3	3	0		Non
	Opérateur de machines	25	21	24	-3	Connaissance de la nouvelle machine	Oui
	Technicien de procédés	10	15	8	-7	DEC en techniques de procédés	Oui
Qualité	Technicien en assurance qualité	4	5	4	-1	Connaissance de la nouvelle réglementation	Non
Maintenance	Électro-technicien	7	8	5	-3		Oui
	Électro-mécanicien	8	8	8	0		Non
	Mécanicien	9	9	6	-3		Oui
Recherche et développement	Ingénieur	6	6	6	0	Habilités de gestion de projet	Non
	Chimiste	5	5	4	-1		Non
	Technicien de laboratoire	4	4	4	0		Non
Achats/ ventes	Acheteur	3	3	3	0	Connaissance du nouveau système informatique	Non
	Représentant service à la clientèle	7	8	6	-2		Non

Complété par : Mario BeaulieuDate : 28 novembre 2007



TAPES DE LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE (SUITE)

5. ÉLABORER UN PLAN

L'étape précédente ayant permis de soulever les écarts quantitatifs et qualitatifs ainsi que les zones de vulnérabilité, il faut maintenant planifier les actions à entreprendre pour combler les écarts identifiés et traiter les zones de vulnérabilité. L'élaboration d'un plan d'action est nécessaire afin de clarifier les objectifs visés, de prioriser les actions, d'identifier les personnes responsables et d'assurer un suivi. En somme, le plan d'action propose des ajustements pour réconcilier l'offre et la demande de ressources humaines.

MÉTHODE

1 Élaborer un plan d'action en :

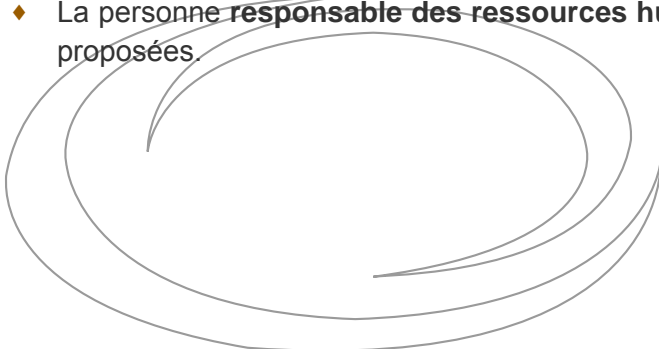
- a. déterminant les objectifs à atteindre;
- b. identifiant les actions à entreprendre;
- c. priorisant les objectifs et les actions selon les zones de vulnérabilité;
- d. précisant les personnes responsables;
- e. spécifiant l'échéancier prévu.



- ♦ Voir l'outil #5 : Aide-mémoire – Actions à entreprendre (page 23)
- ♦ Voir l'outil #6 : Plan d'action pour la planification des ressources humaines (pages 25-26)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ L'élaboration du plan d'action se fait conjointement par la **direction**, les **gestionnaires** et la personne **responsable des ressources humaines**.
- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** s'assure de faire le suivi des actions proposées.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



	Écart quantitatif	Écart qualitatif
Manque	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recrutement ◆ Accroissement du temps de travail ◆ Sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formation ◆ Mentorat et coaching ◆ Compagnonnage ◆ Entraînement à la tâche
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de développement ◆ Mobilité interne ◆ Évaluation de la performance ◆ Accueil et intégration des stagiaires ◆ Enrichissement des tâches 	
Surplus	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mises à pied ◆ Retraite progressive ou anticipée 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formation
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Restructuration ◆ Réaffectation ◆ Réorganisation du travail 	

Nom de l'entreprise : Les Entreprises ABCPériode projetée : 2008-2010

Actions à entreprendre	Responsables	Échéance
1. Préparer la relève du directeur général <ul style="list-style-type: none"> ♦ Analyser la relève potentielle au sein de l'entreprise ♦ S'il y a lieu, préparer un plan de relève ♦ Sinon, recruter à l'externe (envisager un chasseur de tête) 	Directeur général Responsable des ressources humaines	Février Mars
2. Comblen les postes en pénurie sur le marché <ul style="list-style-type: none"> ♦ Recruter : <ul style="list-style-type: none"> — 7 techniciens de procédés — 3 opérateurs de machines — 3 électro-techniciens — 3 mécaniciens ♦ Effectuer l'entraînement à la tâche des nouveaux employés ♦ Considérer d'autres solutions <ul style="list-style-type: none"> — Accueillir des stagiaires — Réorganiser le travail — Accroître le temps de travail 	Responsable des ressources humaines Supérieur immédiat Compagnons	Avril Juin Septembre
3. Développer les compétences du représentant au service à la clientèle qui a le potentiel de devenir acheteur <ul style="list-style-type: none"> ♦ Offrir une formation en administration ♦ Offrir du coaching 	Responsable des ressources humaines Acheteur	Septembre
4. Développer les habiletés de gestion de projet des ingénieurs concernés <ul style="list-style-type: none"> ♦ Offrir une formation sur la gestion de projet ♦ Enrichir les tâches de façon à inclure graduellement les responsabilités de gestion de projet 	Responsable des ressources humaines Supérieur immédiat	Octobre



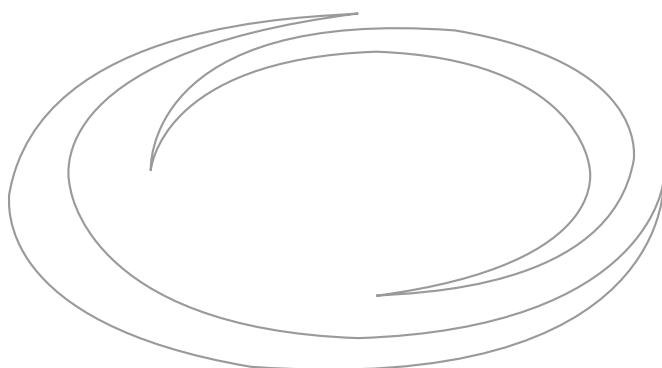
Actions à entreprendre	Responsables	Échéance
5. Mettre à jour les connaissances du personnel <ul style="list-style-type: none">♦ Former les opérateurs de machines sur l'utilisation de la nouvelle machine♦ Former les techniciens en assurance qualité sur l'application de la nouvelle réglementation♦ Former les employés des achats/ventes sur l'utilisation du nouveau système informatique	Responsable des ressources humaines	Février
6. S'assurer d'avoir des ressources humaines en nombre suffisant. <ul style="list-style-type: none">♦ Embaucher un chimiste♦ Embaucher un technicien en assurance qualité♦ Embaucher deux représentants service à la clientèle	Responsable des ressources humaines Supérieur immédiat	Octobre
7. Mettre à pied une secrétaire	Responsable des ressources humaines Supérieur immédiat	Janvier 2009

Complété par : Mario BeaulieuDate : 16 décembre 2007

INTRODUCTION

Le profil de poste sert à décrire tous les aspects entourant chacun des postes de l'entreprise, à savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités, la rémunération prévue et les résultats attendus. De plus, les exigences de base doivent être clarifiées, comme l'expérience souhaitée, la scolarité, les langues maîtrisées, la connaissance des logiciels, etc.

Le profil de poste est un outil de gestion essentiel. Il est utile pour déterminer les tâches à accomplir lors de la planification des projets et l'organisation du travail, pour préciser les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement, pour définir le profil du candidat recherché lors du recrutement et pour développer les compétences des employés par la formation et le perfectionnement.

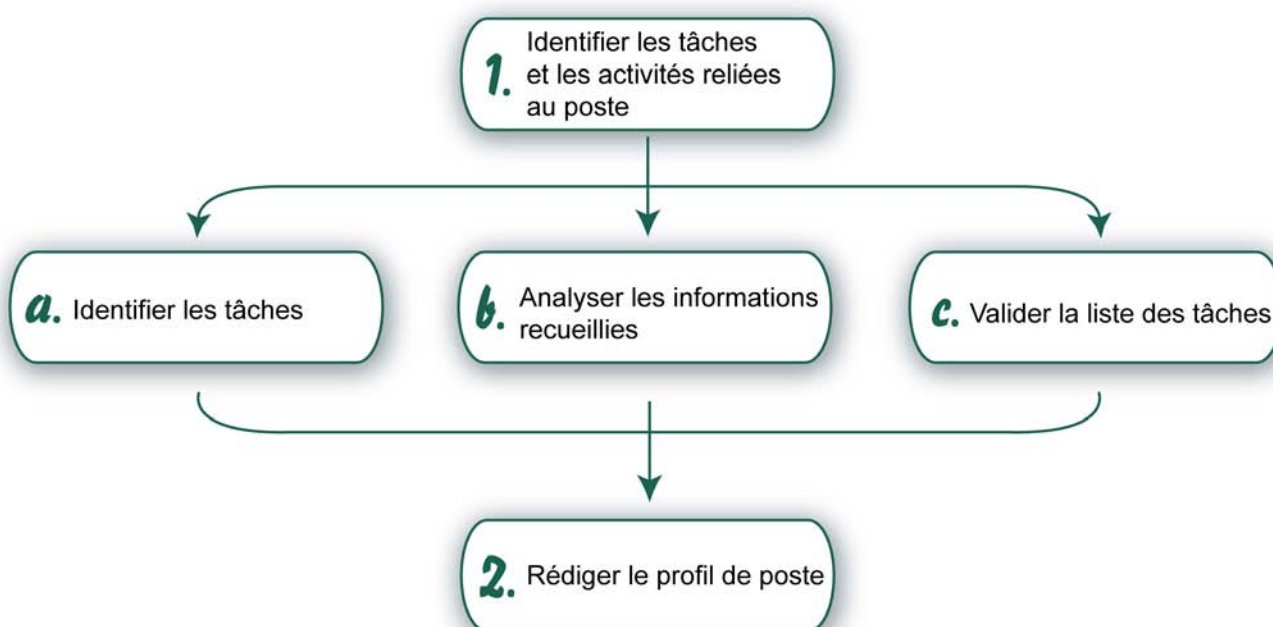


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Clarifier les responsabilités et les tâches pour chacun des postes de l'entreprise.
- ◆ Préciser les qualifications requises et les compétences clés pour chacun des postes.
- ◆ Identifier les résultats attendus et les indicateurs de performance.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



DISTINGUER LES PROFILS!

Le profil de poste

Le profil de poste est au cœur de la gestion des ressources humaines. Il permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches et responsabilités liées à un poste, ainsi que des compétences générales et des qualifications requises pour réaliser le travail. Il indique également quelles sont les attentes de l'entreprise envers l'employé en poste. Le profil de poste a de nombreuses utilités :

embauche : il précise les principales responsabilités du poste et les compétences recherchées et facilite la démarche d'embauche et d'intégration du nouvel employé;

rémunération : il facilite l'évaluation de la valeur de l'emploi, sert à établir une hiérarchie des postes et à définir une structure salariale qui respecte ce rangement;

formation : il précise les compétences générales à développer ainsi que les tâches à enseigner aux employés et facilite la gestion de la formation des employés afin de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles;

évaluation du rendement : il fixe les attentes envers chacun des employés et facilite l'évaluation de la performance.

Le profil de compétences

En complément au profil de poste, le profil de compétences est une liste « détaillée » des compétences qui sont requises pour exceller dans un poste, une catégorie de postes ou une fonction au sein d'une entreprise. Il ne traite pas des tâches à effectuer, mais plutôt des compétences nécessaires pour les réaliser. En fait, les profils de poste sont considérés comme documents de référence lorsqu'il s'agit d'élaborer des profils de compétences. En tant qu'outil de gestion, il permet de définir quels sont les besoins de formation des employés afin que ces derniers puissent réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Puisque le profil indique quelles sont les compétences à posséder et/ou à développer pour exceller dans un poste, il se doit aussi de présenter quels sont les moyens mis en place pour développer ces compétences, peu importe leur nature (gestion, techniques sociales, etc.). Les moyens de développement proposés varient en fonction des besoins de l'entreprise, des ressources financières et humaines et du temps. Il peut s'agir entre autres de formations internes ou externes traitant de techniques ou d'habiletés de gestion, de groupes de discussion ou de documents de référence (manuel de l'employé, outil de formation, aide-mémoire, etc.).



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ **TECHNOCompétences** : www.technocompetences.qc.ca
Ce document fournit une grande quantité d'information sur la gestion des ressources humaines et également sur la rédaction d'un profil de poste. L'outil 3 du document propose un exemple de profil de poste pour un analyste en technologie de l'information qui peut servir de modèle pour l'élaboration de profils de poste au sein de votre entreprise.
- ◆ **Guide-questionnaire d'analyse** de la Polytechnique Montréal, préparé par Jean-Pierre Brisebois (2003)
Ce guide a pour objectif de vous accompagner dans la préparation de votre questionnaire d'analyse de poste. Il contient un lexique (exemples de verbes d'action) favorisant le choix de verbes précis et significatifs afin de présenter plus fidèlement la portée et les responsabilités propres à chaque poste. Le questionnaire d'analyse permettra de recueillir le maximum de données pertinentes qui serviront éventuellement à la rédaction d'un profil de poste.
- ◆ **ORHRI** : www.orhri.org
Ce site est une référence en gestion des ressources humaines et en relations industrielles au Québec. Il offre des services de formation et d'éducation, que ce soit par des formations, des articles ou des outils disponibles en ligne. Plusieurs articles et outils traitent des profils de poste et/ou de compétences.
- ◆ **Classification nationale des professions** : www23.hrdc-drhc.gc.ca
Le site de la Classification nationale des professions présente des informations sur les différentes professions au Canada. Le site fournit un cadre standardisé de l'organisation du monde du travail à l'aide d'un système cohérent de classification des postes. Il sert de référence aux entreprises de toute taille dans l'élaboration des profils de poste.

É TAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE POSTE

1. IDENTIFIER LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS RELIÉES AU POSTE

La rédaction du profil de poste est une occasion pour le superviseur de bien préciser quelles sont ses attentes envers l'employé. Il est donc le premier responsable de cet exercice. Il est suggéré, à cette étape, que le superviseur rencontre quelques employés qui connaissent très bien les fonctions du poste puisque, conjointement, ils sont les personnes les mieux placées pour parler de ce qui est fait ou de ce qui doit être fait.

MÉTHODE

1 Identifier les tâches en posant les questions suivantes.

Supérieur immédiat	Employé
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles tâches les titulaires du poste doivent-ils faire quotidiennement? ◆ Quelles tâches font-ils mensuellement, trimestriellement et annuellement? ◆ Quel est le pourcentage de temps alloué à chacune des tâches? ◆ Quelles tâches devraient-ils faire, mais qu'ils ne font pas? ◆ Qu'est-ce que je devrais leur déléguer? 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles sont les tâches que je réalise quotidiennement? ◆ Quelles sont les tâches qu'il m'arrive de faire à l'occasion? ◆ Quelles sont les tâches que je devrais faire, mais que je ne fais pas? ◆ Qu'est-ce qui devrait m'être délégué?



Voir l'outil #7 : Grille d'analyse de poste (pages 9 à 13)

2 Analyser les informations recueillies afin d'élaborer la liste des tâches pour chacun des postes.

3 Faire valider la liste de tâches.

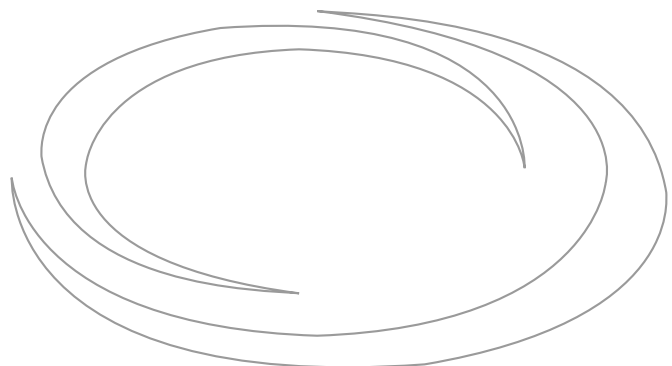


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec

1. IDENTIFIER LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS RELIÉES AU POSTE (SUITE)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité d'identifier les tâches et d'analyser les informations recueillies. Il doit rencontrer les titulaires du poste afin de faire l'identification des tâches réalisées et celles qui auraient avantage à l'être.
- ♦ **L'employé** doit participer activement à cette rencontre afin que le plus d'information possible soit recueillie.
- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** a pour rôle de supporter les gestionnaires dans l'analyse et la validation des informations recueillies.





IDENTIFICATION DE POSTE						
Titre du poste						
Service/Unité						
Horaire de travail	<input type="checkbox"/>	Temps plein	<input type="checkbox"/>	Temps partiel	Heures/semaine	<input type="checkbox"/>
Titre du superviseur						

ANALYSE	
Nom de l'analyste/Date	
Nom du vérificateur/Date	
Révision antérieure/Date	

IDENTIFICATION DE POSTE		
<input type="checkbox"/> Gestionnaire	<input type="checkbox"/> Professionnel	<input type="checkbox"/> Technicien
<input type="checkbox"/> Employé de bureau	<input type="checkbox"/> Employés de production	<input type="checkbox"/> Autre

DESCRIPTION DE POSTE
Brève description du poste ♦ ♦
Brève description des objectifs reliés au travail ♦ ♦



FONCTIONS			
Fonctions principales		Niveau d'importance ¹	% temps
1			%
2			%
3			%
4			%
5			%
6			%
7			%
8			%
9			%
10			%

RELATION AVEC D'AUTRES PERSONNES					
Personnes/poste occupé		Types de personnes ²	Buts	Mode de communication	% temps
1					%
2					%
3					%
4					%
5					%
6					%
7					%
8					%
9					%
10					%

¹ 1 = Crucial, 2 = Important, 3 = Basse priorité

² C = Collègues, E = Employés d'autres services, F = Fournisseurs, CL = Clients



NORMES DE RENDEMENT		
Brève description d'un bon rendement dans l'exécution des tâches	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
Énumération des facteurs contribuant au bon rendement dans l'exécution des tâches	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	

FORMATION	
Description de la formation requise pour atteindre un bon rendement dans l'exécution des tâches	Académique :
	Professionnelle :
	Autre :

RELATION AVEC D'AUTRES PERSONNES					
Compétence		Description	CF ³	CA	E
1			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXPÉRIENCE REQUISE		
Description	Mois	Année

³ CF = Connaissances fondamentales, CA = Compétences applicables, E = Expertise

**RESPONSABILITÉS DE SUPERVISION**

À compléter si le poste comprend des responsabilités de supervision

RESPONSABILITÉS FAISANT PARTIE DE VOTRE POSTE

<input type="checkbox"/>	Donner des instructions	<input type="checkbox"/>	Sélection de nouveaux employés
<input type="checkbox"/>	Assignment du travail	<input type="checkbox"/>	Agir envers les problèmes des employés
<input type="checkbox"/>	Révision du travail	<input type="checkbox"/>	Discipliner les employés
<input type="checkbox"/>	Coordination du travail des autres	<input type="checkbox"/>	Évaluation du rendement/décisions salariales

SUBORDONNÉS

Supervision directe	Titre du poste	Charge d'employés

INDÉPENDANCE DISCRÉTIONNAIRE ET COMPLEXITÉ

Exemples de décisions prises régulièrement lors de l'exécution des responsabilités de ce poste ainsi que des conséquences causées par une autre erreur

Décision	Conséquences d'erreur			
Responsabilités procédurales ou politique	<input type="checkbox"/>	OUI	<input type="checkbox"/>	NON
Exemples	Impact envers le département			
Responsabilités financières	<input type="checkbox"/>	OUI	<input type="checkbox"/>	NON
Exemples	Impact envers le département			



CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES

Caractéristiques physiques pour occuper ce poste ☐ OUI ☐ NON Si oui, complétez ci-dessous

1

2

3

4

5

RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Temps travaillé dans les locaux suivants

Bureau % Atelier/entrepôt % Camion/auto % Dehors % Autre %

Exposé aux risques environnementaux ☐ OUI ☐ NON Si oui, complétez ci-dessous

Risques environnementaux	Fréquence							Durée %
	C	H	J	S	M	T	A ⁴	
Froid ou chaud extrême	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Humidité, pluviosité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bruit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vapeurs, gaz, odeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Poussière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Graisse, saleté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Courant électrique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Feu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Substances toxiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Armes/explosifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⁴ C = Constamment, H = Heure, J = Jour, S = Semaine, M = Mois, T = Trimestre, A = Annuel

INFORMATION ADDITIONNELLE

♦

♦

Signature de l'employé : _____ Date : _____

Signature de l'analyste : _____ Date : _____



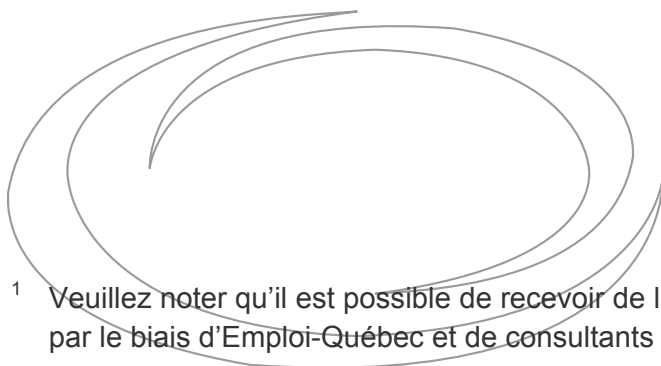
TAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE POSTE (SUITE)

2. RÉDIGER LE PROFIL DE POSTE¹

Lorsque l'identification et l'analyse des tâches ont été réalisées, la rédaction du profil de poste peut débuter. Il s'agit de préciser les principales responsabilités, les compétences et les qualifications recherchées ainsi que les résultats attendus.

MÉTHODE

- 1** *Rédiger le sommaire du poste (description brève du poste) et préciser les lignes d'autorité.*
- 2** *Dans la section « Principales responsabilités », inscrire la liste des tâches identifiées pour le poste précédemment. À noter que celles-ci peuvent être regroupées par catégorie afin de faciliter la compréhension des champs d'activité et l'importance de chacun (exemple : planification, opération, gestion, administration, conseil, supervision, etc.).*



¹ Veuillez noter qu'il est possible de recevoir de l'aide pour l'élaboration de vos profils de poste par le biais d'Emploi-Québec et de consultants professionnels.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

- 3 Dans la section « Profil de compétences », inscrire quelles sont les compétences et qualifications recherchées pour le poste.

Qualification	Compétence
<p>Est basée sur des faits observables et sur des objectifs précis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ niveau d'études complété; ♦ nombre d'années d'expérience; ♦ certificat de compétences requis; ♦ etc. 	<p>Est basée sur des connaissances, des habiletés et des attitudes (ne pas excéder plus de 12 compétences) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ capacité de supervision; ♦ faire preuve de leadership; ♦ esprit d'analyse et de synthèse; ♦ etc.

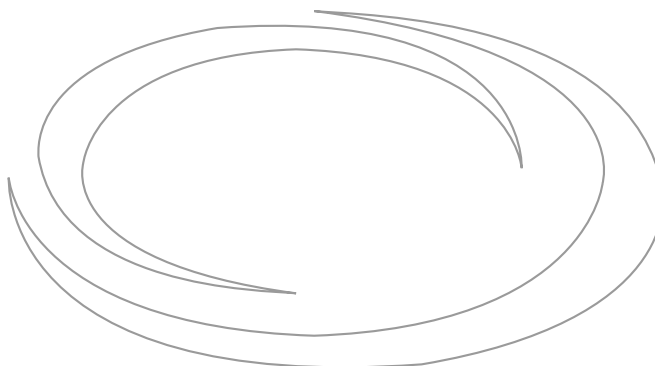
- 4 Dans la section « Profil de compétences », inscrire quelles sont les compétences et qualifications recherchées pour le poste.



Voir l'outil #8 : Profil de poste (page 17)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La rédaction du profil de poste se fait en collaboration par la personne **responsable des ressources humaines** et le **gestionnaire** concerné.



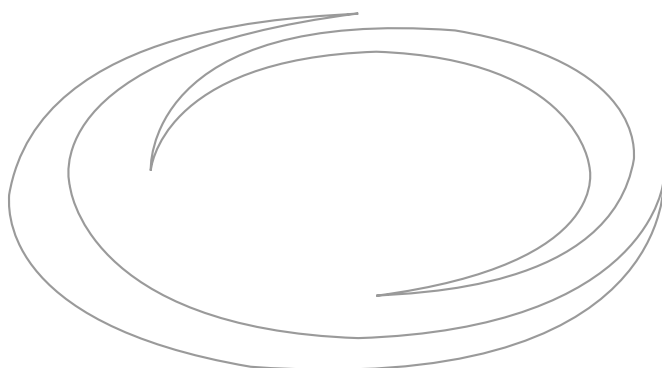


Titulaire :		
<i>L'opérateur de calandre est responsable de la transformation du caoutchouc par calandrage selon les standards de l'entreprise.</i>		
Supérieur immédiat :	Chef de la production	
Supérieur du supérieur immédiat :	Directeur de la production	
PROFIL DE COMPÉTENCES	PRINCIPALES RESPONSABILITÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
Compétences recherchées <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bonne communication verbale et écrite ◆ Gestion des priorités ◆ Capacité d'adaptation ◆ Autonomie/initiative ◆ Esprit d'analyse et synthèse ◆ Capacité à résoudre des problèmes ◆ Orienté sécurité ◆ Souci de la qualité du travail ◆ Travail en équipe ◆ Ouverture d'esprit 	Opération et entretien 80 % <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identifier, dans le devis technique, les données nécessaires à la production. ◆ Effectuer les opérations de production en prenant soin de respecter les devis, les directives et les consignes de sécurité en vigueur. ◆ Analyser les résultats obtenus et faire les ajustements si nécessaire (sur panneaux de contrôle, rouleaux, couteaux et températures, etc.). ◆ Identifier et signaler toute anomalie concernant la calandre. ◆ Faire l'inspection complète et l'entretien de la calandre. ◆ Vérifier si l'alimentation en matière première de caoutchouc est suffisante. ◆ Maintenir les lieux de travail salubres et sécuritaires puis veiller à la sécurité des travailleurs, des infrastructures et des équipements. ◆ S'assurer que la qualité des produits finis soit conforme aux normes de l'industrie et à celles de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respect des règles de santé et de sécurité au travail ◆ Respect des processus et des procédés de calandrage ◆ Respect des caractéristiques de la matière première ◆ Utilisation appropriée des outils, des instruments et de l'équipement ◆ Exactitude des calculs ◆ Travail méthodique
Qualifications requises <ul style="list-style-type: none"> ◆ Diplôme d'études collégiales (DEC) ◆ Cours de calandrage ◆ Bilinguisme ◆ Minimum de 3 ans d'expérience dans un poste similaire ◆ Connaissances informatiques de base : Windows, Excel, Word et Outlook ◆ Expertise dans le domaine du caoutchouc (un atout) ◆ Bonne condition physique 	Administration/conseil/gestion 20 % <ul style="list-style-type: none"> ◆ Maintenir à jour les équipements de travail et les rapports de production en respectant les échéanciers établis par l'entreprise. ◆ Former, lorsque nécessaire, les nouveaux employés sur la transformation du caoutchouc par calandrage en suivant les règles de SST et les standards de l'entreprise. ◆ S'assurer que le rapport de production soit rédigé conformément aux opérations réalisées. ◆ Informer les personnes concernées sur l'avancement de la production. ◆ Soumettre des suggestions d'amélioration à l'entreprise, s'il y a lieu. ◆ Consulter les personnes-ressources en cas de doute. ◆ S'assurer que ses connaissances soient à jour dans son champ d'expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respect du temps alloué ◆ Capacité de résoudre des problèmes et de travailler en coordination ◆ Maintien de la propreté de l'aire de travail

INTRODUCTION

L'embauche de ressources humaines est une activité cruciale du développement d'une entreprise. En effet, il faut réussir à trouver des employés compétents et à les affecter à des postes où ils seront efficaces et satisfaits et ce, en faisant face à des contraintes de temps, de coûts et d'exigences bien précises.

Les erreurs de recrutement pouvant être très coûteuses, un processus rigoureux permet d'encadrer la démarche où les éléments subjectifs sont nombreux. Ainsi, après avoir bien défini le besoin de main-d'œuvre, il s'agit de créer un bassin de candidats par divers moyens de recrutement, puis à faire une sélection de ceux qui répondent le mieux aux exigences pour finalement embaucher le meilleur candidat. Cette tâche est complexe et représente un défi pour les entreprises qui sont confrontées à une main-d'œuvre qui, elle aussi, a des exigences de plus en plus élevées envers les employeurs.

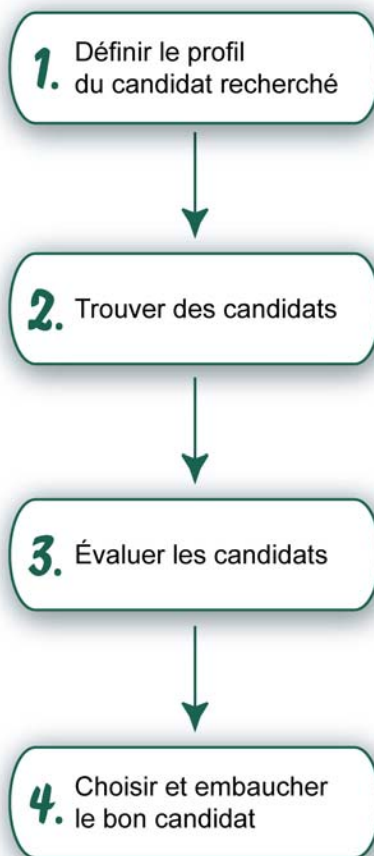


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Assurer à l'entreprise les effectifs dont elle aura besoin pour atteindre ses objectifs organisationnels.
- ◆ Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature à un poste donné.
- ◆ Assurer l'adéquation des compétences du candidat aux besoins de l'organisation.
- ◆ Contribuer à l'efficacité organisationnelle en augmentant le bassin de connaissances et d'habiletés.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



DIFFICULTÉS D'EMBAUCHE : COMMENT TIRER SON ÉPINGLE DU JEU

Pour plusieurs entreprises, l'embauche de personnel est un véritable casse-tête. Dans un marché du travail caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises font face à de nombreuses difficultés, notamment la compétition pour attirer les meilleurs candidats et le roulement élevé du personnel en place. Cependant, plusieurs initiatives peuvent être prises pour améliorer la situation. En voici deux exemples.

Se démarquer comme employeur de choix!

Il devient de plus en plus important pour les entreprises de se démarquer afin d'attirer et de retenir les meilleurs employés. La notion d'employeur de choix fait référence à l'image que projette l'entreprise. Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour projeter une image de marque comme, par exemple, un site Internet dynamique, l'implication sociale de l'entreprise dans sa communauté, une campagne de recrutement mettant l'accent sur la diversité, etc.

L'entreprise qui désire se distinguer doit aussi promouvoir les avantages de son milieu de travail. Des conditions de travail intéressantes permettent d'attirer et de retenir des candidats intéressants en plus d'avoir une influence positive sur la mobilisation et l'engagement de ceux-ci. Voici quelques exemples de mesures qui permettent de se démarquer comme employeur de choix.

- | | |
|--|--|
| ◆ Rémunération et avantages sociaux | ◆ Climat de travail agréable |
| ◆ Formation et perfectionnement | ◆ Pratiques de reconnaissance |
| ◆ Possibilités d'avancement | ◆ Lieux de travail sains et sécuritaires |
| ◆ Conciliation travail-vie personnelle | ◆ Travail stimulant |
| ◆ Programme d'intégration | ◆ Horaires de travail flexibles |

Penser à la diversité culturelle!

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises doivent être en mesure d'embaucher des ressources de qualité en nombre suffisant. Les immigrants, les minorités culturelles et les minorités visibles viennent enrichir le bassin de main-d'œuvre avec des compétences techniques et culturelles qui permettront aux entreprises de mieux se positionner sur les marchés.

Penser à la diversité culturelle! (suite)

Une entreprise peut tirer de nombreux avantages d'une main-d'œuvre diversifiée, car celle-ci a un impact sur l'innovation, la créativité, le service à la clientèle, le marketing et la productivité. Penser à la diversité lors de l'embauche peut donc contribuer à améliorer la performance de l'entreprise et ainsi permettre l'atteinte de ses objectifs organisationnels.

L'entreprise qui désire valoriser la diversité culturelle doit se questionner sur ses pratiques afin de s'assurer de donner une chance égale aux immigrants, aux minorités visibles et aux minorités culturelles. Voici quelques éléments dont il faut tenir compte.

- ◆ Lorsqu'on détermine le profil du poste, évaluer l'importance relative qu'il faut accorder à :
 - la maîtrise parfaite du français ou de l'anglais à l'entrée en poste;
 - la pleine connaissance du mode de fonctionnement des entreprises québécoises;
 - l'expérience acquise dans une entreprise du même domaine;
 - la connaissance préalable du domaine d'activité de l'entreprise;
 - le lieu d'obtention des diplômes et des expériences.
- ◆ Lorsqu'on recherche des candidatures :
 - repérer les sources de recrutement qui donnent accès à un bassin de candidats où il y a un nombre suffisant d'immigrants, de minorités visibles et de minorités culturelles;
 - diffuser, par différents canaux de communication, que l'entreprise valorise la diversité culturelle à l'embauche.
- ◆ Lorsqu'on analyse les candidatures reçues, il est important :
 - de se renseigner sur les équivalences de formation et d'expérience professionnelle;
 - de rechercher les compétences dites transversales, comme la minutie, le souci du détail, les habiletés en informatique, la capacité de travailler en équipe;
 - d'éviter les préjugés et les stéréotypes.
- ◆ Lorsqu'on évalue les candidats, s'assurer que :
 - les outils de sélection soient exempts de biais culturels;
 - l'entrevue évalue strictement les compétences, les connaissances, l'expérience et les qualités humaines propres au candidat et pertinentes en ce qui concerne l'emploi postulé;
 - l'évaluateur soit objectif et équitable.

Pour en savoir plus, consulter le *Guide pratique de la gestion interculturelle en emploi* : emploi.quebec.net

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Commission de la fonction publique du Canada : www.psc-cfp.gc.ca
Ce site fournit de l'information sur l'entrevue de sélection, l'élaboration de tests de sélection ainsi que sur la prise de références.
- ◆ Bourhis, Anne, (2007). *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin éditeur, 562 p.
Ce livre offre une perspective complète du processus de dotation. Il propose une approche structurée, axée sur la pratique, qui s'appuie sur une définition rigoureuse des besoins des entreprises.
- ◆ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2005). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Emploi-Québec.
- ◆ Emploi-Québec, (2004). *Recruter et garder son personnel*, Les Publications du Québec, 228 p.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ

1. DÉFINIR LE PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHÉ

La première étape du processus d'embauche est de préciser le besoin de l'entreprise. Généralement, la planification des besoins de main-d'œuvre a permis de faire ressortir quels sont les postes à combler et l'élaboration du profil de poste a permis de préciser les responsabilités et les exigences du poste ciblé. En se basant sur ces informations, il s'agit d'élaborer le profil du candidat recherché, c'est-à-dire de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter par la suite la recherche et l'évaluation des candidats.

La réflexion stratégique est nécessaire pour ensuite élaborer un plan de développement des ressources humaines qui définisse les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de croissance à long terme.

MÉTHODE

- ❶ *Mettre à jour, s'il y a lieu, le profil de poste du poste à combler.*
- ❷ *À partir du profil de poste, élaborer le profil du candidat recherché en précisant :*
 - a. les critères qui sont essentiels et ceux qui sont souhaitables;
 - b. la disponibilité souhaitée;
 - c. le nombre de personnes recherchées.



Voir l'outil #9 : Profil du candidat recherché (page 9)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** se charge de valider les critères du profil du candidat recherché auprès du gestionnaire qui recrute.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute a la responsabilité de faire part de tout changement à apporter au profil de poste. Il doit aussi préciser la disponibilité souhaitée et le nombre de personnes recherchées.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



Titre d'emploi : Opérateur de calandre Nombre de personnes recherchées : 1

Critères	Essentiel	Souhaitable
Formation	Diplôme d'études collégiales	Cours de calandrage
Expérience <ul style="list-style-type: none"> ♦ Années ♦ Secteur ♦ Spécialité 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ 3 ans ♦ Poste similaire 	Expérience dans le secteur du caoutchouc
Qualifications	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Word, Excel, Outlook de base ♦ Français 	Anglais
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Orienté sécurité ♦ Travail en équipe ♦ Autonomie/initiative ♦ Communication verbale et écrite ♦ Gestion des priorités 	
Disponibilité	À partir du 28 avril 2008	
Autres critères (horaire de travail, voiture, certification, etc.)	Horaire de travail de soir	

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

2. TROUVER DES CANDIDATS

Une fois le profil du candidat recherché complété, il faut générer des candidatures. Pour ce faire, il est conseillé d'utiliser plusieurs sources de recrutement (interne et externe) différentes afin d'attirer un plus grand bassin de candidats. Par la suite, il s'agit de faire le tri parmi toutes les candidatures reçues pour ne retenir que les plus prometteuses.

MÉTHODE

1 Afficher le poste à combler à l'interne.

- a. Préparer l'affichage interne.
- b. Recevoir les candidatures.



Voir l'outil #10 : Affichage de poste à l'interne (page 13)

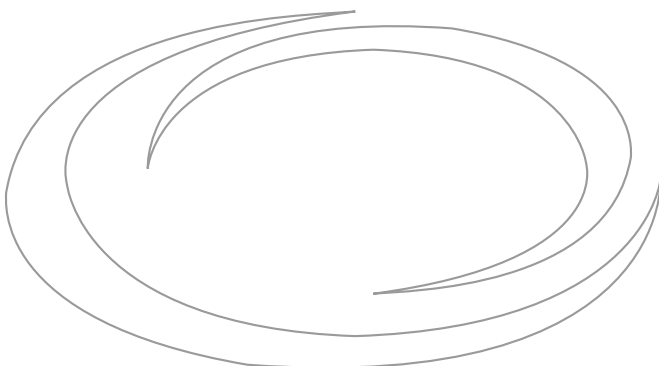
2 Si aucun candidat de l'interne n'est disponible ou ne possède les compétences recherchées, afficher le poste à l'externe.

- a. Préparer l'offre d'emploi.
- b. Choisir la ou les source(s) de recrutement appropriée(s).



Voir l'outil #11 : Affichage de poste à l'externe (page 15)

Voir l'outil #12 : Aide-mémoire – Sources de recrutement (page 17)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

3 Traiter les candidatures reçues (formulaires de demande d'emploi ou curriculum vitae).

- a. Inscrire la date de réception sur le document.
- b. Si la candidature ne correspond pas aux exigences du poste, classer le document (la candidature pourrait être pertinente pour un autre poste à combler dans le futur).
- c. Analyser les candidatures répondant aux exigences du poste afin de sélectionner les candidats qui seront contactés pour une entrevue.

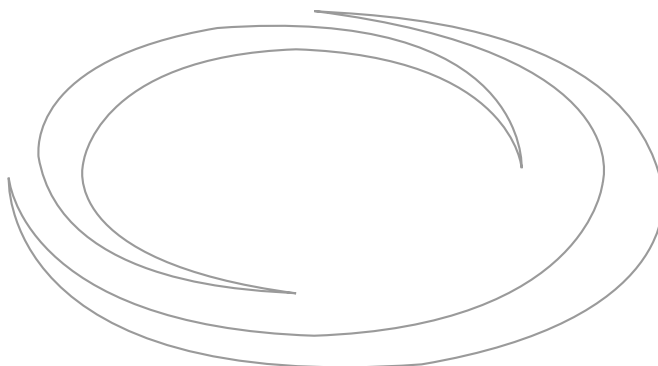


Voir l'outil #13 : Formulaire de demande d'emploi (pages 19-20)

Voir l'outil #14 : Analyse des candidatures reçues (page 21)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** coordonne le processus d'affichage à l'interne. S'il y a lieu, elle prépare l'offre d'emploi à afficher à l'externe. Elle décide conjointement des sources de recrutement les plus appropriées avec le gestionnaire qui recrute. Elle reçoit les candidatures et procède à l'analyse de celles-ci avec le gestionnaire concerné.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute est impliqué dans le choix des sources de recrutement et dans l'analyse des candidatures reçues afin de choisir les candidats à rencontrer en entrevue.





Numéro de l'affichage	123
Période d'affichage	Du 10 mars 2008 au 21 mars 2008
Titre d'emploi	Opérateur de calandre
Département	Production
Statut	Temps complet permanent
Quart de travail	Soir
Nombre de postes à combler	1
Description du poste L'opérateur de calandre est responsable de la transformation du caoutchouc par calandrage selon les standards de l'entreprise. Il effectue des opérations de production de manière sécuritaire et voit à la qualité du produit. Il s'assure du respect et de la conformité des pratiques.	
Exigences ♦ Diplôme d'études collégiales ♦ Connaissances informatiques de base (Word, Excel, Outlook)	
Pour plus d'information ou pour soumettre votre candidature, contactez le Service des ressources humaines avant le 21 mars 2008 à 16 h.	

Pour les postes syndiqués, se référer à la convention collective en vigueur pour les modalités d'affichage de poste.



LES ENTREPRISES ABC

Ouvrant dans le secteur du caoutchouc, Les Entreprises ABC se spécialise dans le développement et la fabrication de produits de tuyaux et courroies. Cette entreprise en pleine expansion est présentement à la recherche d'un ou d'une :

OPÉRATEUR(TRICE) DE CALANDRE

Poste à temps complet de soir

Sous la responsabilité du coordonnateur de production, l'opérateur de calandre est responsable de la transformation du caoutchouc par calandrage selon les standards de l'entreprise. Il effectue des opérations de production de manière sécuritaire et voit à la qualité du produit. Il s'assure du respect et de la conformité des pratiques.

Qualifications

- ◆ Diplôme d'études collégiales
- ◆ Cours de calandrage (un atout)
- ◆ Trois (3) ans d'expérience dans un poste similaire
- ◆ Expérience dans le secteur de la chimie (un atout)
- ◆ Connaissances informatiques de base (Word, Excel, Outlook)
- ◆ Bilinguisme (un atout)

Caractéristiques recherchées

- ◆ Orienté sécurité
- ◆ Capacité à travailler en équipe
- ◆ Autonomie/initiative
- ◆ Bonne communication verbale et écrite
- ◆ Capacité à gérer les priorités

Les Entreprises ABC offre un milieu de travail stimulant, des possibilités d'avancement ainsi qu'une vaste gamme d'avantages sociaux.

Les candidats intéressés doivent faire parvenir leur curriculum vitae avant le **21 mars 2008**.

Les Entreprises ABC

1418, rue Girard

Montréal (Québec) H3J 4B2

Télécopieur : (514) 342-6789

Courriel : emplois@entreprisesabc.com

Nous vous remercions de votre intérêt pour notre entreprise. Seules les personnes retenues seront contactées.



Bouche-à-oreille	Communiquez votre besoin de recrutement autour de vous et aux membres de votre équipe. On pourra vous recommander des candidats potentiels.
Candidatures spontanées	Conservez les curriculum vitae ou les formulaires de demande d'emploi que vous recevez. Ils constituent une banque de candidats que vous pouvez consulter lorsque vous devez combler un poste.
Journées portes ouvertes	Lorsque vous recherchez un nombre élevé de candidats, les journées portes ouvertes sont une source de recrutement pertinente.
Centres d'emploi gouvernementaux	<p>Le Centre local d'emploi de votre région peut vous aider dans votre recherche de candidats. Pour la liste complète : emploiquebec.net</p> <p>Le service « Placement en ligne » d'Emploi-Québec vous permet d'annoncer vos postes à combler gratuitement. placement.emploiquebec.net</p> <p>Le guichet emplois du gouvernement du Canada permet également d'annoncer des offres d'emploi via son site. jb-ge.hrdc-drhc.gc.ca</p>
Agences privées de placement	Les agences privées de placement sont utiles pour aider les entreprises à trouver des candidats, particulièrement pour les postes de cadres, de professionnels et de travailleurs spécialisés ou pour des postes temporaires.
Associations professionnelles	Les associations, les ordres, les regroupements professionnels, les comités sectoriels sont une façon de recruter les candidats qui possèdent des compétences particulières.
Institutions d'enseignement	Les services de placement des institutions d'enseignement offrent la possibilité aux entreprises d'embaucher des stagiaires ou des diplômés.
Journaux et revues spécialisées	Les journaux régionaux, les grands quotidiens et les revues spécialisées permettent de rejoindre un grand nombre de candidats potentiels.
Sites Internet de recherche d'emploi	Il existe plusieurs sites Internet affichant des offres d'emploi dans tous les domaines comme, par exemple : www.jobboom.ca ou www.monster.ca ou www.workopolis.ca
Site Internet de l'entreprise	Si l'entreprise possède un site Internet, il est pertinent d'y afficher les postes vacants.
Salons et foires de l'emploi	Ils permettent d'avoir accès à un grand nombre de candidats potentiels.
Groupes de référence	Différents regroupements professionnels peuvent constituer une source de recrutement comme, par exemple, les groupes de codéveloppement, les tables de concertation, les groupes de réseautage, etc.



Nom :	_____	Prénom :	_____
Adresse :	_____		
Téléphone :	_____	Autre numéro :	_____
Courriel :	_____		
Titre d'emploi postulé :	_____	Date de disponibilité :	_____
Horaire de disponibilité :		<input type="checkbox"/> Jour	<input type="checkbox"/> Soir <input type="checkbox"/> Nuit
Statut recherché :		<input type="checkbox"/> Temps complet	<input type="checkbox"/> Temps partiel
Avez-vous le droit de travailler au Canada?		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

FORMATION ACADÉMIQUE *(en commençant par la plus récente)*

Nom de l'établissement :	_____		
Programme :	_____	Diplôme obtenu :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Année d'obtention :	_____	<input type="checkbox"/> Secondaire	<input type="checkbox"/> Collégial <input type="checkbox"/> Universitaire
Nom de l'établissement :	_____		
Programme :	_____	Diplôme obtenu :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Année d'obtention :	_____	<input type="checkbox"/> Secondaire	<input type="checkbox"/> Collégial <input type="checkbox"/> Universitaire
Nom de l'établissement :	_____		
Programme :	_____	Diplôme obtenu :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Année d'obtention :	_____	<input type="checkbox"/> Secondaire	<input type="checkbox"/> Collégial <input type="checkbox"/> Universitaire
Autres formations : _____			

**QUALIFICATIONS**Connaissances linguistiques : ☐ Français ☐ Anglais Autres : _____

Connaissances informatiques : _____

Possédez-vous un permis de conduire? ☐ Oui ☐ NonÊtes-vous membre d'une association ou d'un ordre professionnel? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez : _____

Déterminez-vous une licence ou une carte de compétence? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, précisez : _____ N° _____

Depuis le _____ Date d'expiration : _____

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL (*en commençant par le travail le plus récent*)

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Nom de l'entreprise : _____ Poste occupé : _____

Raison du départ : _____ Durée : du / / au / /

Principales responsabilités : _____

Présentation générale 1 2 3 4 5

J'atteste que tous les renseignements fournis dans ce formulaire sont véridiques et complets. Je comprends que toute fausse déclaration peut entraîner le rejet de ma candidature et constitue une cause suffisante de congédiement.

Signature : _____ Date : _____



Poste à combler : _____

	Formation	Années d'expérience	Expérience de travail	Connaissances techniques	Langues	Total
CV n° 1						
CV n° 2						
CV n° 3						
CV n° 4						
CV n° 5						
CV n° 6						
CV n° 7						
CV n° 8						
CV n° 9						
CV n° 10						

0 = non pertinent pour le poste

1 = assez proche du profil recherché

2 = très proche du profil recherché

Inspiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

3. ÉVALUER LES CANDIDATS

Après avoir identifié les candidats les plus intéressants à partir des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi, il s'agit d'évaluer plus en profondeur les candidatures à l'aide de plusieurs outils de sélection. Il est suggéré de commencer par une courte entrevue téléphonique afin de faire un premier tri des candidats et ensuite de rencontrer les candidats les plus prometteurs en entrevue face-à-face. Des tests peuvent aussi être administrés pour valider certains éléments qui sont difficiles à mesurer simplement par l'entrevue. Finalement, il est pertinent de vérifier les références pour obtenir des renseignements sur les emplois antérieurs des candidats.

MÉTHODE

1 Faire une première évaluation des candidats par une entrevue téléphonique.

- a. Valider les informations contenues dans la demande d'emploi ou le curriculum vitae.
- b. Déterminer si le candidat sera vu en entrevue.



Voir l'outil #15 : Grille d'entrevue téléphonique (page 25)

2 Rencontrer les candidats sélectionnés en entrevue.

- a. Préparer l'entrevue (comité de sélection, local, grille d'entrevue, etc.).
- b. Procéder à l'entrevue.



Voir l'outil #16 : Aide-mémoire – Quelques trucs pour une entrevue efficace (page 27)



Voir l'outil #17 : Grille d'entrevue générale (pages 29-30)

3 Faire passer des tests de sélection (si pertinent pour le poste).



Voir l'outil #18 : Types de tests de sélection (page 31)

MÉTHODE (SUITE)

4 Vérifier les références.



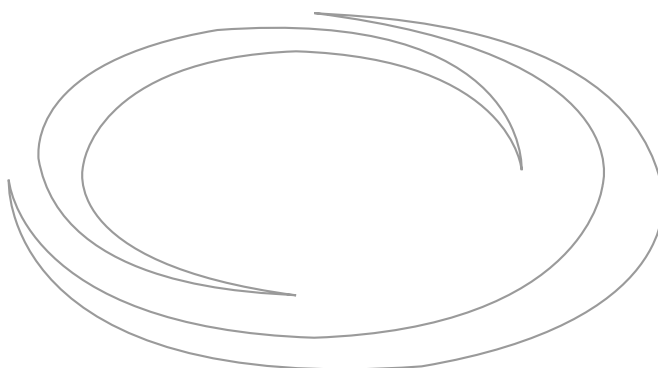
Voir l'outil #19 : Formulaire de consentement à la prise de références (page 33)



Voir l'outil #20 : Grille de prise de références (page 35)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** procède généralement à l'entrevue téléphonique. Elle s'occupe ensuite, conjointement avec le gestionnaire qui recrute, de préparer l'entrevue et de rencontrer les candidats. Selon le type de test, elle administre le test de sélection ou s'assure de la coordination de la prise du test avec les personnes concernées (psychologues, médecins, etc.). Elle procède aussi à la prise de références. Finalement, elle communique les résultats au gestionnaire concerné.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute est impliqué dans la préparation de l'entrevue et participe à l'entrevue de sélection en tant que tel.





Nom du candidat : _____ Téléphone : _____

☐ Laissé message Date : _____
☐ Pas de réponse Date : _____

- ◆ Que faites-vous actuellement sur le plan professionnel? Si vous êtes en emploi, qu'est-ce qui vous incite à quitter votre poste actuel?

- ◆ Qu'est-ce qui vous a incité à poser votre candidature au poste offert?

- ◆ En quoi votre parcours académique et professionnel correspond-il au poste offert?

- ◆ Quelle est votre disponibilité (date de début et horaire de travail)?

- ◆ What is your level of proficiency in English?

- ◆ Quelles sont vos attentes salariales?

Commentaires

Candidat à convoquer : ☐ Oui ☐ Non Date de l'entrevue : _____

Signature de l'interviewer

Date



Avant l'entrevue

- ◆ Déterminer qui composera le comité de sélection (généralement la personne responsable des ressources humaines et le supérieur immédiat).
- ◆ Prévoir l'endroit où aura lieu l'entrevue et la disposition de la salle.
- ◆ Convoquer les candidats de façon rapprochée, c'est-à-dire le même jour ou sur deux jours consécutifs afin de mieux comparer les candidats.
- ◆ Préparer la grille d'entrevue en se référant au profil du poste à combler.
- ◆ Déterminer les tâches que chaque membre du comité aura pendant l'entrevue (accueil du candidat, présentation du poste, questions d'entrevue, conclusion).
- ◆ Avant de rencontrer les candidats, relire le profil du poste pour avoir en tête les différents critères recherchés.
- ◆ Relire les curriculum vitae afin d'identifier les éléments à clarifier lors de l'entrevue.

Pendant l'entrevue

- ◆ Établir un climat de confiance en prenant le temps d'accueillir le candidat et en lui expliquant le déroulement de l'entrevue.
- ◆ Poser toutes les questions prévues dans la grille d'entrevue à moins que le candidat n'y ait déjà clairement répondu.
- ◆ Si les réponses ne correspondent pas à ce que l'on veut savoir, reformuler la question ou réorienter l'échange.
- ◆ Ne jamais suggérer des réponses ou présumer de la réponse d'un candidat à une question.
- ◆ Prendre des notes et observer le comportement non verbal du candidat.
- ◆ Rester objectif et neutre en évitant de porter des jugements sur le candidat et en évitant de laisser percevoir son accord ou son désaccord avec les réponses du candidat.
- ◆ Ne pas poser de questions sur l'origine, l'âge, l'état civil, la grossesse, la religion, la langue maternelle, les handicaps et les antécédents judiciaires.
- ◆ À la fin de l'entrevue, inviter le candidat à poser des questions et expliquer quelles sont les étapes ultérieures.
- ◆ Faire signer le formulaire de consentement à la prise de références.

Après l'entrevue

- ◆ Compléter la grille d'évaluation des candidatures.
- ◆ Après l'ensemble des entrevues, discuter des résultats et comparer les candidats.



Nom du candidat : _____

Téléphone : _____

FORMATION

1. Parlez-nous brièvement de votre formation.
2. Pourquoi avez-vous choisi cette orientation?

EXPÉRIENCE

3. Quel a été votre cheminement de carrière?
 - Principales responsabilités
 - Réalisations importantes
 - Difficultés rencontrées
 - Ce que le candidat a préféré
 - Ce que le candidat a moins aimé
4. Qu'est-ce qui vous motive à postuler à ce poste dans notre entreprise?

COMPÉTENCES

5. Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances. Quels moyens avez-vous pris pour réussir?
6. Avez-vous déjà dû résoudre un conflit avec un collègue ou un client? Comment avez-vous procédé?
7. De quelle façon planifiez-vous le travail à faire?



8. Quelles sont vos principales qualités et quels sont les points qui seraient à améliorer?

9. Qu'attendez-vous de votre supérieur immédiat? De vos collègues?

QUALIFICATIONS

10. Quelles sont vos connaissances en informatique?

11. Quelles langues maîtrisez-vous à l'oral? À l'écrit?

12. Quelles sont vos connaissances en... (précisez selon le poste)?

AUTRES CRITÈRES

Vérifier les attentes du candidat en regard des éléments pertinents au poste.

- ◆ Disponibilité
- ◆ Horaire de travail
- ◆ Rémunération
- ◆ Avantages sociaux

Commentaires de l'évaluateur

Inspiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*. Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.



Tests de performance	<p>Les tests de performance servent à prédire le rendement d'un individu selon ses connaissances. Ils se basent sur des activités qui tentent de reproduire une partie des tâches qu'aura à effectuer l'individu.</p> <p>Tests individuels : mises en situation, simulations, présentations orales, panier de gestion (in-basket), etc.</p> <p>Tests de groupe : discussions de groupe sans leader, jeux de rôles, simulations, etc.</p>
Tests d'aptitudes	<p>Les tests d'aptitudes permettent d'évaluer le rendement potentiel des individus. Ils mesurent des aptitudes physiques et mentales comme la dextérité, la minutie, le sens de l'observation, le sens mécanique, la lecture et l'écriture, la logique et le raisonnement. Ils peuvent aussi analyser les compétences personnelles et interpersonnelles, c'est-à-dire l'information sociale qui influence les interactions humaines.</p> <p>Ces tests ne doivent être utilisés que s'ils sont directement reliés à la réussite du poste. Ils sont accessibles auprès de firmes spécialisées en recrutement ou en psychologie.</p>
Tests de personnalité	<p>Les tests de personnalité permettent d'évaluer le comportement professionnel de l'individu. En mettant en évidence le type et les traits de personnalité, on cherche à comprendre comment les individus pensent, ressentent, agissent et réagissent lorsqu'ils sont placés dans des situations comparables.</p> <p>Ces tests sont accessibles auprès de firmes spécialisées en recrutement ou en psychologie.</p>
Examens médicaux	<p>Les examens médicaux servent à évaluer l'aptitude physique et psychologique d'un candidat en fonction d'un poste donné. Ils peuvent servir à éliminer des candidats dans les seuls cas où les résultats des examens indiquent que l'état de santé des individus risque d'influencer leur rendement au travail. Les examens médicaux s'adressent aux employés ayant été retenus suite au processus d'embauche. Leur offre d'emploi devient conditionnelle à la réussite de l'examen médical. Il faut absolument que les éléments évalués dans l'examen médical soient des caractéristiques essentielles à l'accomplissement des fonctions du poste.</p>



Par la présente, j'autorise Les Entreprise ABC à communiquer avec les personnes ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles et des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

Nom de l'entreprise : _____
 Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
 Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
 Durée de la relation : _____

Nom de l'entreprise : _____
 Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
 Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
 Durée de la relation : _____

Nom de l'entreprise : _____
 Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
 Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
 Durée de la relation : _____

Nom de l'entreprise : _____
 Personne à contacter : _____ Téléphone : _____
 Lien avec le candidat : _____ Titre : _____
 Durée de la relation : _____

 Signature

 Date



Nom du candidat : _____ Emploi postulé : _____
 Personne à contacter : _____ Titre : _____
 Nom de l'entreprise : _____ Téléphone : _____

Durée de l'emploi	
Poste occupé	
Principales responsabilités	
Qualités	
Points à améliorer	
Relations avec : ♦ les collègues ♦ le supérieur immédiat	
Jugement/compréhension	
Flexibilité/souplesse	
Assiduité/ponctualité	
Raison du départ	
Autres éléments à valider suite à l'entrevue	

Niveau de satisfaction 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Réembaucheriez-vous cette personne? ☐ Oui ☐ Non

Signature

Date

É TAPES DE L'EMBAUCHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

4. CHOISIR ET EMBAUCHER LE BON CANDIDAT

La dernière étape du processus d'embauche consiste à décider quel candidat choisir pour le poste concerné. Il est possible qu'aucun candidat ne réponde aux critères établis. Dans ce cas, il faut recommencer le recrutement. Il se peut également qu'une deuxième entrevue ou une troisième soient nécessaires pour départager des candidats ou pour clarifier certaines interrogations laissées après la première entrevue. Le choix du candidat à embaucher se fait à partir des critères établis dans le profil du candidat recherché. Par la suite, une offre d'emploi doit être faite au candidat retenu. Pour terminer, il est important également d'aviser les candidats non retenus et de les remercier pour le temps qu'ils ont investi dans le projet.

MÉTHODE

- 1 **Comparer les résultats obtenus (entrevues, tests, références) pour chacun des candidats et choisir le candidat qui répond le mieux aux critères établis.**



Voir l'outil #21 : Grille d'évaluation des candidats (page 39)

- 2 **Faire une offre d'emploi au candidat retenu ou lui faire signer un contrat de travail (pour un emploi permanent ou pour un emploi temporaire à durée déterminée).**



Voir l'outil #22 : Lettre d'embauche (page 41)



Voir l'outil #23 : Principaux éléments d'un contrat de travail (page 43)

- 3 **Contactez les candidats non retenus par téléphone ou par écrit.**



Voir l'outil #24 : Lettre de refus (page 45)

MÉTHODE (SUITE)

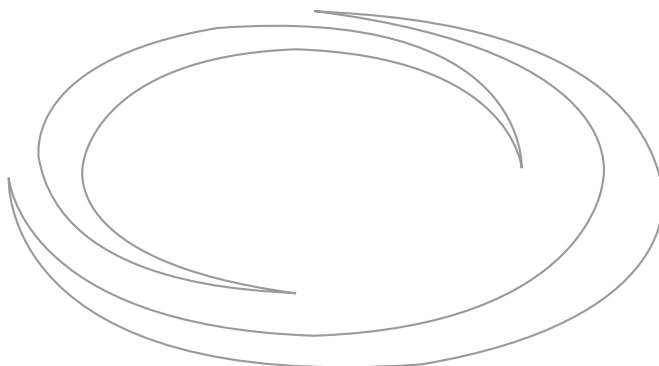
- 4 Informer le candidat retenu des documents qu'il devra fournir pour l'ouverture de son dossier d'employé.



Voir l'outil #25 : Aide-mémoire – Dossier de l'employé (page 47)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** fournit aux membres du comité de sélection les résultats des tests et des références. Elle participe aux discussions et au choix du candidat. Par la suite, elle communique avec le candidat retenu pour lui faire une offre d'emploi et l'informer des documents qu'il devra fournir à son arrivée dans l'entreprise.
- ♦ Le **gestionnaire** qui recrute est impliqué activement dans le choix du candidat. L'information obtenue par l'entremise des outils de sélection lui permettra de personnaliser l'intégration du nouvel employé.



CSMO
CAOUTCHOUC

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



Titre d'emploi : Opérateur de calandre Évaluateur : Monique Béliveau

- a. Attribuez une pondération (P) à chacun des critères établis dans le profil du candidat recherché (outil #9) en fonction de l'importance du critère pour le poste.
- b. Évaluez chaque candidat selon les critères établis en utilisant une échelle de 1 à 5 où : 1 = Très faible, 2 = Faible, 3 = Moyen, 4 = Fort et 5 = Très fort.
- c. Multipliez la cote attribuée (1 à 5) par la pondération attribuée au critère (P).
- d. Calculez le total des points pour chaque candidat.

	P	Candidat 1		Candidat 2		Candidat 3		Candidat 4		Candidat 5	
FORMATION ET EXPÉRIENCE	30										
Formation	10	5	50	4	40	5	50	3	30	4	40
Expérience	20	3	60	4	80	5	100	5	100	3	60
QUALIFICATIONS	15										
Connaissances techniques	8	5	40	5	40	4	32	4	32	5	40
Langues	7	4	28	3	21	5	35	2	14	4	28
COMPÉTENCES	25										
Orienté sécurité	5	4	20	4	20	5	25	5	25	5	25
Travail en équipe	5	5	25	2	10	4	20	4	20	3	15
Autonomie/initiative	5	4	20	3	15	5	25	4	20	4	20
Communication écrite et verbale	5	4	20	4	20	5	25	5	25	5	25
Gestion des priorités	5	5	25	3	15	4	20	3	15	4	20
TESTS DE SÉLECTION	30	4	120	3	90	5	150	3	90	4	120
TOTAL	100		408		351		482		371		393

La pondération (P) est à titre indicatif seulement.



Montréal, le 14 avril 2008

Monsieur Yvan Tremblay
14, rue des Pignons
Longueuil (Québec)
H3K 6L2

Objet : Poste d'opérateur de calandre

Monsieur,

Il nous fait plaisir de vous accueillir au sein des Entreprises ABC à titre d'opérateur de calandre. Pour connaître vos rôles et responsabilités, nous vous invitons à prendre connaissance du profil de poste disponible ci-joint. Vous serez sous la responsabilité de monsieur Jacques Lamontagne, superviseur de production.

Votre date d'entrée en fonction a été fixée au **28 avril 2008**. Veuillez noter que votre semaine normale de travail est de 40 heures à un salaire horaire de 10,32 \$. Vous aurez droit à un programme d'avantages sociaux concurrentiels et ce, après avoir complété votre période de probation qui est de trois mois.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Monique Béliveau
Coordonnatrice des ressources humaines



- ◆ Nom de l'employeur
- ◆ Lieu de travail
- ◆ Responsabilités et tâches de l'employé
- ◆ Durée du travail
- ◆ Conditions de travail de l'employé
 - La rémunération
 - Les avantages sociaux
 - Le temps supplémentaire
 - Les vacances et les congés
- ◆ Avis de cessation d'emploi
- ◆ Clause de non-divulgence de l'information
- ◆ Clause de non-compétition

Pour en savoir plus, consulter :

Services Québec Entreprises
www2.gouv.qc.ca

Commission des normes du travail
www.cnt.gouv.qc.ca

Laroche, M.-A., C. Le Corre, et Le Corre et Associés, (1996). *Embauche et contrats de travail : approches et rédaction. Tout ce que l'employeur doit savoir*, Les Éditions Yvon Blais, 149 p.



Montréal, le 14 avril 2008

Monsieur Yvan Tremblay
14, rue des Pignons
Longueuil (Québec)
H3K 6L2

Objet : Candidature au poste d'opérateur de calandre

Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature au poste d'opérateur de calandre. Nous avons examiné avec attention votre candidature. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste.

Nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers pour une période de six mois dans le cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvrirait ou se libérerait.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et nous vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Monique Béliveau
Coordonnatrice des ressources humaines



Le dossier de l'employé permet de centraliser toute l'information relative à l'employé afin d'effectuer un meilleur contrôle et un meilleur suivi. En raison du caractère confidentiel des données s'y retrouvant, il est important que les dossiers des employés ne soient accessibles qu'aux personnes autorisées à les consulter. Plusieurs documents sont à inclure dans le dossier de l'employé.

Les documents relatifs à la sélection

- ◆ Le curriculum vitae ou le formulaire de demande d'emploi
- ◆ Les grilles d'entrevue
- ◆ Les résultats des tests de sélection
- ◆ Les références obtenues
- ◆ La lettre d'embauche

Les documents nécessaires à l'embauche

- ◆ La fiche de renseignements personnels (nom, adresse, numéro de téléphone, numéro d'assurance sociale, personne à contacter en cas d'urgence)
- ◆ Une copie des diplômes, permis ou licences
- ◆ La fiche de paie et le spécimen de chèque

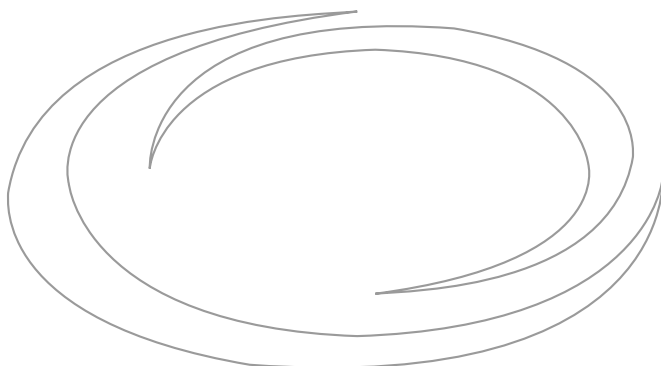
Les documents à inclure en cours d'emploi

- ◆ Les évaluations de rendement
- ◆ Les mesures disciplinaires
- ◆ Les documents relatifs à la santé et sécurité
- ◆ Les nominations ou autres changements de poste
- ◆ Etc.

INTRODUCTION

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. Les défis actuels des entreprises du secteur reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche. La mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée en emploi, l'implication de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission.

C'est donc suite au processus de sélection et d'embauche que l'organisation doit prévoir un accueil qui facilite la transmission et le partage de sa mission, ses valeurs, sa philosophie ainsi que de ses attentes envers l'employé. Dans le même sens, plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce nouvel employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- ◆ Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- ◆ Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- ◆ Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- ◆ Communiquer à l'employé les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- ◆ S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.
- ◆ Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'entreprise.
- ◆ Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.
- ◆ Réduire l'anxiété du nouvel employé qui peut être causée par le défi de se familiariser à un nouveau travail, le désir d'être à la hauteur, le besoin d'être accepté par sa nouvelle équipe, etc.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



POUR MIEUX CONNAÎTRE LES GÉNÉRATIONS

Pour avoir un processus d'accueil et d'intégration efficace et qui favorise la rétention, il est important de prendre conscience des différences entre les générations afin d'utiliser les stratégies les plus appropriées à chacune. Voici quelques caractéristiques intéressantes.

	Boomers	X	Y
Nés entre	1947 et 1964	1965 et 1976	1977 et 1997
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Forte estime de soi ◆ Optimisme ◆ Désir d'avoir de l'impact 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Scepticisme ◆ Cynisme ◆ Autonomie ◆ Ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Immédiateté ◆ Tolérance à la diversité ◆ Altruisme ◆ Facilité avec la technologie ◆ Multitâche
Conception du travail	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Priorité ◆ Part de leur identité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nécessité ◆ Valorisent l'employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lieu de création et d'expression ◆ Doit avoir un sens
Type de gestion préférée	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participative ◆ Décision par consensus 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Par crédibilité ◆ Axée sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autonomie ◆ Collaboration ◆ Aplanissement des paliers hiérarchiques
Source de motivation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pouvoir ◆ Argent ◆ Confort 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Survie ◆ Équilibre travail/vie personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plaisir ◆ Défis ◆ Variété



POUR MIEUX CONNAÎTRE LES GÉNÉRATIONS (SUITE)

Conseils

Il faut demeurer prudent avec la catégorisation des générations. Il s'agit de caractéristiques générales qui ne représentent pas tous les individus d'une même génération.

Parmi les solutions à envisager afin de faciliter la coexistence harmonieuse des différents groupes d'âge, il existe différentes mesures qui peuvent favoriser une gestion intergénérationnelle telles que les suivantes :

- ◆ créer des liens sociaux entre les travailleurs des différents groupes d'âge en instaurant un programme de mentorat;
- ◆ effectuer une planification de la main-d'œuvre et un plan de relève afin de permettre au successeur de faire l'apprentissage de son nouveau travail en côtoyant son prédécesseur un certain temps avant son départ;
- ◆ rendre la prolongation de carrière attrayante en enrichissant la tâche des seniors, par exemple en leur accordant la responsabilité de former les nouveaux employés.

Sources

- ◆ Paré, Guy, (2002). « La génération internet : un nouveau profil d'employés », *Revue Gestion*, vol. 27, no 2.
- ◆ Simon, Laurent (2006). Conférence « *Des perspectives intergénérationnelles* », Colloque ASSTSAS.



RÉFÉRENCES UTILES

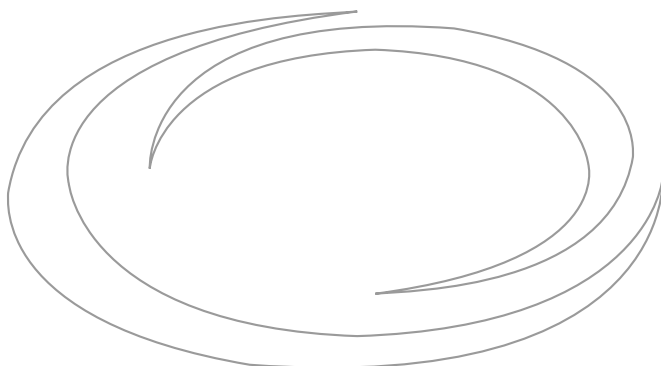
- ◆ Richards, Rebecca A. *Intégration et formation des nouveaux employés*, Publications CCH, 2003, 77 p.
Ce livre fournit des outils afin d'élaborer une politique d'intégration et de formation des nouveaux employés axée sur les résultats.
- ◆ Emploi-Québec : emploi.quebec.net
Ce site offre une section « soutien à la gestion des ressources humaines » comportant plusieurs fiches qui proposent des trucs pratiques portant entre autres sur la génération Y et sur la prolongation de la vie professionnelle des baby-boomers.
- ◆ Bourhis, Anne. *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin éditeur : Chenelière éducation, 2007, 562 p.
Cet ouvrage de référence à vocation pédagogique comporte un chapitre détaillé sur l'accueil et l'intégration des employés.

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

1. CRÉER LE DOSSIER ADMINISTRATIF DU NOUVEL EMPLOYÉ

Lors de cette première étape du processus d'accueil et d'intégration, il est nécessaire de réunir dans un dossier toute l'information concernant l'employé afin de maintenir à jour les renseignements disponibles et d'accéder à cette information rapidement. Cette démarche devrait s'effectuer de manière uniforme pour chacun des employés afin de s'y retrouver facilement. De plus, il est important de restreindre l'accès à ces dossiers et d'assurer une confidentialité des informations selon la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Seuls les responsables des ressources humaines ou les gestionnaires devraient y avoir accès.

Il est préférable de préparer le dossier dès l'embauche du nouvel employé, mais la collecte d'information peut également se dérouler durant le processus d'accueil du nouvel employé, surtout que certaines fiches nécessitent d'être complétées par ce dernier. D'ailleurs, par mesure de sécurité, il est recommandé de conserver un document où se retrouve la liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence pour tous les employés. Dans le cas d'un incident majeur, il est plus rapide de récupérer cette liste que l'ensemble des dossiers d'employés.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

1. CRÉER LE DOSSIER ADMINISTRATIF DU NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

MÉTHODE

Il existe de nombreuses façons de classer les renseignements, mais la plus simple consiste à séparer les documents du dossier par sujet dans des chemises différentes. Voici les quatre principaux sujets suggérés.

- ◆ **Informations personnelles** : fiche de l'employé, curriculum vitae, informations recueillies lors du processus de sélection, historique de travail, informations relatives à la paie, etc.
- ◆ **Informations sur la formation** : liste des formations suivies par l'employé, attestations de formation, etc.
- ◆ **Informations concernant les relations de travail** : contrat de travail, évaluations de rendement, notes au dossier de l'employé, justification des absences, mesures disciplinaires, griefs, etc.
- ◆ **Informations portant sur la santé et la sécurité** : formulaires de déclaration d'accident, réclamations du travailleur, demandes de remboursements, etc.



Voir l'outil #26 : Fiche de l'employé (page 9)

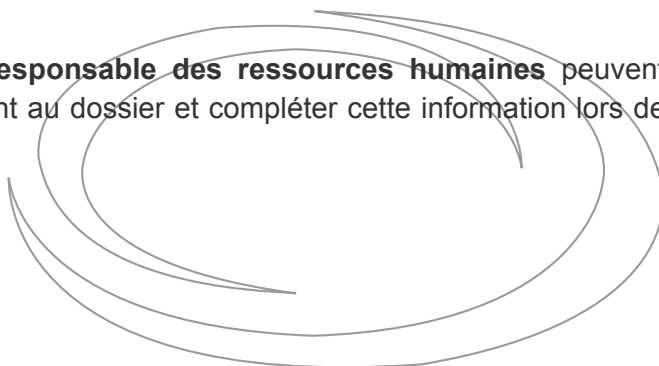
Voir l'outil #27 : Historique de travail au sein de l'entreprise (page 11)

Voir l'outil #28 : Notes au dossier de l'employé (page 13)

Voir l'outil #29 : Liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** ainsi que le **responsable des ressources humaines** peuvent inscrire les informations dont ils disposent au dossier et compléter cette information lors de l'arrivée du nouvel employé.





Nom :	
Prénom :	
Date de naissance : __ / __ / ____	Assurance sociale : ____ - ____ - ____
Adresse :	
Ville :	
Province :	Code postal :
Téléphone maison :	Téléphone autre :
Personne #1 à joindre en cas d'urgence :	
Lien :	Téléphone :
Personne #2 à joindre en cas d'urgence :	
Lien :	Téléphone :
Date d'embauche : __ / __ / ____	
Poste occupé :	
Unité/secteur/département :	
Nom du superviseur :	
Diplômes/qualifications/certifications pertinentes :	



Nom : _____

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	



Nom : _____

Notes	Date : __ / __ / ____

Notes	Date : __ / __ / ____

Notes	Date : __ / __ / ____

**Employé :**

Personne #1 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Personne #2 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Employé :

Personne #1 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Personne #2 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Employé :

Personne #1 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Personne #2 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Employé :

Personne #1 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Personne #2 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Employé :

Personne #1 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Personne #2 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Employé :

Personne #1 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

Personne #2 à joindre :

Lien :

Numéro de téléphone :

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

2. PRÉPARER L'ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYÉ

Il est important de prendre le temps de bien préparer l'accueil d'un nouvel employé afin d'éviter d'improviser et d'oublier des éléments importants à la démarche. Le souci accordé à la préparation de l'arrivée du travailleur lui transmet le message que sa place est importante au sein de l'entreprise.

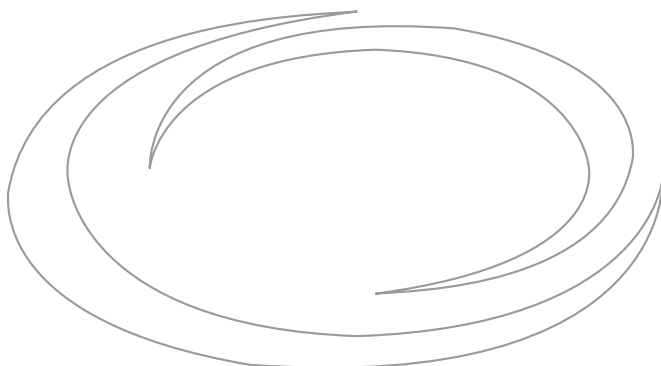
MÉTHODE

1 Communiquer la venue du nouvel employé au personnel en place en :

- a. rencontrant l'équipe de travailleurs pour leur annoncer la venue d'un nouveau collègue;
- b. leur faisant une brève présentation de cette personne et en leur indiquant le poste qu'il occupera;
- c. faisant appel à leur collaboration afin d'offrir un accueil chaleureux et un soutien au nouvel employé.

2 Organiser l'environnement de travail.

- a. Pour un emploi administratif : aménager un poste de travail, prévoir les fournitures, l'ordinateur, le téléphone, configurer une boîte vocale, etc.
- b. Pour un emploi de production : prévoir un uniforme convenant à sa taille, des accessoires de sécurité, une aire de travail, les outils nécessaires, etc.
- c. S'assurer que l'employé disposera dès son arrivée de codes d'accès, clés et cartes magnétiques fonctionnels.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

3 Planifier le soutien nécessaire au nouvel employé en :

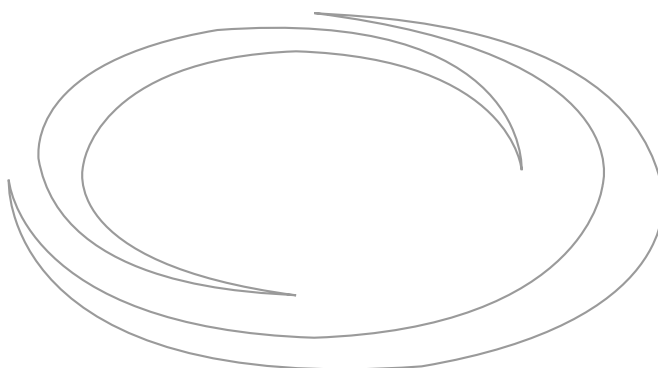
- a. choisissant un parrain ou un formateur parmi l'équipe, qui pourra répondre aux questions du nouvel employé et l'aider à se familiariser avec son travail;
- b. planifiant les formations nécessaires afin de rendre l'employé fonctionnel et efficace dans son travail.



Voir l'outil #30 : Aide-mémoire – Le choix d'un parrain ou d'un formateur (page 19)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de préparer l'accueil du nouvel employé. Il doit également choisir parmi son équipe l'employé qui possède les meilleures qualifications pour remplir le rôle de parrain ou de formateur auprès du nouvel arrivant.
- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** peut apporter un soutien au gestionnaire par de la formation et des outils pour assurer un accueil bien réussi et cohérent avec la culture de l'organisation.





Rôle : afin d'assumer son rôle, le parrain ou le formateur se doit de...

- ☐ fournir les ressources nécessaires.
- ☐ chercher des chemins pour aider.
- ☐ connaître les préférences personnelles du parrainé.
- ☐ partager l'information.
- ☐ donner la réaction constructive (feed-back).
- ☐ faciliter la résolution de problèmes.
- ☐ fournir le support approprié.

Qualités : pour être un bon parrain ou un bon formateur, une personne doit idéalement...

- ☐ aimer les gens et les contacts humains.
- ☐ faire preuve d'une certaine diplomatie.
- ☐ aimer travailler en équipe.
- ☐ être claire dans sa façon de transmettre un message.
- ☐ faire preuve d'une très grande honnêteté.
- ☐ être exigeante envers les autres, sans être inhumaine.
- ☐ être habile dans l'écoute active.
- ☐ donner du feed-back selon les besoins.
- ☐ être capable d'impliquer l'apprenant et de développer son engagement.
- ☐ être capable d'identifier les forces et faiblesses de l'apprenant.
- ☐ être capable de déceler ses besoins de formation.
- ☐ posséder de l'expérience et du vécu dans le domaine où elle doit parrainer.

Conseils

Il peut être pertinent d'assigner deux personnes à titre de formateurs ou de parrains pour un nouvel employé. Le premier forme l'employé au niveau de son travail et des aspects techniques de son travail. Le second accompagne l'employé dans son intégration sociale dans l'équipe. Deux types de personnes peuvent alors être choisis.

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

3. ACCUEILLIR LE NOUVEL EMPLOYÉ

Tel une première impression, l'accueil du nouvel employé représente la première image que ce dernier reçoit de son milieu de travail et de son équipe. C'est l'occasion de lui transmettre l'information nécessaire à son intégration dans l'entreprise. Il faut cependant garder en tête que l'employé doit assimiler une très grande quantité d'information lors de son entrée et qu'il ne pourra retenir qu'une partie de ce qui lui est dit. Ainsi, il est utile de lui préparer des documents écrits auxquels il pourra se référer dans le futur et de demeurer disponible à ses questions.

MÉTHODE

1 Accueillir l'employé.

- a. Offrir un mot de bienvenue.
- b. Effectuer les présentations mutuelles.
- c. Remplir les documents nécessaires (formulaire de dépôt de la paie, assurances collectives, etc.).

2 Présenter l'entreprise et le fonctionnement.

- a. Présenter la mission, l'historique, les valeurs et les caractéristiques de l'organisation.
- b. Présenter les politiques de paie, de vacances, de congés annuels, etc.
- c. Expliquer les politiques de santé et sécurité du travail.
- d. Parler du programme d'aide aux employés et de la politique de harcèlement au travail.
- e. Remettre le manuel de l'employé et les documents corporatifs (ex. : horaire de travail, etc.).

3 Visiter le milieu de travail.

- a. Identifier les sorties d'incendie.
- b. Visiter le lieu de la cafétéria ou cantine.
- c. Montrer l'espace de repos.
- d. Indiquer l'endroit des salles de bain, etc.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

4 **Présenter le personnel.**

- a. Présenter le nouvel employé aux membres de l'équipe.
- b. Effectuer les présentations entre le nouvel employé et son parrain.



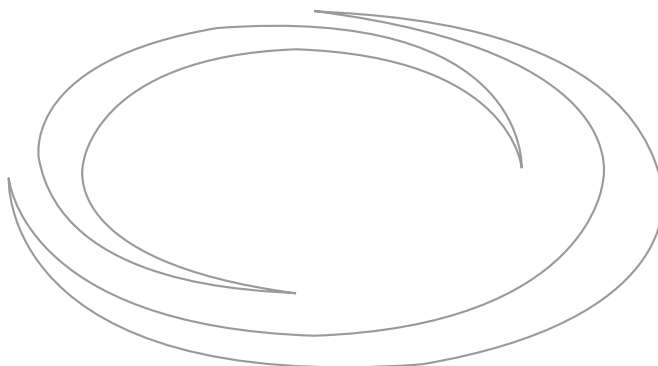
Voir l'outil #31 : Aide-mémoire – Accueil des nouveaux employés pour les responsables des ressources humaines et les superviseurs (page 23)



Voir l'outil #32 : Aide-mémoire – Auto-intégration pour l'employé (page 25)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** est la personne toute désignée pour procéder à l'accueil du nouvel employé et pour représenter l'entreprise afin de transmettre ses valeurs et modes de fonctionnement.
- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** joue souvent un rôle pour l'intégration administrative, comme la signature des documents, l'information sur les politiques, etc. (exemple : les éléments 1c, 2 et 3 mentionnés ci-dessus).





- ☐ Expliquer les débuts/l'historique de l'entreprise.
- ☐ Énoncer les objectifs de l'entreprise.
- ☐ Énoncer les objectifs de son service.
- ☐ Décrire la vision de l'entreprise et ses plans pour l'avenir.
- ☐ Indiquer la position de l'entreprise sur le marché.
- ☐ Décrire les produits et services que fournit l'entreprise.
- ☐ Décrire comment les services interagissent pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- ☐ Expliquer ce que fait l'entreprise.
- ☐ Dire qui sont nos clients.
- ☐ Expliquer l'importance de son poste et en quoi il a une incidence sur les autres.
- ☐ Informer sur les rôles et les responsabilités de l'ensemble du personnel.
- ☐ Décrire l'aménagement du bureau.
- ☐ Connaître ses avantages sociaux.
- ☐ Connaître la durée de la période de mise à l'essai.
- ☐ Savoir quoi faire si l'on est en retard ou absent.
- ☐ Savoir comment les congés s'accumulent et quand on a le droit de les prendre.
- ☐ Savoir à qui poser des questions.
- ☐ Savoir ce qu'il faut faire en cas de panne des machines ou de l'équipement.
- ☐ Connaître les règles, les politiques et les méthodes que l'on doit observer.
- ☐ Comprendre les normes minimales en matière de rendement et d'attitude.
- ☐ Comprendre les conséquences d'un manquement aux règles.
- ☐ Savoir interpréter le talon de son chèque de paie.
- ☐ Démontrer comment s'acquitter d'une ou de deux des responsabilités essentielles liées à sa tâche.
- ☐ Faire fonctionner adéquatement tout l'équipement sur les lieux de travail, de façon sécuritaire.
- ☐ Répondre au téléphone de la manière appropriée.
- ☐ Agir et traiter les autres de la manière appropriée.
- ☐ Prendre des mesures pour bien traiter les plaintes, les cas difficiles ou d'autres situations inhabituelles.



	Ressources (où trouver l'information)	✓
♦ Expliquer les débuts de l'entreprise	Son gestionnaire, Manuel des employés	
♦ Énoncer les objectifs de l'entreprise	Son gestionnaire et ses collègues	
♦ Énoncer les objectifs de son département	Son gestionnaire et ses collègues	
♦ Décrire la vision de l'entreprise	Son gestionnaire, la direction et ses collègues	
♦ Décrire les produits et services	Son gestionnaire et ses collègues. On peut aussi s'adresser aux départements des ventes et techniques	
♦ Expliquer l'importance de son poste et en quoi il a une incidence sur les autres	Description de tâches	
♦ Décrire l'aménagement de son département	Son accompagnateur, ses collègues et son gestionnaire	
♦ Connaître ses avantages sociaux	Directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés, ses collègues	
♦ Connaître la durée de sa période de mise à l'essai	Son gestionnaire, directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés	
♦ Savoir quoi faire si on est en retard ou absent	Son gestionnaire, directeur des ressources humaines, Manuel des employés	
♦ Savoir comment ses congés s'accumulent et quand on a le droit de les prendre	Directeur des ressources humaines, son gestionnaire, ses collègues, conventions collectives, Manuel des employés	
♦ Savoir à qui poser les questions	Son gestionnaire et ses collègues	
♦ Savoir ce qu'il faut faire en cas de panne d'équipement	Son gestionnaire, son accompagnateur et ses collègues	
♦ Connaître les règles, les politiques et les méthodes que l'on doit observer	Son gestionnaire, son accompagnateur, ses collègues, directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés	
♦ Comprendre les conséquences d'un manquement aux règles	Son gestionnaire, directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés	
♦ Savoir interpréter le talon de son chèque de paie	Responsable de la paie des ressources humaines	
♦ Démontrer comment s'acquitter des responsabilités essentielles liées à sa tâche	Son gestionnaire	
♦ Faire fonctionner adéquatement tout l'équipement et ce, de façon sécuritaire	Son accompagnateur, ses collègues et son gestionnaire	
♦ Se sentir bienvenu, à l'aise et partie intégrante de l'équipe		
♦ Sentir que l'on peut adopter les objectifs, la vision et les plans de l'entreprise		

Source

- ♦ Bitumar

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

4. FORMER LE NOUVEL EMPLOYÉ

Une fois l'employé familier avec l'organisation et son fonctionnement, il faut maintenant lui transmettre les connaissances nécessaires afin qu'il puisse accomplir son travail correctement et efficacement. Cette étape permet de garder l'employé motivé, car il devient rapidement compétent dans son travail et rencontre moins de difficultés. De plus, cela permet d'assurer une qualité du travail accompli et d'éviter, entre autres, des accidents de travail.

MÉTHODE

1 Familiariser l'employé avec son travail.

- a. Présenter les attentes du supérieur immédiat.
- b. Décrire les rôles et responsabilités de l'employé.
- c. Écouter les attentes et préoccupations du nouvel employé.

2 Procéder à l'entraînement à la tâche.

- a. Remettre les documents de référence.
- b. Présenter les outils de travail, les ressources et les principes d'intervention.
- c. Expliquer les tâches spécifiques.
- d. Démontrer des exemples de tâches.
- e. Permettre à l'employé de mettre la tâche en pratique.



Voir l'outil #33 : Aide-mémoire – Préparation de l'entraînement à la tâche
(pages 29-30)



Voir l'outil #34 : Grille d'entraînement à la tâche (page 31)



Voir l'outil #35 : Guide pour le responsable de l'entraînement à la tâche
(pages 33-34)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

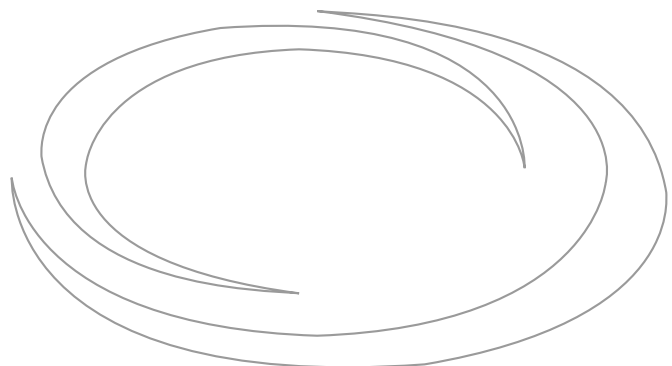
4. FORMER LE NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** est responsable de familiariser l'employé à son travail.
- ◆ Le **parrain** a la responsabilité du volet plus technique d'enseigner la tâche au nouvel employé.

CONSEIL

Les heures payées à un employé pour la période durant laquelle celui-ci est en entraînement à la tâche sont des dépenses admissibles à la *Loi sur la formation de la main-d'œuvre* à la condition que l'apprentissage des tâches soit d'une durée spécifique établie dans le cadre d'un plan de formation. Le nombre d'heures est facilement calculable à l'aide de l'outil #34. Le module 9 portant sur la formation offre aussi plus de détails sur l'application de la loi.





Nom : _____ Prénom : _____

Titre de l'emploi : _____

Date : _____ Parrain : _____

Questions utiles pour la préparation

1. Quelles raisons ont nécessité la mise sur pied d'une formation?

2. Quels sont les objectifs de l'activité d'entraînement?

3. À quel moment l'entraînement doit-il être réalisé?

4. Quelles seront les tâches que l'employé devra réaliser suite à son entraînement?

5. Quel est le niveau de connaissances et de compétences de l'employé en formation avant son entraînement?

6. À quel moment le nouvel employé devrait-il être autonome?

7. Quelles sont les caractéristiques et les tâches reliées à l'emploi (en lien avec le profil de poste)?



8. Quel est le temps de formation requis pour chaque tâche?

9. Quels aspects devront être couverts durant la formation?

10. Quels éléments l'employé devra-t-il apprendre pour atteindre les objectifs de la formation?

11. Dans quel ordre ces contenus seront-ils enseignés (selon une logique d'apprentissage)?

12. Quelles seront les méthodes de formation utilisées
(exposé, démonstration, entraînement, discussion, mise en pratique, etc.)?

13. Quels équipements, ressources ou matériel sont nécessaires pour l'entraînement à la tâche?

14. Comment l'apprentissage des employés en formation sera-t-il vérifié
(test, observation, expérimentation, évaluation formelle, etc.)?



	FORMATION SUR LES TÂCHES DU POSTE	RESPONSABLE	OUTILS	Fait (✓)	N ^{bre} heures
Jour 1	ACCUEIL ET INTÉGRATION	Superviseur/RH			
	♦ Accueillir le nouvel arrivant			()	
	♦ Présenter la compagnie (historique, philosophie, clientèle, produit, etc.)			()	
	♦ Présenter les politiques (éthique, etc.)			()	
	♦ Présenter les normes administratives (horaires, dîner, pause, congé, etc.)			()	
	♦ Présenter l'équipe de travail en expliquant le rôle et les responsabilités de chacun			()	
	♦ Faire une visite des bureaux en précisant la fonction de chacun des départements			()	
	SÉCURITÉ	Superviseur	Programme prévention		
	♦ Informer sur port obligatoire de matériel sécuritaire (bottes, casque, etc.)			()	
	♦ Expliquer les normes de sécurité sur les chantiers			()	
	♦ Présenter le programme de SST			()	
Jour 2	INTRODUCTION GÉNÉRALE AU POSTE	Superviseur			
	♦ Présenter les projets en cours			()	
	♦ Expliquer l'ensemble des tâches du poste			()	
	♦ Expliquer les méthodes de travail			()	
	♦ Former sur l'utilisation des outils de travail (téléphone, boîte vocale, ordinateur, réseau d'entreprise, etc.)			()	
	♦ Expliquer les procédures de l'entreprise			()	
	♦ Procurer le matériel de travail nécessaire			()	
Jours 3 à 90	OPÉRATION ET ENTRETIEN	Parrain	Aide-mémoire		
	♦ Identifier les données nécessaires à la production dans le devis technique			()	
	♦ Effectuer les opérations de production			()	
	♦ Analyser les résultats obtenus et faire les ajustements si nécessaire			()	
	♦ Identifier et signaler toute anomalie concernant la calandre			()	
	♦ Faire l'inspection complète et l'entretien de la calandre			()	
	♦ Vérifier si l'alimentation en matière première de caoutchouc est suffisante			()	
	♦ Maintenir les lieux de travail salubres et sécuritaires			()	
	♦ S'assurer que la qualité des produits finis soit conforme aux normes de l'industrie et à celles de l'entreprise			()	
	ADMINISTRATION/CONSEIL/GESTION	Parrain	Guide		
	♦ Maintenir à jour les équipements de travail			()	
	♦ S'assurer de rédiger le rapport de production			()	
	♦ Informer les personnes concernées sur l'avancement de la production			()	
	♦ Soumettre des suggestions d'amélioration			()	
	♦ Consulter les personnes-ressources en cas de doute			()	
	♦ S'assurer que ses connaissances soient à jour			()	
	ÉVALUATION ET SUIVI	Superviseur			
	♦ Répondre aux questions de l'employé			()	
	♦ Faire part à l'employé des observations du parrain et du superviseur			()	
	♦ Vérifier son intérêt pour l'emploi			()	
	♦ Évaluer sa capacité d'apprentissage			()	
Total des heures d'entraînement à la tâche					



Dans la mesure où le rôle du parrain ou du formateur est d'apporter une contribution qui assure les conditions de réussite de l'accueil, ce dernier doit vérifier tout au long du déroulement de l'entraînement à la tâche que le travail soit accompli de façon structurée. Plus spécifiquement, voici quelques conseils qui permettent de faciliter l'action.

Établir une relation de confiance avec le nouvel employé : le parrain ou formateur explique son rôle et se rend disponible pour répondre aux questions du nouvel employé. Ils partagent leurs attentes respectives face à l'entraînement à la tâche.

Faire une présentation du poste et des outils de travail : le parrain ou formateur fait une présentation générale des tâches reliées au poste. Il fait ensuite l'exposé ou la démonstration, si nécessaire, du processus ou de l'activité à mettre en place. Pour chacune des tâches, il est important d'expliquer comment elles s'inscrivent dans la coordination et la séquence des opérations.

Superviser la mise en pratique : le nouvel employé reproduit les gestes et les étapes en situation réelle de travail. Le parrain ou formateur l'observe et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire. Il lui donne une rétroaction continue.

S'assurer du transfert des apprentissages : afin de mieux intégrer les apprentissages, il est utile de faire répéter plusieurs fois l'activité pratique. Le parrain ou formateur se retire progressivement, mais demeure disponible pour toute question. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé.

Principes d'apprentissage

Bien que l'apprentissage d'une personne dépende en bonne partie de ses aptitudes et de sa motivation, l'application de certains principes d'apprentissage permet d'accélérer le processus d'intégration de la formation. Ces principes sont les suivants.

- ◆ **Participation** – permettre à l'employé de jouer un rôle actif dans la formation.
- ◆ **Répétition** – répéter les points importants de différentes façons pour imprimer un modèle des habiletés et des connaissances dans la mémoire de l'employé.
- ◆ **Pertinence** – lier l'apprentissage aux tâches du poste, aux relations avec les autres postes et aux objectifs de l'organisation.
- ◆ **Transfert** – maintenir un lien entre la formation et les futures tâches et fonctions que l'employé devra accomplir.
- ◆ **Rétroaction** – donner régulièrement du feed-back à l'employé pour lui permettre d'évaluer sa progression.
- ◆ **Gestion du temps** – répartir le temps de formation en périodes d'apprentissage, de mise en pratique et de repos.
- ◆ **Renforcement** – stimuler la mise en pratique des apprentissages.



Stratégies

Tout en respectant ces principes, le parrain ou formateur peut faire appel aux stratégies suivantes pour maximiser l'efficacité de la formation.

1. **Élaborer des objectifs axés sur l'application.** Ces objectifs, qui permettent de définir les comportements attendus de l'employé dans l'exercice de ses fonctions, sont axés sur les compétences et incitent l'employé à penser au-delà de la formation.
2. **Tenir l'employé au courant de ses progrès.** Le parrain doit bien expliquer les comportements vers lesquels l'employé doit tendre. Par la suite, il doit suivre et commenter les progrès accomplis, en prenant soin de lui indiquer ce qu'il doit faire pour s'améliorer et pour appliquer les acquis une fois en poste.
3. **Remettre le plan de formation à l'employé et tout autre aide-mémoire pertinent.** Ces aides sont de précieux outils pour encourager l'employé à appliquer les nouveaux acquis et éviter les oublis.
4. **Éviter les interruptions.** Le parrain doit avoir comme règle stricte de ne tolérer aucune interruption pendant la période de formation. Les collègues de travail doivent donc être mis à contribution pour éviter tout dérangement.
5. **Réassigner le travail des employés en apprentissage.** Souvent, les employés (parrain et employés en formation) s'inquiètent du surcroît de travail qui les attend à la fin de l'entraînement à la tâche. Il s'agit d'une préoccupation importante qui peut réduire considérablement l'efficacité de la formation.
6. **Reconnaître les acquis de l'employé.** Au terme du programme de formation, une attestation de réussite devrait être remise à l'employé. Par ailleurs, l'utilisation de ces nouvelles habiletés doit être soulignée et encouragée de façon à inciter l'employé à se dépasser et à acquérir une culture d'apprentissage continu.

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

5. CONFIRMER L'EMPLOYÉ EN POSTE SUITE À LA PÉRIODE DE PROBATION

Une fois la période de probation terminée, vient le temps de confirmer l'employé dans son poste. Pour ce faire, il faut lui offrir une rétroaction sur sa performance jusqu'à ce jour et l'orienter vers les actions à prendre en vue de poursuivre son amélioration. Il est important de mettre l'accent sur les bons coups de l'employé et d'aborder ses points à améliorer de façon concise et objective (dépourvue de jugement) afin de ne pas le démotiver dans sa démarche.

MÉTHODE

1 Évaluer l'employé.

- a. Souligner les points forts de l'employé.
- b. Lui expliquer les points à améliorer.
- c. Suggérer des pistes de solutions.

2 Donner une rétroaction sur l'entraînement à la tâche.

- a. Donner une appréciation de l'apprentissage de l'employé.

3 Évaluer la satisfaction de l'employé.

- a. Écouter les commentaires de l'employé, ses difficultés, ses suggestions, ses désirs, etc.

4 Identifier ses besoins de formation.

- a. À la lumière des points à améliorer, faire l'inventaire des formations que devrait suivre l'employé afin de s'améliorer et de cheminer dans sa carrière.



Voir l'outil #36 : Grille d'évaluation de la période de probation (page 37)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ L'évaluation du nouvel employé incombe au **supérieur immédiat** qui doit se baser sur ses observations et son jugement afin de donner une rétroaction précise. Cependant, il est préférable qu'il consulte le **parrain** au sujet de l'entraînement à la tâche puisque ce dernier a participé activement à la démarche.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

**IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ**

Personne #1 à joindre :

Date d'embauche :

Poste occupé :

Département :

Supérieur immédiat :

Fiche remplie par :

FORCES DE L'EMPLOYÉ**ASPECTS À AMÉLIORER****ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION****CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION**

	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					

NOTES COMPLÉMENTAIRES**Légende (cochez la colonne appropriée)**

1 = Insatisfaisant, 2 = À améliorer, 3 = Satisfaisant, 4 = Très satisfaisant

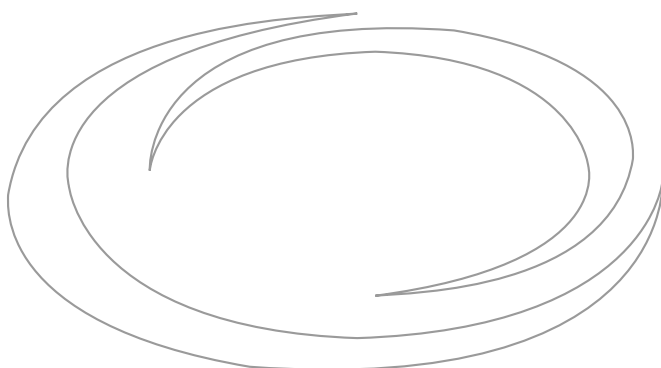
Signature de la personne ayant rempli la fiche : _____

INTRODUCTION

La mondialisation amène de plus en plus de joueurs sur un marché où les survivants sont ceux qui ont su rivaliser d'efficacité. Le contexte économique actuel exige davantage des gestionnaires que de se situer à la tête d'un groupe de travailleurs. Dans ce contexte, la mobilisation des employés devient un avantage concurrentiel inimitable par la compétition.

De plus, les études démontrent que la responsabilité de mobiliser les employés et de contribuer à leur rétention incombe aux dirigeants, aux gestionnaires, aux superviseurs et à tous ceux qui ont pour rôle de coordonner le travail, de diriger les efforts et d'aligner les actions des employés. Ce module a donc été développé avant tout pour eux afin de les guider dans cette tâche complexe qu'est la gestion d'une équipe.

Souvent, les personnes qui accèdent à un poste de gestion sont des experts techniques avec de grandes habiletés pour résoudre les problèmes. Suite à une promotion, ils ont rarement accès à une formation pour mieux comprendre en quoi leur rôle et leurs responsabilités changent. La gestion des personnes est un art qui n'est pas donné à tous et qui exige un apprentissage et le développement d'habiletés spécifiques. Ainsi, cette section du guide propose l'essentiel des rôles, des responsabilités et des comportements de gestion visant à assurer la performance d'une équipe par sa mobilisation.

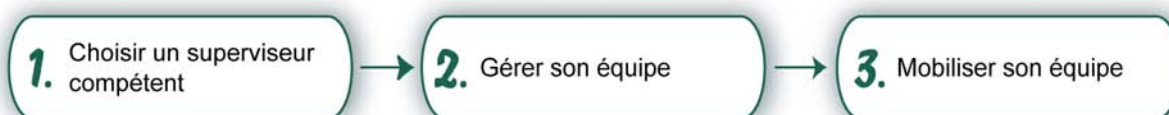


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Améliorer la performance des ressources humaines.
- ◆ Favoriser l'attraction et la rétention des employés de talent.
- ◆ Accroître la qualité des produits et des services.
- ◆ Augmenter la satisfaction de la clientèle.
- ◆ Diminuer le taux d'absentéisme et le nombre d'accidents de travail.
- ◆ Favoriser le succès d'un changement organisationnel.
- ◆ Contribuer à la santé organisationnelle, etc.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION?

Ce concept réfère à l'équipe et est l'affaire du gestionnaire. Il sous-entend un engagement et une responsabilité partagés. Le gestionnaire peut mobiliser quelqu'un en l'aidant à donner un sens à ce qu'il fait, à agir de façon responsable et à contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble d'un projet. Il n'y a pas de mobilisation sans vision et projet d'entreprise.

Pour devenir mobilisé, un travailleur ressent d'abord un lien affectif envers l'organisation, ce qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la normale. Ce lien affectif, appelé l'engagement, est un état ou une attitude de l'employé qui correspond à son attachement, à son identification et à son implication envers son organisation.

L'engagement d'une personne mobilisée repose sur trois points d'ancrage psychologique :

- ◆ attachement au **travail** (basé sur un idéal professionnel);
- ◆ attachement à la **mission** de l'organisation (une intériorisation des priorités organisationnelles);
- ◆ attachement à l'**équipe** (basé sur une identification aux valeurs).

Caractéristiques d'un employé mobilisé

Lorsqu'on interroge des employés qui sont mobilisés, leurs réponses ressemblent à celles-ci :

- ◆ « J'accomplis quelque chose d'important, de significatif... qui a une valeur pour mon organisation. »
- ◆ « J'ai la chance d'apprendre de nouvelles choses. »
- ◆ « J'ai l'occasion de développer de nouvelles habiletés. »
- ◆ « J'ai toute la liberté nécessaire pour accomplir mon travail. »
- ◆ « J'ai l'occasion de faire les choses que je fais le mieux. »
- ◆ « J'ai la chance de faire quelque chose qui me permet de me sentir fier de moi et bien dans ma peau. »



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION? (SUITE)

Pourquoi mobiliser?

Les études démontrent que l'engagement :

- ◆ est lié positivement à la performance organisationnelle et aux marges bénéficiaires;
- ◆ est un indicateur du succès d'une transformation organisationnelle;
- ◆ influence directement la qualité des produits et du service à la clientèle;
- ◆ est lié négativement au taux de roulement et à l'absentéisme en diminuant les intentions de quitter.

De plus, un employé engagé effectue moins de comportements déviants, a moins la perception d'être submergé par la charge de travail et du même coup, est moins sujet à l'épuisement et est en meilleure santé.

Plusieurs études de 1993 à 2004

Le nouveau rôle du superviseur : mobiliser son équipe

Le contexte de travail et le rôle du superviseur étant intimement liés, l'évolution de l'un a inévitablement amené une transformation du rôle de l'autre. La conception de la supervision a beaucoup évolué pour devenir très différente de son ancien paradigme.

ANCIEN PARADIGME	➔	NOUVEAU PARADIGME
En ce qui concerne le travail, le superviseur est l'expert en la matière.		Les employés ont chacun une expertise et des connaissances uniques.
Le superviseur prend les décisions finales.		Les employés sont les mieux placés pour prendre plusieurs décisions.
Le superviseur surveille et contrôle les employés.		Les systèmes de surveillance sont minimisés ou sont établis collectivement.
Le superviseur décide et indique comment le travail doit être fait.		Les employés sont encouragés à participer à la définition et à la planification du travail à faire.
On perçoit clairement une distinction entre les employés et les superviseurs; « nous » et « eux ».		Une relation de collaboration est développée entre les superviseurs et les employés.
Des équipes sont formées lorsque cela s'avère nécessaire.		Le travail en équipe fait partie intégrante de l'entreprise.
La technologie est le moteur des activités de l'organisation.		La satisfaction du client est l'objectif prioritaire de l'organisation.
La main-d'œuvre est homogène.		La main-d'œuvre est diversifiée.



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION? (SUITE)

La gestion de la diversité culturelle

La croissance du multiculturalisme dans notre société se reflète également parmi les travailleurs au sein des entreprises. Les travailleurs immigrants ou provenant de minorités visibles sont bien souvent qualifiés et disponibles, ce qui représente un atout en temps de pénurie de main-d'œuvre. L'embauche de ce type d'employés demande aux gestionnaires et aux superviseurs de développer des stratégies afin de les intégrer efficacement dans l'entreprise. De plus, il importe par la suite de maintenir ces travailleurs en emploi et de les outiller à progresser professionnellement en adoptant une approche de gestion des ressources humaines mobilisante envers eux. Emploi-Québec a produit un « Guide de la gestion de la diversité culturelle en emploi » afin de renseigner et d'outiller les gestionnaires dans l'adaptation de leurs pratiques. Ce guide est disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec dans la rubrique de la région de Montréal à l'adresse suivante : emploi.quebec.net.



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Tremblay, Michel (sous la direction de). « La mobilisation des personnes au travail », *Revue Gestion, collection « Racines du savoir »*, 2006, 730 p.
Ouvrage de référence sous la forme d'un recueil d'articles parus dans la revue *Gestion* expliquant les cadres conceptuels de la mobilisation, les conditions essentielles ainsi que les leviers organisationnels favorisant la mobilisation des travailleurs.
- ◆ Bouchard, Nelson. *Le management efficace – Approches pour diriger son équipe*, Les Éditions Quebecor, 2005, 192 p.
Ce guide pratique s'adresse à tous les gestionnaires et ceux en voie de l'être. L'auteur y explique de façon concrète les méthodes efficaces de gestion d'équipe afin d'atteindre ses objectifs avec succès.



TAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS

1. CHOISIR UN SUPERVISEUR COMPÉTENT

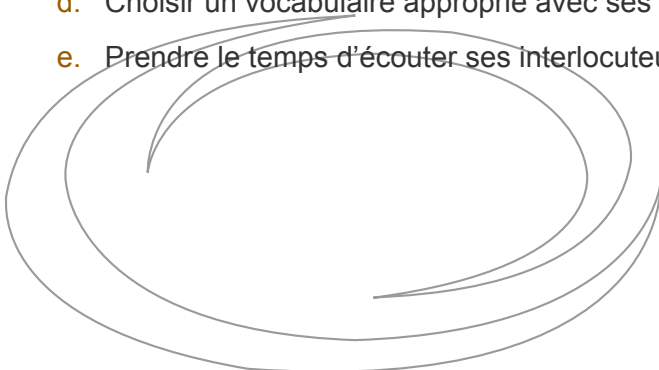
Plusieurs superviseurs sont choisis parmi les employés de production sur la base qu'ils exécutent un excellent travail, mais ce critère ne suffit pas lorsqu'il s'agit de choisir un superviseur. Malgré qu'il soit essentiel de connaître le travail que son équipe doit exécuter, la gestion est une fonction très différente du travail de production. Lorsque vient le temps de choisir un superviseur, il faut évaluer les candidats sur les compétences essentielles que requiert la supervision.

1. Qualités personnelles

- a. Savoir transmettre ses besoins et ses attentes.
- b. Être capable d'évaluer ses forces et ses faiblesses.
- c. S'adapter aux différentes situations et aux changements.
- d. Faire preuve de persévérance.
- e. Avoir le sens des responsabilités.
- f. Proposer et mettre en place des améliorations et des solutions.
- g. Agir en conformité avec ses propos.
- h. Être dévoué envers ses collègues, son équipe et son organisation.

2. Qualités relationnelles

- a. Faire preuve de respect envers ses supérieurs et ses subalternes.
- b. Faire preuve de diplomatie.
- c. Exprimer clairement sa pensée à l'écrit et à l'oral.
- d. Choisir un vocabulaire approprié avec ses interlocuteurs.
- e. Prendre le temps d'écouter ses interlocuteurs.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

1. CHOISIR UN SUPERVISEUR COMPÉTENT (SUITE)

3. Compétences professionnelles

- a. Être capable d'analyser un problème dans son ensemble.
- b. Être capable de diagnostiquer les causes d'un problème.
- c. Proposer de nouvelles idées et de nouveaux projets.
- d. Analyser les problèmes avec de nouveaux points de vue.
- e. Appuyer son analyse sur des faits.
- f. Respecter les lois et les normes de l'organisation.

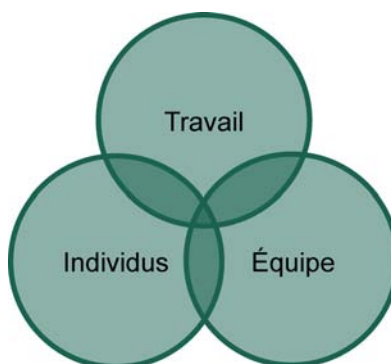
4. Compétences de gestion

- a. Faire le suivi de son travail auprès de ses collaborateurs (supérieurs, collègues, subalternes).
- b. Mettre en place des mécanismes de coordination du travail.
- c. Respecter les budgets prévus.
- d. Transmettre les décisions à ses collaborateurs (supérieurs, collègues, subalternes).
- e. Prendre action pour corriger les écarts entre les planifications et la réalité.
- f. Bien choisir ses collaborateurs.
- g. Préciser ses attentes envers ses collaborateurs.
- h. Laisser ses collaborateurs prendre des initiatives en lien avec leurs responsabilités.
- i. Faire des choix et les assumer.
- j. Savoir prendre le contexte en considération lors de la prise de décision.
- k. Obtenir l'appui de ses collaborateurs.
- l. Régler des conflits en conformité avec les normes de l'organisation.
- m. Inciter ses subalternes à passer à l'action.
- n. Savoir établir les priorités.
- o. Établir des plans d'action pour l'atteinte des objectifs.
- p. Prévoir les ressources nécessaires à un projet.
- q. Agir au moment opportun.
- r. Fixer des échéanciers réalistes.

É TAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. GÉRER SON ÉQUIPE

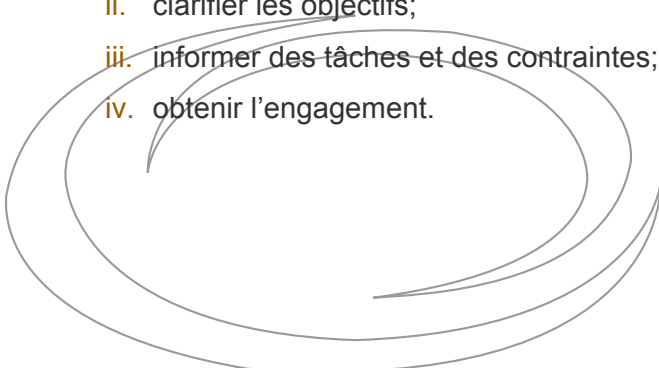
Il existe trois champs d'activité dans le travail du superviseur : le travail, l'équipe et les individus. Les bons superviseurs sont ceux qui sont aptes à développer les membres de leur équipe pour accomplir le travail à faire, tout en travaillant en équipe. Ces trois dimensions sont interreliées et s'influencent mutuellement. Toutes les actions du superviseur doivent être en lien avec la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise.



En tant que superviseur, vous devez donc travailler sur ces trois aspects à l'intérieur de cinq grands champs de responsabilités.

1. Définir et communiquer les objectifs

- a. Pour le travail :
 - i. identifier les tâches et les contraintes.
- b. Pour l'équipe et les individus :
 - i. tenir des réunions;
 - ii. clarifier les objectifs;
 - iii. informer des tâches et des contraintes;
 - iv. obtenir l'engagement.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

2. GÉRER SON ÉQUIPE (SUITE)

2. Planifier – Recueillir l'information

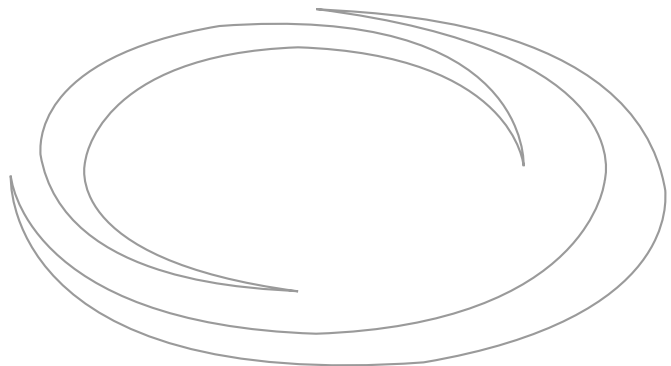
- a. Pour le travail :
 - i. considérer les différentes options;
 - ii. vérifier les ressources disponibles.
- b. Pour l'équipe et les individus :
 - i. consulter;
 - ii. encourager le partage des idées;
 - iii. recueillir les suggestions;
 - iv. évaluer les compétences.

Planifier – Prendre des décisions

- a. Pour le travail :
 - i. établir les priorités, l'échéancier et les standards.
- b. Pour l'équipe :
 - i. organiser le travail d'équipe;
 - ii. clarifier les rôles de chacun.
- c. Pour l'individu :
 - i. assigner le travail;
 - ii. déléguer;
 - iii. décrire les résultats attendus.

3. Donner des instructions

- a. Pour le travail :
 - i. clarifier les objectifs;
 - ii. présenter la planification.
- b. Pour l'équipe et les employés :
 - i. expliquer les décisions;
 - ii. écouter;
 - iii. répondre aux questions;
 - iv. vérifier la compréhension.



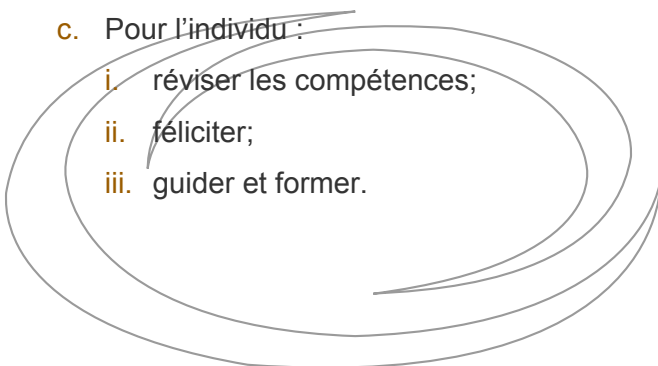
2. GÉRER SON ÉQUIPE (SUITE)

4. Assurer un support et observer l'évolution

- a. Pour le travail :
 - i. évaluer le processus;
 - ii. maintenir les standards établis.
- b. Pour l'équipe :
 - i. coordonner les efforts;
 - ii. résoudre les conflits.
- c. Pour les individus :
 - i. conseiller;
 - ii. assister;
 - iii. rassurer;
 - iv. discipliner;
 - v. reconnaître les efforts.

5. Évaluer les résultats et le processus de travail

- a. Pour le travail :
 - i. résumer les actions;
 - ii. réviser les objectifs initiaux;
 - iii. apporter les correctifs nécessaires.
- b. Pour l'équipe :
 - i. reconnaître les succès;
 - ii. apprendre de ses erreurs.
- c. Pour l'individu :
 - i. réviser les compétences;
 - ii. féliciter;
 - iii. guider et former.





TAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

3. MOBILISER SON ÉQUIPE

Nous avons vu l'importance de la qualité d'encadrement et du style de gestion comme levier de mobilisation. Il y a de nombreux gestes qu'un superviseur peut réaliser dans le quotidien afin d'encourager son équipe à se mobiliser. Nous les avons regroupés selon les quatre piliers de l'engagement.

MÉTHODE

1 Assurer la clarté.

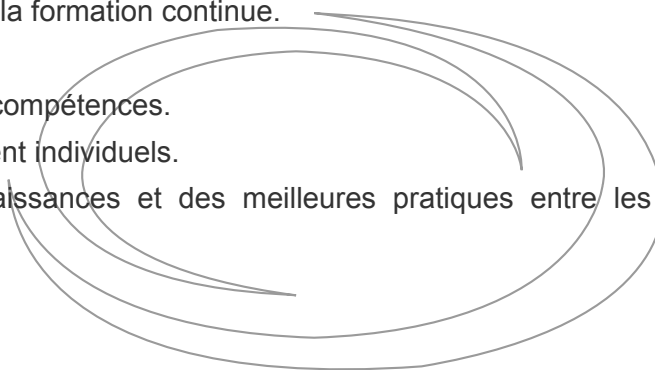
- a. Effectuer une planification stratégique annuelle.
- b. Divulguer les orientations de l'entreprise.
- c. Faire connaître les valeurs.
- d. Rallier les employés autour d'objectifs.
- e. Élaborer et suivre sur une base régulière des objectifs mesurables.
- f. Améliorer le processus d'accueil et d'intégration des employés.
- g. Élaborer, communiquer ou préciser les profils de poste.
- h. Élaborer des diagrammes de processus opérationnels.



Voir l'outil #37 : L'établissement d'objectifs comme levier de mobilisation
(pages 15-16)

2 Développer les capacités et les compétences.

- a. Mettre en place un processus de sélection.
- b. S'assurer lors du recrutement que les employés aient les connaissances et les habiletés requises pour accomplir le travail demandé.
- c. Maintenir cette compétence par de la formation continue.
- d. Offrir du coaching individualisé.
- e. Faire une évaluation annuelle des compétences.
- f. Dresser des plans de développement individuels.
- g. Promouvoir le partage des connaissances et des meilleures pratiques entre les employés.



MÉTHODE (SUITE)

3 Accorder de l'influence.

- a. Favoriser l'autonomie et la responsabilisation.
- b. Instaurer un programme de suggestions formelles ou spontanées.
- c. Favoriser l'implication des membres de l'équipe dans l'innovation.
- d. Participer à la résolution de problèmes au sein de l'équipe.
- e. Impliquer les employés dans la planification de l'entreprise.
- f. Réunir des membres de plusieurs niveaux en petits groupes.

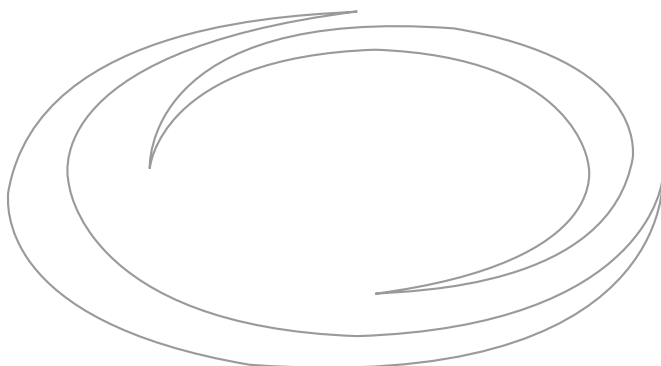
4 Offrir de la reconnaissance.

- a. Reconnaître toute amélioration de performance, les efforts, mais aussi le surpassement de difficultés.
- b. Donner de la reconnaissance aux membres de son équipe de façon personnalisée, créative, audacieuse et la rendre publique.
- c. Favoriser l'appréciation entre collègues.
- d. Être honnête.
- e. Complimenter plutôt que critiquer.

Les comportements énumérés précédemment demeurent des suggestions et il n'en tient qu'à vous de les appliquer au bon moment. Pour vous guider, assurez-vous à la base de répondre aux besoins des employés.



Voir l'outil #38 : Aide-mémoire – Les besoins des employés pour assurer leur engagement et leur mobilisation (page 17)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



Déterminer des objectifs contribue à la mobilisation des travailleurs pour les raisons suivantes.

- ◆ Les êtres humains recherchent le succès. Personne ne va au travail avec l'idée d'échouer. Par conséquent, la qualité du travail d'un individu est supérieure s'il est fait en fonction du succès, plutôt qu'avec l'idée de prévenir l'échec.
- ◆ Pour nous tous, la vie est vécue pleinement lorsqu'elle a un sens. Les objectifs donnent un sens au travail. Sans ceux-ci, travailler devient un fardeau et les gens doivent y être contraints.
- ◆ On ne peut pas réussir sans une définition du succès. La réussite n'est possible que si des objectifs sont définis préalablement.
- ◆ La réussite au sein d'une organisation implique toujours l'interdépendance des individus. On y parvient lorsque tout le monde s'engage à créer un meilleur avenir en définissant des objectifs de travail.
- ◆ Atteindre des buts que vous avez fixés et envers lesquels vous êtes engagé rehausse votre satisfaction personnelle. Une année exceptionnelle, un quart d'année favorable, vous permet de satisfaire les attentes et ainsi accroître votre estime personnelle.
- ◆ Si vous avez fixé des objectifs avec d'autres personnes et si vous travaillez fort à les atteindre, vous avez un sentiment d'appartenance élevé. Ceci est une force motrice importante pour les individus et l'organisation.
- ◆ Un individu se sent beaucoup plus confiant lorsqu'il sait ce qui est attendu de lui, tout en sachant qu'il peut satisfaire ces attentes. Celles-ci ayant été clairement définies préalablement, l'individu peut évaluer lui-même si le travail effectué répond aux critères et ce, tout au long du processus.
- ◆ Un individu peut être gagnant ou perdant en ayant des objectifs à atteindre. Sans ces derniers, il n'y a pas de possibilité de succès, seulement des tentatives d'éviter des pertes et l'échec.



Il existe trois catégories d'objectifs.

- ◆ **Un objectif général** : consiste en un but défini de façon relativement large, que l'on se propose d'atteindre. Il présente une orientation globale, sans apporter de précision.
- ◆ **Un objectif spécifique** : sert à « opérationnaliser » un objectif général; c'est-à-dire qu'il introduit une intention claire, mesurable et fixe dans le temps. Un objectif général peut être rendu opérationnel par plusieurs objectifs spécifiques différents.
- ◆ **Un indicateur de performance** : donnée mesurable pouvant être aisément compilée et présentée. Chaque objectif spécifique contient un indicateur de performance (taux, ratio, nombre, pourcentage...).

Voici quelques exemples pour chacune des catégories.

- ◆ **Général** : réduire le total des journées d'absence pour le personnel d'entretien.
 - ◆ **Spécifique** : diminuer les journées d'absence de 15 % du personnel d'entretien, d'ici la fin de l'année 2009.
 - ◆ **Indicateur** : nombre de jours d'absence (2008 vs 2009).
-
- ◆ **Général** : augmenter la rapidité dans le traitement des plaintes de la clientèle.
 - ◆ **Spécifique** : assurer un contact-client à l'intérieur de 5 jours ouvrables après la réception de la plainte, d'ici le 15 juin.
 - ◆ **Indicateur** : nombre de jours de délai entre la plainte et le contact-client.

Pour être efficace, un objectif doit avoir les caractéristiques SMART.

- ◆ **Spécifique**
- ◆ **Mesurable**
- ◆ **Accepté**
- ◆ **Réalisable**
- ◆ **Temps** (intégré à un échéancier)



Clarté

- ☐ Connaissance et compréhension des :
 - ◆ mission et valeurs;
 - ◆ orientations et objectifs;
 - ◆ rôles et responsabilités;
 - ◆ processus et structure.
- ☐ Cohérence des décisions.

Compétence

- ☐ Maîtrise des connaissances et des habiletés nécessaires.
- ☐ Accès aux outils et aux ressources requises.
- ☐ Soutien dans l'accomplissement des responsabilités.
- ☐ Environnement propice.

Influence

- ☐ Perception de l'importance du travail et du rôle.
- ☐ Capacité d'influencer le travail.
- ☐ Implication dans la prise de décision.
- ☐ Droit de donner son point de vue et de questionner les décisions.

Reconnaissance

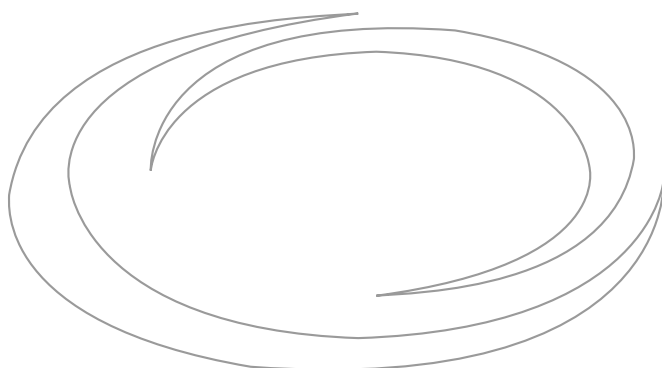
- ☐ Sentiment de contribuer au succès de l'organisation.
- ☐ Satisfaction quant à l'équité des conditions.
- ☐ Reconnaissance par les pairs et par l'organisation.
- ☐ Feed-back spécifique donné régulièrement.



INTRODUCTION

Le manuel de l'employé est plus qu'un simple outil de communication. Il s'agit d'un guide qui permet aux employés de mieux connaître l'entreprise, ses attentes et son fonctionnement. En présentant les politiques de gestion du personnel, le manuel de l'employé permet d'assurer une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail.

Il est primordial de prendre le temps d'élaborer un manuel de l'employé puisqu'en plus d'être une source de renseignements pertinents, il démontre un souci de l'entreprise pour ses employés, un intérêt pour la communication et une volonté d'avoir une structure interne orientée vers la cohérence des règles et des procédures. Très utile pour communiquer l'information lors de l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, il contribue également à susciter l'engagement des employés et à développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

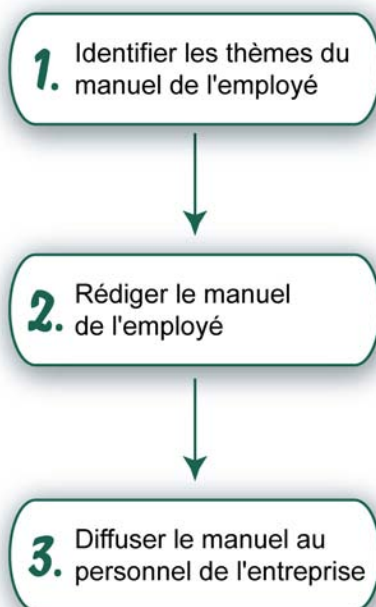


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Définir les attentes et les orientations de l'entreprise.
- ◆ Donner une information commune à tous les employés.
- ◆ Préciser les règles de fonctionnement de l'entreprise.
- ◆ Susciter l'engagement des employés.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



DEUX ÉLÉMENTS QUI FONT UNE DIFFÉRENCE!

La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un système de valeurs, de convictions, de pratiques courantes et de traditions qui sont communes aux membres d'une organisation et qui orientent leurs comportements. La culture est édifée au fil du temps et confère à l'organisation son caractère propre, oriente sa nature et mobilise les énergies.

« C'est comme ça que nous faisons les choses ici! »

En fait, la culture englobe les symboles collectifs, les mythes, les visions et les figures marquantes de son histoire. Les valeurs qui comptent pour l'organisation sont illustrées à travers ses succès et ses échecs; ceux-ci forment une histoire en mouvement qui guide ses gestionnaires.

Ce que permet la culture organisationnelle

- ◆ Modeler les attitudes
- ◆ Renforcer les convictions communes
- ◆ Orienter les comportements
- ◆ Déterminer les attentes concernant le rendement
- ◆ Motiver les employés

Conséquences d'une culture forte dans une organisation

- ◆ Augmente les performances de l'organisation à long terme
- ◆ Oriente les dirigeants vers le progrès
- ◆ Responsabilise les employés
- ◆ Valorise la diversité du personnel
- ◆ Veille au respect des normes et standards de l'entreprise



DEUX ÉLÉMENTS QUI FONT UNE DIFFÉRENCE! (SUITE)

Fondements d'une solide culture organisationnelle

- ◆ Insister sur les résultats
- ◆ Encourager le travail en équipe et la collaboration
- ◆ Inciter le personnel à innover
- ◆ Faire du bien-être de l'équipe, un objectif prioritaire pour tous les gestionnaires

En somme, la culture de l'organisation est la représentation de sa mission sous forme d'attitudes et de comportements. La culture aide à définir les attitudes et les actions des membres de l'organisation vis-à-vis des tâches, des rôles, des personnes, du pouvoir et du changement. Elle fournit un cadre au travers duquel l'organisation peut reconnaître ses problèmes internes et les résoudre, analyser les défis externes et les relever.

Source

- ◆ www.idrc.ca

Les valeurs d'entreprise

Les valeurs expriment les engagements des dirigeants de l'entreprise face à ses employés, ses clients, ses fournisseurs, son entourage, etc. Quels sont les principes qui guident les dirigeants, les employés? Les valeurs d'entreprise véhiculent des principes qui sont la marque de l'entreprise et qui inspirent un style de gestion, des méthodes de travail, des relations d'affaires, etc.

Voici quelques questions qui peuvent aider une entreprise à identifier ses valeurs.

- ◆ À quoi tenons-nous par-dessus tout (ce sur quoi on ne discute même pas)? Par exemple : Qu'est-ce qui devrait guider les relations interpersonnelles chez nous? Comment s'exerce l'autorité? Quelle attitude est fondamentale pour nous dans le travail?
- ◆ Pour trouver nos valeurs, il est parfois utile de procéder par la négative. Qu'est-ce que nous ne pouvons accepter?
- ◆ Qu'est-ce qui influence ou motive nos décisions?

On entend souvent parler d'intégrité, de travail d'équipe, de transparence, de respect et du fameux « jeune et dynamique »... Il va de soi de définir ce que ces mots veulent dire pour notre organisation. Il est important ici de préciser de ne pas confondre valeurs et attentes de la direction qui, elles, expriment ce que les employés doivent démontrer comme performance générale.

Source

- ◆ www.vignolacameron.com



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Commission des normes du travail : www.cnt.gouv.qc.ca
Ce site donne des informations sur les principaux articles de loi concernant les normes du travail. Il vous sera utile dans l'élaboration de la section reliée aux conditions de travail.
- ◆ Publications du Québec : www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca
Ce site est intéressant pour obtenir de l'information sur toute loi autre que celle des normes du travail; il propose plusieurs publications de lois et de règlements concernant les publications du Québec.
- ◆ Commission de l'accès à l'information du Québec : www.cai.gouv.qc.ca
Ce site présente des informations sur la Loi de la protection des renseignements personnels.
- ◆ Lauzon, I., L. Bernier, et Le Corre et Associés (2004). *Manuel d'employés et politiques d'entreprise : tout ce que l'employeur doit savoir*, Les Éditions Yvon Blais.
Ce guide donne aux employeurs les outils nécessaires pour rédiger les politiques de l'entreprise ou un manuel de l'employé. Constitué de conseils pratiques et faciles à mettre en œuvre, ce guide tient compte des lois applicables afin d'assurer la légalité des dispositions des politiques et du manuel.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

É TAPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL

1. IDENTIFIER LES THÈMES DU MANUEL DE L'EMPLOYÉ

La première étape à effectuer lors de la conception d'un manuel de l'employé consiste à identifier les thèmes qui y seront présentés. Il est important de se questionner sur les sujets qui sont importants pour l'entreprise et les éléments essentiels qui doivent être communiqués aux employés. À la fin de cette étape, l'entreprise disposera d'une liste de thèmes sur laquelle elle pourra se baser pour rédiger le manuel en tant que tel.

MÉTHODE

1 Former un comité de travail qui a pour rôle :

- a. d'identifier les thèmes à inclure dans le manuel;
- b. de consulter les gestionnaires et les employés;
- c. de s'assurer que le contenu soit représentatif de la culture et de la mission de l'entreprise.

2 Identifier les thèmes à inclure dans le manuel de l'employé. Voici des questions utiles à se poser à cette étape.

- a. Quels sont les sujets pour lesquels il existe déjà une politique, une procédure ou un énoncé formel et connu? Sont-ils à jour?
- b. Quelles sont les questions qui sont souvent demandées par les employés et qui auraient avantage à être précisées?
- c. Quelles sont les politiques qui ne sont pas toujours respectées? Pourquoi?
- d. Quels sont les thèmes à développer?



Voir l'outil #39 : Rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé (pages 9 à 12)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **comité de travail** est responsable d'identifier les thèmes à inclure dans le manuel de l'employé et ce, en consultant les gestionnaires et les employés. Il doit rassembler l'information et élaborer les grandes lignes du manuel.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



Message du directeur	Le message du directeur présente brièvement l'entreprise ainsi que les objectifs du manuel. Le mot du directeur doit être rédigé dans un esprit d'accueil des nouveaux employés et adapté à ce contexte. Idéalement, il est stimulant et suscite le désir de se joindre à l'entreprise. Il peut aussi inviter les employés à faire part de leurs commentaires sur le contenu du manuel.
Historique de l'entreprise	L'historique doit contenir les grandes lignes du développement de l'entreprise à partir de sa création, ses étapes, les faits intéressants (volume d'affaires, clients, principaux marchés) ainsi que les principaux défis que l'entreprise sera appelée à relever.
Mission	La mission doit représenter la raison d'être de l'entreprise et son champ d'activité spécifique. La mission est énoncée en termes simples. Souvent, un énoncé de la mission est déjà formulé dans le plan d'affaires.
Philosophie et valeurs	Les valeurs doivent être réalistes et cohérentes pour susciter l'engagement. Pour les formuler, il est possible de se questionner à savoir ce qui devrait guider les relations interpersonnelles, les relations avec les fournisseurs, les méthodes de travail, les décisions à l'intérieur de l'entreprise. Un exercice de réflexion stratégique au sein de l'équipe de gestion peut alors être utile pour formuler des valeurs communes.
Attentes de la direction	Communiquer les attentes de l'entreprise en termes de responsabilités, de collaboration, d'esprit d'équipe, de résultats, de performance. Bref, il s'agit de préciser ce qui compte pour le succès de l'entreprise.
Organigramme	Inclure un schéma de la structure organisationnelle présentant les postes, les fonctions, les responsabilités et les rôles de chacun. Il permet de connaître la hiérarchie dans l'entreprise et de se référer aux personnes appropriées. Il doit être simple afin que chacun puisse s'y retrouver facilement.
Rémunération	Cette partie du manuel doit comporter la politique de rémunération, les divers programmes d'intéressement (assurances, régime de retraite, compte de dépenses), les périodes de versements du salaire, les commissions, la fréquence des révisions salariales. Comme la rémunération est un facteur important pour la main-d'œuvre, une rémunération attrayante doit être proposée pour permettre d'attirer des candidats intéressants.

**Les conditions de travail**

Plusieurs éléments doivent être inclus dans cette section du guide. Il convient d'être précis et de vérifier fréquemment les nouvelles lois et normes en vigueur afin de mettre à jour les conditions de travail. Le guide comporte des informations sur les éléments suivants.

- ◆ Statut des employés (permanent, temporaire, sur appel, temps plein, temps partiel)
- ◆ Horaires de travail (durée semaine de travail, horaire)
- ◆ Heures supplémentaires (conditions, autorisations)
- ◆ Enregistrement des heures travaillées (moyen utilisé)
- ◆ Vacances et congés annuels (période de référence, choix de dates, critères utilisés, durée du congé, délai d'avis)
- ◆ Pauses et repas (durée et horaire)
- ◆ Jours fériés, chômés et payés (liste des journées de congé, conditions de rémunération ou de compensation)
- ◆ Congés de maladie (nombre de jours payés ou non, remboursés ou non, exigence du certificat médical)
- ◆ Autres absences au travail (conditions d'autorisation, règles et mesures disciplinaires)
- ◆ Frais de déplacement (règles de remboursement des frais de déplacement, pièces justificatives)
- ◆ Congés sociaux en termes de durée et indemnisation (congé de maternité, congé de paternité, congé parental, obligations familiales, décès ou funérailles, mariage, naissance, adoption ou interruption de grossesse)
- ◆ Perfectionnement (principes de base ou politique, engagement de l'entreprise à l'égard du perfectionnement, principales modalités)
- ◆ Cessation d'emploi (avis de départ) et mise à pied



Politiques internes

Plusieurs rubriques peuvent être incluses dans les politiques internes. Il est important de spécifier dans cette section les clauses de confidentialité et de non-concurrence. Pour éviter des malentendus, nous suggérons d'inclure des règles précises concernant la divulgation, la reproduction d'informations, de documents ou de logiciels. Également, les règles et les limites ainsi que les formalités peuvent être énoncées dans cette section. On peut donc y inclure tout ce qui concerne :

- ◆ l'éthique au travail
- ◆ les attentes par rapport au service à la clientèle
- ◆ l'image professionnelle
- ◆ la tenue vestimentaire
- ◆ les appels téléphoniques (personnels et interurbains)
- ◆ le respect et la propriété de l'équipement, des outils et des locaux de l'entreprise
- ◆ les limites de la navigation sur Internet et l'interdiction d'accès à certains sites
- ◆ la confidentialité
- ◆ la politique concernant l'usage de tabac, alcool, drogues et médicaments
- ◆ la politique de harcèlement

Mécanismes de communication

Cette section du guide vise à préciser les mécanismes de communication mis en place par l'entreprise afin de démontrer le souci de l'entreprise face à la transmission d'informations pertinentes et de recueillir les suggestions et les opinions des employés. Une communication claire et efficace a un impact important sur le climat de travail, la mobilisation des employés et la performance en général. Les moyens de communication utilisés doivent être exposés brièvement.

- ◆ Engagements de la direction quant à la communication
- ◆ Comités
- ◆ Réunions
- ◆ Bulletin
- ◆ Internet, intranet et courrier électronique
- ◆ Personnes-ressources en cas de besoin
- ◆ Affichage
- ◆ Pigeonnier
- ◆ Boîte à suggestions

**Santé et sécurité au travail**

Les principales règles de santé et sécurité au travail doivent être brièvement présentées de façon à ce que l'on reconnaisse les obligations et les engagements de l'employeur vis-à-vis des politiques en vigueur. Il importe pour une entreprise de faire connaître son engagement face au bien-être de ses employés en faisant de la prévention auprès de ces derniers en ce qui concerne les maladies et accidents que l'on retrouve généralement chez le personnel (maux de dos, problèmes liés à l'ergonomie du poste de travail, problèmes visuels, tendinite, etc.). S'il existe un comité de santé et sécurité au travail, c'est à cette section qu'il devrait être présenté.

Évaluation de rendement

Cette section du guide présente, de façon générale, la démarche d'évaluation et la fréquence à laquelle l'évaluation est réalisée. On peut retrouver, entre autres, les principaux critères d'évaluation, la fréquence de l'évaluation, les documents soumis au dossier de l'employé et les suites de l'évaluation du rendement en ce qui concerne la rémunération. Il faut être très rigoureux au cours de l'étape d'élaboration des critères d'évaluation pour ainsi s'assurer de la cohérence avec la mission et les valeurs de l'organisation. Le choix de ces critères aura des répercussions importantes sur la performance des employés, ce qui affectera le succès et la compétitivité de l'entreprise.

Pour approfondir davantage ce thème, vous pouvez vous référer à la section de ce guide portant sur l'évaluation du rendement.

ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL (SUITE)

2. RÉDIGER LE MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Dans le but de présenter une information simple et concrète, les éléments proposés dans le manuel de l'employé doivent être rédigés en termes clairs et concis. Compte tenu du nombre important de points à élaborer dans le manuel, celui-ci peut être rédigé de façon progressive et par plus d'une personne afin d'alléger la tâche. La collaboration d'une personne spécialiste en ressources humaines peut être nécessaire pour rédiger le manuel selon les lois et les normes en vigueur et pour s'assurer de la pertinence des informations inscrites dans le manuel. Il importe de demeurer à l'affût des changements qui surviennent afin de mettre à jour régulièrement le manuel selon l'évolution des activités de l'entreprise.

MÉTHODE

1 Rédiger chacun des thèmes choisis en :

- a. utilisant des termes simples et précis;
- b. présentant les informations de façon à dire aux employés ce qu'ils doivent faire plutôt que ce qu'ils ne doivent pas faire;
- c. utilisant le terme « vous » pour s'adresser aux employés et « l'entreprise » pour désigner l'employeur afin de rendre la lecture plus personnalisée.



Voir l'outil #40 : Grille de planification pour l'élaboration du manuel de l'employé
(page 15-16)

2 Valider le contenu de chaque politique pour s'assurer qu'elle respecte les différentes lois en vigueur (Loi sur les normes du travail, Code civil du Québec, Loi sur la santé et la sécurité au travail, etc.).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **comité de travail** a la responsabilité de rédiger le manuel de l'employé et d'en faire valider le contenu par une ressource connaissant les lois en vigueur. Il répartit le travail et fixe les échéanciers.
- ◆ La **direction** de l'entreprise doit assurer la validation finale du manuel de l'employé, considérant les enjeux stratégiques et financiers de certains éléments contenus dans le manuel.



THÈMES	RÉALISÉ	À RÉALISER	ÉCHÉANCE	AIDE EXTERNE	RESPONSABLE INTERNE	COMMENTAIRES
Message du directeur						
Historique de l'entreprise						
Mission						
Philosophie et valeurs						
Attentes de la direction						
Organigramme						
Rémunération						
Conditions de travail						
Heures de travail						
Heures supplémentaires						
Contrôle des heures travaillées						
Vacances et congés annuels						
Pauses et repas						
Jours fériés, chômés et payés						
Congés de maladie						
Autres absences						
Frais de déplacement						
Congés sociaux						
Perfectionnement						
Cessation d'emploi						
Autres						



THÈMES	RÉALISÉ	À RÉALISER	ÉCHÉANCE	AIDE EXTERNE	RESPONSABLE INTERNE	COMMENTAIRES
Politiques internes						
Service à la clientèle						
Tenue vestimentaire						
Politique de harcèlement						
Confidentialité						
Usage du tabac, drogues et alcool						
Clause de non-concurrence						
Appels téléphoniques						
Mécanismes de communication						
Santé et sécurité au travail						
Évaluation de rendement						

ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL (SUITE)

3. DIFFUSER LE MANUEL AU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

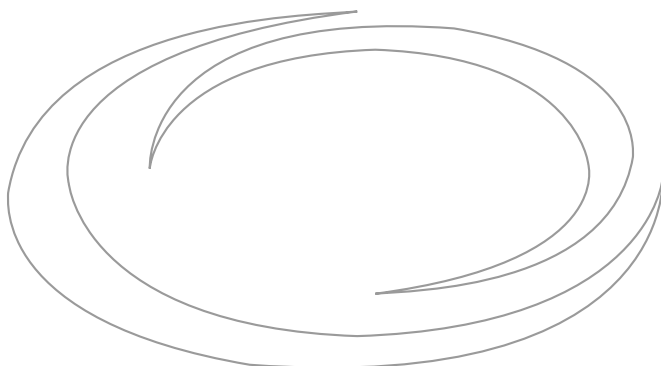
Il est important que chaque employé de l'entreprise ait une copie du manuel de l'employé. Si l'entreprise en est à son premier manuel de l'employé, elle doit s'assurer de le distribuer à tous ses employés. Par la suite, le manuel est généralement remis lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés. Le manuel est un outil de référence et permet de répondre aux questions qui sont généralement posées au sujet du fonctionnement et des politiques internes. Il est suggéré de faire signer un accusé de réception du document qui sera la preuve que l'employé a bel et bien été informé des objectifs et des règles de l'entreprise.

MÉTHODE

- ❶ **Informar les gestionnaires du contenu du manuel de l'employé ainsi que de la façon d'appliquer les différentes politiques.**
- ❷ **Distribuer le manuel à tous les employés :**
 - a. lors d'une réunion générale ou par groupe ou individuellement;
 - b. à l'embauche de tout nouvel employé.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

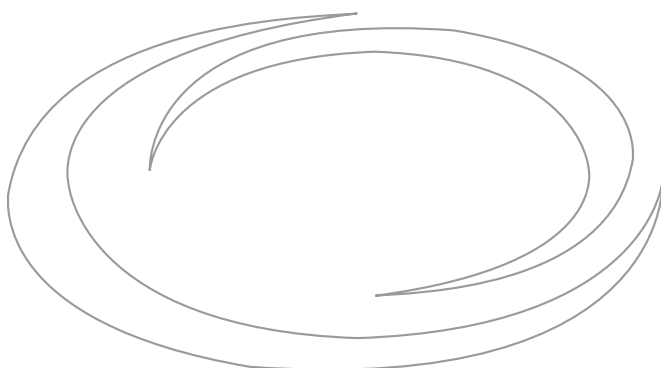
- ♦ Le **comité de travail** a la responsabilité d'informer les gestionnaires sur le contenu du manuel de l'employé ainsi que d'identifier de quelle façon ce dernier sera distribué aux employés.



INTRODUCTION

La rémunération est une activité ayant un impact important sur la performance de l'entreprise. Une gestion efficace de la rémunération permet de contrôler les coûts liés à la main-d'œuvre, mais aussi d'attirer et de retenir des candidats compétents. Les choix stratégiques qui sont faits quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels, les comportements des employés, etc. C'est pourquoi il est important de prendre le temps de réfléchir aux moyens les plus appropriés à adopter dans le contexte particulier de son entreprise.

Bien qu'étant un processus complexe, ce module aborde les étapes clés menant à la détermination des salaires. Il s'agit d'abord d'élaborer la stratégie de rémunération en lien avec les objectifs organisationnels. Par la suite, l'évaluation des emplois et les enquêtes de rémunération permettent d'élaborer une structure salariale sur laquelle l'entreprise se basera pour déterminer les augmentations de salaires. Le défi est donc de réussir à offrir une rémunération juste et équitable qui saura satisfaire les employés tout en respectant la capacité à payer de l'entreprise.

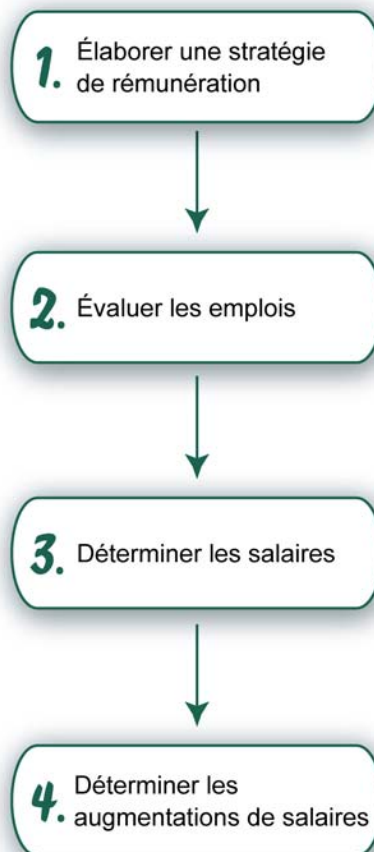


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Attirer et recruter une main-d'œuvre répondant aux besoins de l'entreprise.
- ◆ Inciter le personnel à se surpasser pour atteindre les objectifs organisationnels.
- ◆ Retenir le personnel compétent.
- ◆ Assurer une rémunération équitable entre les différentes catégories d'emplois.
- ◆ Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LA RÉMUNÉRATION : UNE QUESTION D'ÉQUITÉ!

Un des défis auxquels font face les entreprises en matière de rémunération est de payer les employés d'une façon qu'ils perçoivent comme juste. Ceci est complexe puisque l'équité est une question de perception et varie donc d'une personne à l'autre. Pour s'assurer que la rémunération soit la plus équitable possible, il existe quatre principes que les entreprises devraient considérer.

Équité interne : offrir une rémunération équivalente pour des emplois comportant des exigences semblables.

Pratique d'équité interne → Enquête de rémunération

Équité externe : offrir une rémunération comparable à celle qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires.

Pratique d'équité externe → Évaluation des emplois

Équité individuelle : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience.

Pratique d'équité individuelle → Évaluation du rendement

Équité collective : offrir aux employés une rémunération qui varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités.

Pratique d'équité collective → Régime collectif de rémunération variable

Source

- ♦ Thériault, Roland et Sylvie St-Onge, (2006). *La gestion de la rémunération – Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 708 p.

L'équité salariale en bref...

On ne peut parler d'équité interne sans parler d'équité salariale. Depuis son entrée en vigueur le 21 novembre 1997, la *Loi sur l'équité salariale* vise à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Les obligations auxquelles sont soumis les employeurs varient selon la taille de l'entreprise.

	100 salariés ou plus	50 à 99 salariés	10 à 49 salariés
Programme d'équité salariale	Obligatoire	Obligatoire	Facultatif
Comité d'équité salariale	Obligatoire	Facultatif	Facultatif
Rajustements salariaux	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire

La démarche type pour réaliser l'équité salariale est la suivante.

1. Déterminer le *nombre de personnes salariées* dans l'entreprise.
2. Déterminer le *nombre de programme(s)* requis.
3. Déterminer la composition du ou des *comité(s) d'équité salariale*.
4. Identifier les *catégories d'emplois* à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine visées par la loi.
5. Choisir *la méthode et les outils d'évaluation* des catégories d'emplois et élaborer une démarche d'évaluation.
6. *Afficher les résultats* de l'identification des catégories d'emplois, du choix de la méthode et des outils d'évaluation et de l'élaboration de la démarche retenue.
7. *Évaluer* les catégories d'emplois.
8. *Estimer* les écarts salariaux.
9. Définir les modalités de versement des *ajustements salariaux*.
10. *Afficher* l'ensemble des résultats.
11. Procéder au versement des *ajustements salariaux*.
12. *Maintenir l'équité salariale* dans l'entreprise.

Pour plus d'informations sur l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, consulter le site de la Commission de l'équité salariale au www.ces.gouv.qc.ca.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ♦ IMT (Information sur le marché du travail)
 - imt.emploiquebec.net (site du gouvernement provincial)
 - www.labourmarketinformation.ca (site du gouvernement fédéral)

Ces sites fournissent une multitude d'informations sur le marché du travail. On y retrouve notamment les salaires moyens versés pour une variété d'emplois repères.

- ♦ Thériault, Roland et Sylvie St-Onge, (2006). *La gestion de la rémunération – Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 708 p.
Ce livre aborde tous les éléments incontournables de l'élaboration, de l'implantation et de la gestion de pratiques efficaces et équitables en matière de rémunération.
- ♦ Emploi-Québec, (2004). *Recruter et garder son personnel*, Les Publications du Québec, 228 p.
- ♦ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.
- ♦ TECHNOCompétences, (2004). *Guide pour la conception d'une politique et d'une structure salariales*, TECHNOCompétences, 26 p.
- ♦ Thériault, Roland et Sylvie St-Onge, (2006). *La gestion de la rémunération – Théorie et pratique*, Gaëtan Morin éditeur, 708 p.

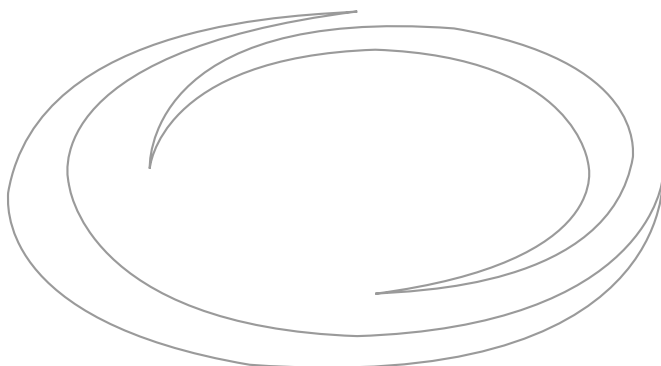
É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS

1. ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

Afin de structurer la rémunération des employés au sein de l'entreprise, il importe d'élaborer une stratégie de rémunération. Pour ce faire, il faut tout d'abord se questionner sur les objectifs organisationnels pour que la rémunération devienne un moyen stratégique permettant de les atteindre. Par la suite, la direction doit se questionner sur les buts recherchés par la stratégie de rémunération en identifiant les comportements et les résultats attendus. Finalement, elle peut choisir les formes de rémunération permettant le développement de l'entreprise.

MÉTHODE

- 1 **Définir les objectifs organisationnels en se questionnant sur ce que l'entreprise veut atteindre, comme par exemple :**
 - a. la réduction des coûts de production;
 - b. l'amélioration de la qualité;
 - c. le développement de nouveaux produits;
 - d. etc.
- 2 **Identifier les comportements et les résultats permettant d'atteindre les objectifs en se questionnant sur ce qui est à encourager, comme par exemple :**
 - a. la collaboration ou la compétition?
 - b. le mérite ou l'ancienneté?
 - c. les efforts ou les résultats?
 - d. l'équipe ou l'individu?
 - e. l'équité interne ou externe?
 - f. etc.



MÉTHODE (SUITE)

- 3 **Déterminer la stratégie globale de rémunération en choisissant les formes de rémunération directe et indirecte les plus appropriées en fonction des comportements et résultats attendus.**



Voir l'outil #41 : Éléments de la stratégie globale de rémunération (page 9)

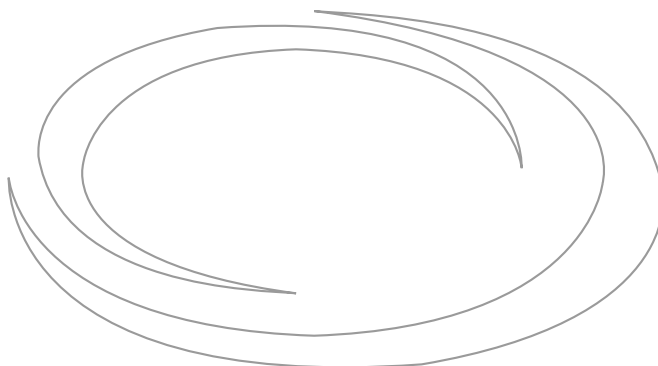
- 4 **Élaborer la politique salariale de l'entreprise.**

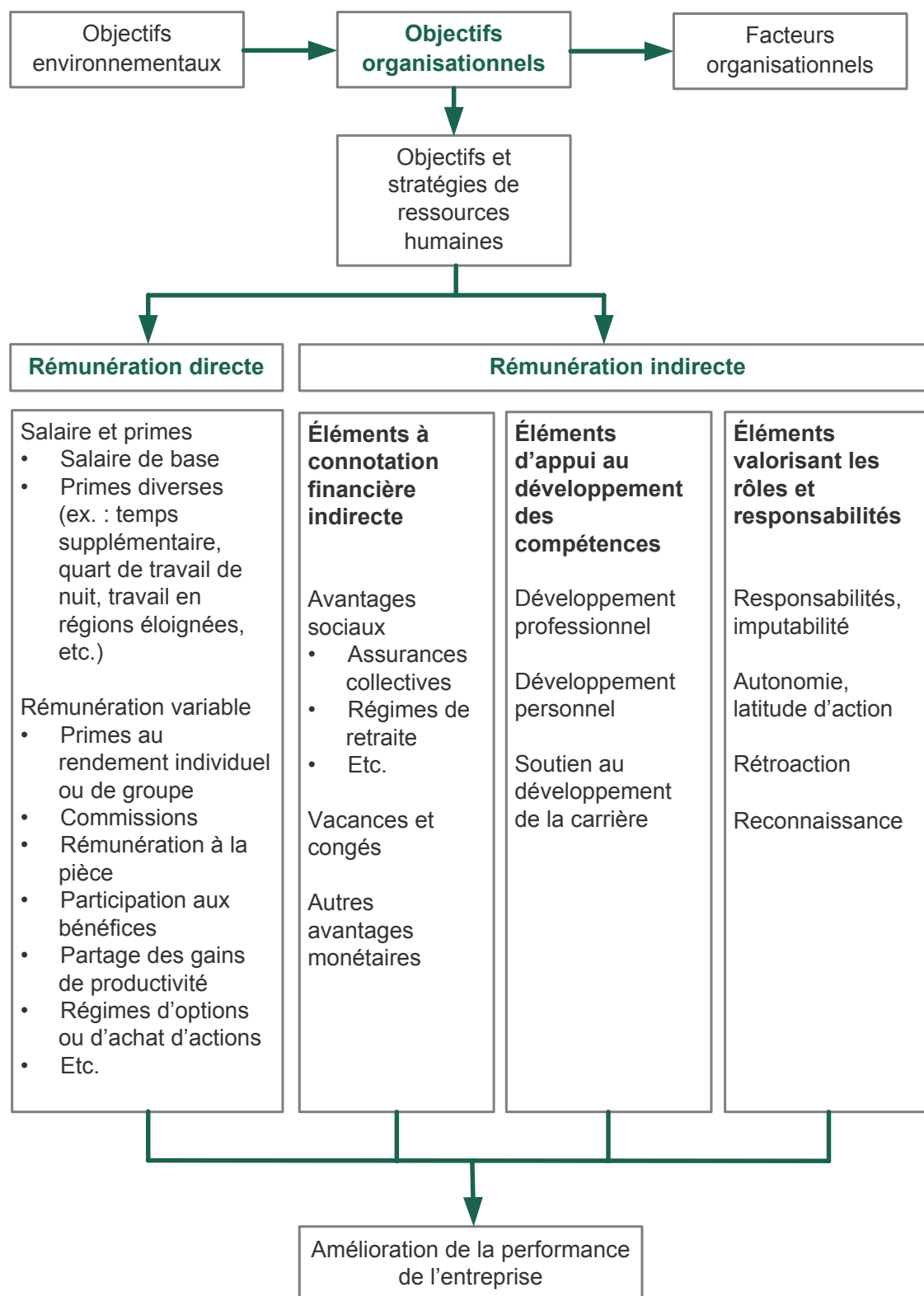


Voir l'outil #42 : Éléments à inclure dans la politique salariale (page 11)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La **direction** de l'entreprise est responsable de définir les objectifs organisationnels, les comportements et les résultats attendus ainsi que les formes de rémunération les plus appropriées. Elle doit aussi communiquer la politique salariale à tous les employés de l'entreprise.
- ♦ Étant donné le caractère spécifique et complexe de la rémunération, des **conseillers en rémunération**, internes ou externes, peuvent supporter la direction dans les choix stratégiques à faire.
- ♦ Les **gestionnaires** doivent être consultés quant au choix des formes de rémunération puisqu'ils devront en tenir compte dans leur gestion courante.
- ♦ Les **employés** ou leurs **représentants syndicaux** doivent être informés des mesures de rémunération choisies. Il est aussi dans l'intérêt de l'entreprise de les consulter, en particulier pour les éléments de la rémunération indirecte.





Inspiré de Emploi-Québec (2004). *Recruter et garder son personnel*, Les Publications du Québec, 228 p.



Une politique salariale doit à tout le moins contenir les éléments suivants.

- ◆ Les objectifs de la politique salariale.
- ◆ Les orientations de la politique salariale.
 - Les principes de base sur lesquels est fondée la politique.
 - Qui est visé par la politique.
- ◆ Les jours et la fréquence de la paie.
- ◆ Les avantages sociaux (ceux prescrits par la Loi sur les normes du travail et ceux spécifiques à l'entreprise).
- ◆ La structure salariale.
- ◆ Les salaires individuels.
- ◆ Les primes.
- ◆ Le temps supplémentaire.
- ◆ La gestion de la politique.

Tiré de « *La politique salariale* », outil n° 6 de la Boîte à outils ressources humaines du CSMO Économie sociale et action communautaire, avec la collaboration du Centre St-Pierre.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

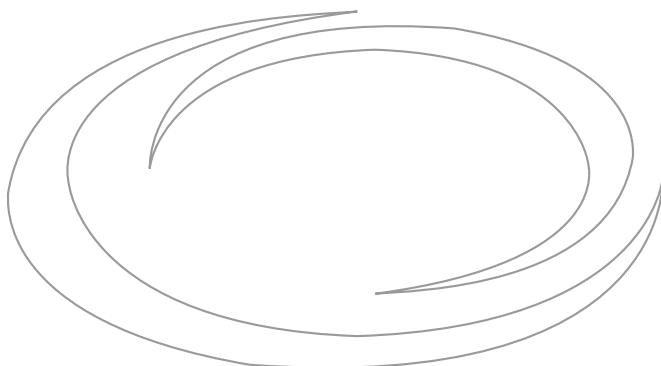
2. ÉVALUER LES EMPLOIS

Après avoir défini la stratégie de rémunération de l'entreprise, il faut déterminer de façon équitable le salaire de base en fonction des responsabilités et des exigences du poste plutôt qu'en fonction du titulaire du poste. L'évaluation des emplois se veut une démarche objective visant à assurer une cohérence interne entre les salaires rattachés aux différents postes.

MÉTHODE

- 1 **Établir les facteurs à évaluer (entre 7 et 15), comme par exemple :**
 - a. les qualifications (formation, expérience, etc.);
 - b. les responsabilités (humaines, financières, matérielles, techniques);
 - c. l'effort intellectuel et physique;
 - d. les conditions de travail (bruit, température, dangers, stress, etc.).
- 2 **Déterminer, pour chaque facteur, le nombre de niveaux (entre 3 et 7) à utiliser, comme dans l'exemple suivant.**

FACTEUR 1 : Qualifications		
Sous-facteur	Niveau	Description
1.1 Formation académique	1	Diplôme d'études secondaires (DES)
	2	Diplôme d'études professionnelles (DEP)
	3	Diplôme d'études collégiales (DEC) ou Attestation d'études collégiales (AEC)
	4	Diplôme universitaire



MÉTHODE (SUITE)

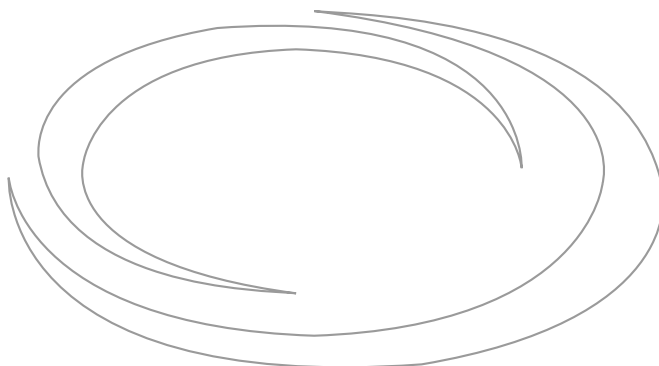
- ③ **Pondérer les facteurs en fonction de l'importance relative qu'on veut leur accorder.**
- ④ **Évaluer chacun des emplois de l'entreprise selon les facteurs choisis en se basant sur le profil de poste.**



Voir l'outil #43 : Grille d'évaluation des emplois (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Pour procéder à l'évaluation des emplois, il est recommandé de créer un **comité d'évaluation des emplois** composé de quatre à huit personnes comprenant un membre de la direction, des gestionnaires, une personne des ressources humaines et des employés de différents secteurs. À défaut de créer un comité, l'évaluation des emplois se fait conjointement par la personne responsable des ressources humaines, la personne responsable des finances et la direction.





- Inscrivez dans le tableau les facteurs établis ainsi que la pondération (P) de chaque sous-facteur.
- Évaluer chacun des emplois en attribuant le niveau (N) adéquat pour chaque sous-facteur.
- Calculez le résultat (R) pour chaque sous-facteur.
- Calculez le nombre de points total pour chaque emploi.

	Facteurs et sous-facteurs																														
Titre d'emploi	Qualifications						Responsabilités												Effort						Conditions de travail						Total
	1.1			1.2			2.1			2.2			2.3			2.4			3.1			3.2			4.1			4.2			
	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	N	P	R	
Contrôleur	4	10	40	4	20	80	4	8	32	3	12	36	3	9	27	2	6	12	4	14	56	1	6	6	2	8	16	3	7	21	326
Secrétaire/ récept.	2	10	20	2	20	40	1	8	8	2	12	24	1	9	9	1	6	6	2	14	28	1	6	6	2	8	16	2	7	14	171
Superv. de production	3	10	30	3	20	60	3	8	24	3	12	36	3	9	27	3	6	18	3	14	42	2	6	12	3	8	24	3	7	21	294
Opérateurs machines	1	10	10	1	20	20	1	8	8	2	12	24	1	9	9	3	6	18	1	14	14	4	6	24	3	8	24	3	7	21	172
Tech. de procédés	3	10	30	2	20	40	3	8	24	3	12	36	2	9	18	4	6	24	3	14	42	3	6	18	3	8	24	3	7	21	277
Tech. ass. qualité	3	10	30	3	20	60	3	8	24	3	12	36	2	9	18	3	6	18	2	14	28	3	6	18	3	8	24	3	7	21	277
Électrotechnicien	2	10	20	3	20	60	2	8	16	3	12	36	2	9	18	4	6	24	2	14	28	4	6	24	4	8	32	2	7	14	272
Mécanicien	2	10	20	3	20	60	2	8	16	3	12	36	2	9	18	4	6	24	2	14	28	4	6	24	4	8	32	2	7	14	272
Ingénieur	4	10	40	3	20	60	4	8	32	3	12	36	3	9	27	3	6	18	4	14	56	2	6	12	3	8	24	3	7	21	326
Chimiste	4	10	40	3	20	60	3	8	24	4	12	48	3	9	27	3	6	18	3	14	42	2	6	12	3	8	24	3	7	21	316
Tech. de laboratoire	3	10	30	2	20	40	3	8	24	3	12	36	2	9	18	3	6	18	3	14	42	3	6	18	4	8	32	3	7	21	279
Acheteur	4	10	40	3	20	60	3	8	24	3	12	36	3	9	27	3	6	18	3	14	42	1	6	6	2	8	16	3	7	21	290
Rep. serv. clientèle	3	10	30	2	20	40	2	8	16	3	12	36	2	9	18	2	6	12	3	14	42	1	6	6	3	8	24	3	7	21	245

N : niveau attribué au sous-facteur **P** : pondération associée au sous-facteur **R** : résultat de l'évaluation du sous-facteur pour le titre d'emploi donné

Total : somme des résultats de chaque sous-facteur

Ces données sont à titre indicatif seulement.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

3. DÉTERMINER LES SALAIRES

Deux éléments importants sont à prendre en compte dans la détermination des salaires. Il importe d'assurer l'équité interne en classifiant les emplois selon l'évaluation qui en a été faite à l'étape précédente et l'équité externe en offrant des salaires comparables à ceux du marché de référence. Ces données permettront ensuite à l'entreprise de déterminer les échelles de salaires pour chaque classe d'emplois.

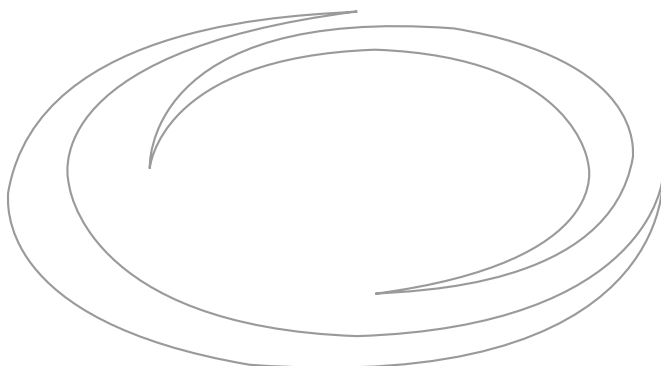
MÉTHODE

- 1 **Créer des classes d'emplois en regroupant les emplois ayant obtenu des cotes similaires lors de l'évaluation des emplois.**



Voir l'outil #44 : Grille de détermination des salaires (remplir les colonnes A, B, C) (page 19)

- 2 **Obtenir de l'information sur la rémunération offerte sur le marché du travail pour des emplois similaires à ceux de l'entreprise.**
- 3 **Déterminer, pour chaque emploi ou classe d'emplois, le niveau de rémunération qui sera offert par rapport au marché, c'est-à-dire décider si l'entreprise veut ou peut offrir des salaires :**
 - a. comparables à ceux du marché;
 - b. plus élevés que ceux du marché;
 - c. moins élevés que ceux du marché.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

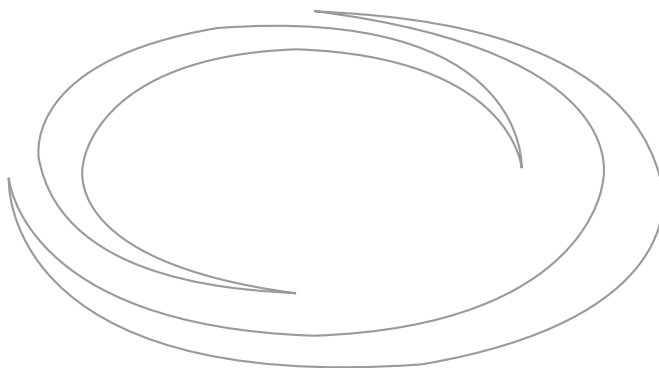
- 4 **Déterminer les échelles de salaires en fixant un taux minimum et maximum de salaire pour chaque classe d'emploi.**



Voir l'outil #44 : Grille de détermination des salaires (remplir les colonnes D et E)
(page 19)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **comité d'évaluation des emplois** s'occupe de créer les classes d'emplois une fois l'évaluation complétée.
- ♦ La personne **responsable de la rémunération** est tenue d'obtenir l'information sur la rémunération offerte sur le marché du travail. Pour ce faire, elle peut consulter les organismes gouvernementaux et privés ou des consultants spécialisés dans les enquêtes de rémunération. Elle consulte la direction et détermine les échelles de salaires.
- ♦ La **direction** doit décider du niveau de rémunération qui sera offert par rapport au marché. Elle approuve également les échelles de salaires pour chaque classe d'emplois.





A	B	C	D	E
	Cote		Salaire horaire	
Classe d'emplois	Min.	Max.	Min.	Max.
Classe 1 ♦ Opérateurs de machines ♦ Secrétaire/ réceptionniste	170	210	10,32 \$	17,25 \$
Classe 2 ♦ Représentant service à la clientèle	211	255	13,43 \$	22,13 \$
Classe 3 ♦ Électrotechnicien ♦ Mécanicien ♦ Technicien de procédés ♦ Technicien de laboratoire ♦ Technicien en assurance qualité	256	285	17,42 \$	26,57 \$
Classe 4 ♦ Superviseur de production ♦ Acheteur	286	300	22,65 \$	32,25 \$
Classe 5 ♦ Chimiste ♦ Ingénieur ♦ Contrôleur	301	330	28,45 \$	43,65 \$

Il est à noter que les regroupements en classes d'emplois peuvent être faits différemment (nombre, écart, etc.) selon les objectifs organisationnels.

Les données salariales présentées sont à titre indicatif seulement.

É TAPES DE LA RÉMUNÉRATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

4. DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRES

Après avoir défini le minimum et le maximum salarial pour chacune des classes d'emplois, il faut préciser comment les employés progresseront dans leur échelle salariale respective. Pour ce faire, il importe d'élaborer une structure salariale qui permettra de visualiser les salaires associés à chacun des échelons de l'échelle salariale. Selon la réalité de l'entreprise, les échelons pourront être gravés selon des critères d'ancienneté ou de rendement.

MÉTHODE

- 1 **Définir les critères (principalement l'ancienneté ou le rendement) et la fréquence des augmentations de salaires pour chaque classe d'emplois.**

- 2 **Déterminer le nombre d'échelons compris dans les échelles salariales pour chaque classe d'emplois ainsi que les montants qui y seront associés.**



Voir l'outil #45 : Structure salariale (page 23)

- 3 **Procéder annuellement à l'ajustement des salaires en :**

- a. révisant les salaires individuels en fonction de l'ancienneté ou du rendement;
- b. modifiant les échelles de salaires en fonction du coût de la vie.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La personne **responsable de la rémunération** consulte la direction pour définir les critères et la fréquence des augmentations de salaires. Elle crée et met à jour la structure salariale. Elle doit aussi communiquer la structure salariale aux employés et les informer des ajustements de salaires.
- ♦ La **direction** doit approuver la structure salariale.



Échelon	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5
1	10,32 \$	13,43 \$	17,42 \$	22,65 \$	28,45 \$
2	11,31 \$	14,88 \$	19,25 \$	25,05 \$	32,25 \$
3	12,30 \$	16,33 \$	21,08 \$	27,45 \$	36,05 \$
4	13,29 \$	17,78 \$	22,91 \$	29,85 \$	39,85 \$
5	14,28 \$	19,23 \$	24,74 \$	32,25 \$	43,65 \$
6	15,27 \$	20,68 \$	26,57 \$		
7	16,26 \$	22,13 \$			
8	17,25 \$				

Selon les critères choisis, voici ce que pourraient signifier les échelons.

♦ Augmentations salariales selon l'ancienneté

Échelon 1	Nouvel employé en période de probation
Échelon 2	Employé ayant 6 mois d'expérience
Échelon 3	Employé ayant 2 ans d'expérience
Échelon 4	Employé ayant 5 ans d'expérience
Échelon 5	Employé ayant 8 ans d'expérience

♦ Augmentations salariales selon le rendement

Échelon 1	Employé en apprentissage (80 %)
Échelon 2	Employé ayant les compétences de base (90 %)
Échelon 3	Employé ayant les compétences requises (100 %)
Échelon 4	Employé ayant de solides compétences (110 %)
Échelon 5	Employé ayant un rendement supérieur à la moyenne (120 %)

♦ Augmentations salariales selon une combinaison ancienneté-rendement

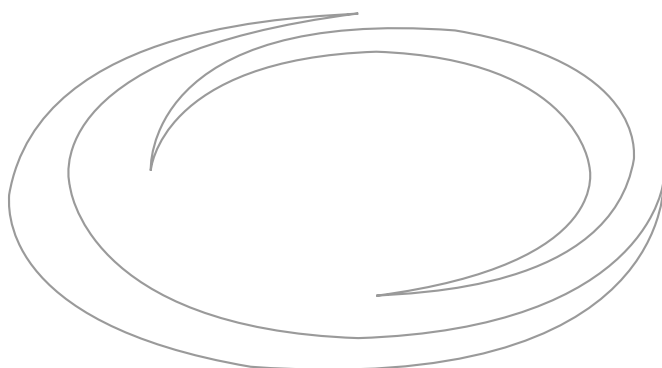
Par exemple, l'employé est payé à l'échelon 1 à l'embauche. Le salaire progresse selon l'ancienneté jusqu'au salaire médian. Par la suite, les augmentations de salaire reposent sur un rendement plus que satisfaisant.



INTRODUCTION

L'évaluation du rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part, le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. L'évaluation du rendement influence donc grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés.

L'évaluation du rendement est bien plus qu'une rencontre annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi est effectué et de la rétroaction est donnée pour s'assurer d'une progression adéquate. Finalement, la rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé.

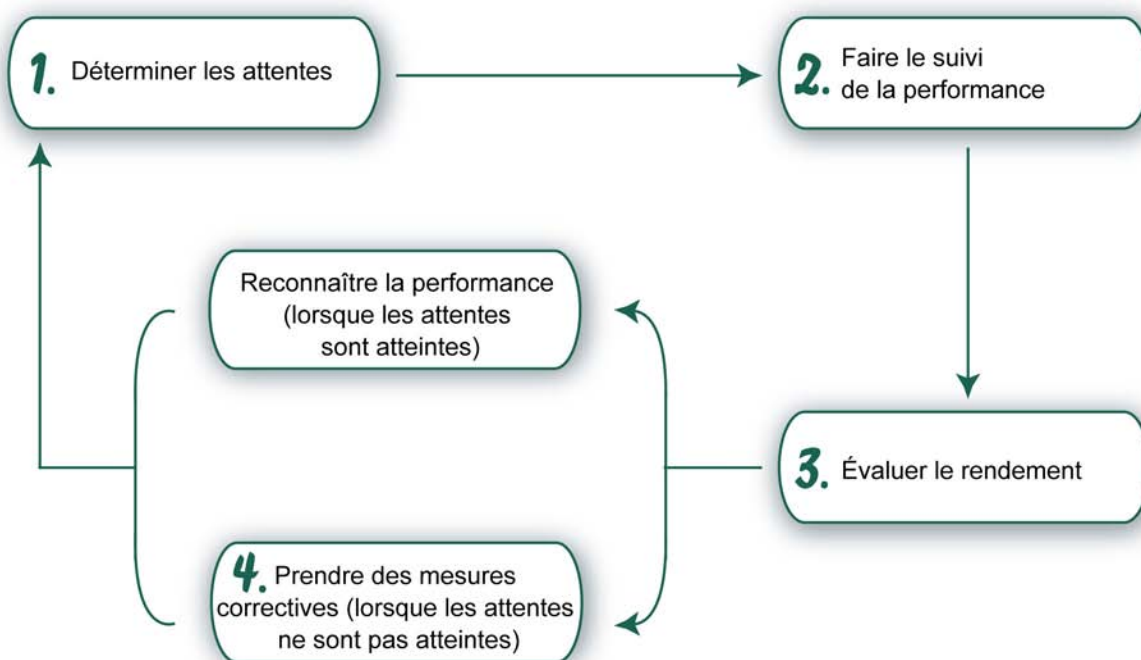


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Préciser les attentes de rendement et les critères d'évaluation.
- ◆ Préciser les besoins de soutien, de formation et de développement.
- ◆ Discuter des possibilités de progression.
- ◆ Faire le point sur le rendement, les forces et les points à améliorer.
- ◆ Échanger sur les difficultés rencontrées, les changements à venir, etc.
- ◆ Valoriser l'employé dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES!

Le processus d'évaluation du rendement présenté dans ce module fait référence à une évaluation faite par le supérieur immédiat. Cette forme d'évaluation est essentielle, car elle joue un rôle important dans la relation employé-supérieur. En effet, elle est notamment un outil de mobilisation, de reconnaissance et de développement. Toutefois, d'autres sources peuvent venir compléter les données d'évaluation afin d'obtenir un portrait global du rendement de l'employé.

- ♦ **L'évaluation par les pairs** : utile lorsque le supérieur immédiat a difficilement accès aux informations touchant certains aspects du travail.
- ♦ **L'évaluation par les subordonnés** : permet d'obtenir la perception qu'ils ont de leur supérieur et de sa façon de les superviser.
- ♦ **L'autoévaluation** : utile lorsque l'employé est évalué en termes d'objectifs, elle permet à l'employé de s'engager davantage à atteindre les objectifs.
- ♦ **L'évaluation par la clientèle** : utile pour évaluer la satisfaction des clients envers le produit ou le service rendu par l'employé.
- ♦ **La rétroaction à 360 degrés** : consiste à obtenir de l'information relative au rendement de l'employé auprès d'un plus grand nombre possible de personnes concernées (*une combinaison des sources énumérées précédemment*).

Source

- ♦ Dolan, S.L., T. Saba, S.E. Jackson et R.S. Schuler, (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau Pédagogique inc., 713 p.



L'ÉVALUATION SOUS TOUTES SES FORMES! (SUITE)

Employés difficiles ou employés en difficulté?

Suite à une évaluation où le rendement a été jugé insatisfaisant, il importe de se questionner avant d'agir : a-t-on affaire à un employé difficile ou à un employé en difficulté?

Un **employé difficile** présente un comportement inacceptable ou fournit un piètre rendement depuis longtemps. Le comportement a des répercussions sur le rendement de l'employé et souvent sur celui de l'équipe. Dans ce cas, le gestionnaire doit faire part à l'employé que son comportement est inacceptable. Différentes actions peuvent être prises pour régler la situation selon la nature du problème (*voir la fiche technique 4 de ce module pour plus de détails*).

Un **employé en difficulté** fait temporairement face à une situation stressante ou à des problèmes personnels qui affectent le rendement et le comportement au travail. En général, il est possible d'identifier le moment où les difficultés ont commencé. Dans ce cas, le gestionnaire doit observer davantage le comportement de l'employé et lui en parler. Il doit diriger l'employé vers les ressources appropriées et éviter de tenter de résoudre le problème lui-même.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Bernatchez, Jean-Claude, (2003). *L'appréciation des performances au travail – De l'individu à l'équipe*, Les Presses de l'Université du Québec, 190 p.
Cet ouvrage, à la fois théorique et pratique, présente le concept global d'appréciation des performances. De manière claire et concise, il expose les conditions de succès d'un programme d'appréciation ainsi que les critères et les méthodes permettant une appréciation éthique des performances.
- ◆ Kinlaw, Dennis C., Cindy Coe et Amy Zehnder, (2007). *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*, Pfeiffer, 272 p.
Dans ce livre, les auteurs indiquent comment le coaching est devenu une stratégie qui permet d'améliorer la performance. Différentes stratégies et méthodes sont présentées afin de réussir à offrir du coaching dans une optique d'amélioration de la performance.
- ◆ Malassingne, Pascaline, (2001). *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*, Éditions d'Organisation, 123 p.
Ce livre présente la façon de bien se préparer et de conduire efficacement un entretien d'évaluation. Une série d'outils est fournie pour chacune des étapes.
- ◆ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2005). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Emploi-Québec.
- ◆ Emploi-Québec, (2006). *Transformer la gestion des ressources humaines de votre entreprise*, Les Publications du Québec, 76 p.
- ◆ TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

1. DÉTERMINER LES ATTENTES

La première étape consiste à clarifier les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Pour ce faire, l'employé et son supérieur immédiat doivent s'entendre sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée ainsi que sur le soutien désiré pour arriver aux résultats escomptés. Cette étape est primordiale, car la définition d'attentes claires contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

MÉTHODE

1 Identifier les attentes envers l'employé en tenant compte des éléments suivants :

- a. les responsabilités décrites dans le profil de poste;
- b. les objectifs organisationnels;
- c. les objectifs du secteur/département;
- d. les objectifs spécifiques à l'employé.

2 Rencontrer l'employé pour :

- a. lui communiquer les attentes en regard des objectifs organisationnels et de ceux du secteur/département;
- b. discuter avec lui des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant;
- c. s'entendre sur des objectifs à atteindre pendant l'année;
- d. lui indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement;
- e. discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs;
- f. identifier les besoins de formation et de perfectionnement;
- g. échanger sur les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.



Voir l'outil #46 : Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels (pages 9-10)

Voir l'outil #47 : Entente sur les objectifs annuels (page 11)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés afin de leur communiquer ses attentes et d'établir leurs objectifs annuels.



OUVERTURE DE LA RENCONTRE

- ◆ **Établir un climat de confiance.**
« Bonjour Jean, comment vas-tu? »
- ◆ **Rappeler le but de la rencontre.**
« Je tenais à te rencontrer pour nous permettre de faire le point, d'échanger et pour que nous puissions convenir de tes objectifs pour la prochaine année. »
- ◆ **Susciter l'intérêt.**
« Nous avons une année très intéressante devant nous » ou « Selon toi, quels sont les avantages de cette rencontre? »
- ◆ **Établir les règles du jeu.**
« Je te présenterai d'abord les objectifs de l'organisation, puis ceux de notre secteur. Si tu as des questions, n'hésite pas à m'interrompre. Nous disposons d'environ une heure. »
- ◆ **Obtenir l'accord de l'employé.**
« Est-ce que ça te convient? »

DISCUSSION

- ◆ Présenter les objectifs organisationnels et ceux du secteur/département.
- ◆ Discuter des objectifs personnels, des besoins de formation et des aspirations professionnelles (compléter l'outil #47 – Entente sur les objectifs annuels).
- ◆ Discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs.
- ◆ Réitérer les comportements attendus et indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement (se référer aux outils #51-52 – Grille d'évaluation du rendement).

Comportements à adopter pendant la rencontre

- ◆ Adopter une attitude favorable et positive.
- ◆ Manifester de l'empathie.
- ◆ Écouter activement.
- ◆ Questionner méthodiquement.
- ◆ Observer le non-verbal.
- ◆ Vérifier les perceptions.



CONCLUSION

- ◆ **Résumer les points clés et obtenir l'engagement de l'employé.**
« Un des buts de la rencontre était de convenir ensemble de tes objectifs pour la prochaine année et des moyens de soutien que nous pourrions mettre en place pour t'aider à les atteindre. » « Nous avons convenu que... » « On s'entend donc pour réaliser ces actions au cours de la prochaine année. »
- ◆ **Susciter des commentaires.**
« Es-tu satisfait de notre rencontre? » « Peux-tu me dire en quelques mots ce que tu retiens de...? »
- ◆ **Remercier l'employé.**
« Merci d'avoir participé. J'apprécie ton engagement! »

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.



Nom de l'employé : _____

Titre d'emploi : _____

Supérieur immédiat : _____

Date : _____

OBJECTIFS ANNUELS**MOYENS À METTRE EN PLACE/SOUTIEN SOUHAITÉ****BESOINS DE FORMATION/PERFECTIONNEMENT****ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES/OBJECTIFS DE CARRIÈRE**_____
Signature de l'employé_____
Signature du supérieur immédiat

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.

É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. FAIRE LE SUIVI DE LA PERFORMANCE

Quelques mois après la rencontre d'identification des objectifs, il est suggéré de faire un suivi de l'entente afin de valider si les actions prévues ont bel et bien été entreprises et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette rencontre entre le gestionnaire et l'employé permet donc de faire le point sur les engagements respectifs de chacun. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement, mais de façon informelle en donnant un feed-back constructif.

MÉTHODE

- 1 **Observer le travail de l'employé pendant les mois suivant la rencontre où les attentes ont été fixées.**
- 2 **Rencontrer l'employé pour :**
 - a. faire le point sur les attentes spécifiées lors de la première rencontre;
 - b. examiner les progrès réalisés;
 - c. identifier les mesures de soutien additionnelles à mettre en place, si nécessaire.



Voir l'outil #48 : Suivi de la performance (page 15)

- 3 **Donner du feed-back constructif de façon continue.**



Voir l'outil #49 : Guide de feed-back constructif (page 17)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de faire le suivi de la contribution de ses employés en observant leur travail, en leur donnant du feed-back et en les rencontrant pour faire le point sur les attentes fixées préalablement.



Nom de l'employé : _____

Titre d'emploi : _____

Supérieur immédiat : _____

Date : _____

FORCES	ASPECTS À AMÉLIORER
ATTEINTE DES OBJECTIFS	
SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

Signature de l'employé_____
Signature du supérieur immédiat

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.



1. « J'ai le sentiment que... » ou « J'ai l'impression que... »	Brièvement, dites à la personne comment le comportement de l'autre vous a affecté (sentiment).
2. « Quand tu... »	Décrivez le comportement de la personne en utilisant des faits spécifiques.
3. « Parce que... »	Indiquez quelles sont (seront) les conséquences de ce comportement.
4. Pause	Laissez l'autre personne réagir. Écoutez attentivement et faites preuve de compréhension.
5. « J'aimerais que... »	Décrivez les changements que vous voulez que la personne considère.
6. « Parce que... »	Expliquez comment ces changements résoudront les problèmes et/ou quels seront les bénéfices.
7. « Qu'en penses-tu? »	Soyez ouvert. Écoutez attentivement et faites preuve de compréhension.

É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

3. ÉVALUER LE RENDEMENT

La troisième étape se veut l'évaluation plus formelle du rendement. À partir des attentes fixées au début du processus, la rencontre d'évaluation du rendement permet au gestionnaire et à l'employé de faire le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer. L'évaluation du rendement doit être signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

MÉTHODE

1 Rencontrer l'employé pour la réunion d'évaluation du rendement.



Voir l'outil #50 : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement (page 21)



Voir l'outil #51 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production (pages 23 à 25)



Voir l'outil #52 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif (pages 27 à 29)

2 Lorsque les attentes sont atteintes, reconnaître la performance de façon :

- a. formelle (bonis, lettre de félicitations, etc.);
- b. informelle (mots d'encouragement, félicitations, etc.).

3 Lorsque les attentes ne sont pas atteintes, prendre des mesures correctives (voir fiche technique 4, pages 31-32).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés pour évaluer leur rendement.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec



- ◆ Informer l'employé, dans un délai raisonnable, du moment et du lieu de l'entrevue.
- ◆ S'assurer de ne pas être dérangés.
- ◆ Soulever les aspects positifs et les forces de l'employé.
- ◆ Formuler des commentaires précis et spécifiques.
- ◆ Fournir des exemples.
- ◆ Se concentrer sur les actions et les résultats plutôt que sur la personnalité de l'employé.
- ◆ Rester calme, écouter et ne pas argumenter.
- ◆ Questionner pour découvrir les raisons qui expliquent les points de divergence.
- ◆ Laisser la chance à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins.
- ◆ Faire des suggestions d'actions précises pour maintenir ou améliorer le rendement.
- ◆ Mettre l'accent sur le soutien pouvant être apporté par le gestionnaire ou d'autres membres de l'équipe.
- ◆ Vérifier la compréhension et reformuler tout détail qui peut être mal interprété.



Nom de l'employé : _____ Titre d'emploi : _____

Période couverte par l'évaluation : du _____ au _____

Date de l'évaluation : _____

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Évaluation : 1 – Ne rencontre pas les attentes 3 – Rencontre les attentes
2 – Nécessite une amélioration 4 – Dépasse les attentes

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Qualité					
Respecte les procédures et les méthodes de travail.					
Rencontre les exigences et spécifications du produit.					
Productivité					
Répond aux exigences relatives à la quantité de travail à effectuer.					
Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.					
Connaissance du travail					
Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.					
Effectue correctement les activités reliées à son travail.					
Respect des normes					
Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.					
Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.					



Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Attitudes et comportements au travail					
Traite ses collègues et son supérieur avec respect.					
Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.					
Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.					
Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.					
Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.					
Respecte ses horaires de travail.					
Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.					

RÉVISION DES OBJECTIFS

Évaluation des résultats : 1 – Objectif partiellement atteint 2 – Objectif atteint 3 – Objectif dépassé

Objectifs poursuivis	Principales réalisations	Évaluation des résultats

**ÉVALUATION GLOBALE**

Forces de l'employé

Points à améliorer

Programme de développement
(moyens à prendre pour supporter l'employé ou aider à son développement)

Commentaires de l'employé

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat



Nom de l'employé : _____ Titre d'emploi : _____

Période couverte par l'évaluation : du _____ au _____

Date de l'évaluation : _____

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Évaluation : 1 – Ne rencontre pas les attentes 3 – Rencontre les attentes
 2 – Nécessite une amélioration 4 – Dépasse les attentes

Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Qualité					
Fait preuve de rigueur dans son travail.					
S'assure de la qualité de son travail en faisant les vérifications et les suivis nécessaires.					
Organisation du travail					
Planifie et organise son travail de façon adéquate.					
Utilise efficacement son temps pour réaliser les tâches qui lui sont confiées.					
Respecte les délais et les échéanciers qui lui sont fixés.					
Prise de décisions					
Cerne efficacement les données d'un problème.					
Propose des solutions possibles aux problèmes rencontrés.					
Prend les moyens pour atteindre les résultats.					



Critères	Évaluation				Commentaires
	1	2	3	4	
Attitudes et comportements au travail					
Traite ses collègues et son supérieur avec respect.					
Maintient des relations harmonieuses et collabore avec ses collègues.					
Fait face aux imprévus et aux urgences en gardant son calme.					
Fait preuve de souplesse face aux changements qui lui sont apportés.					
Respecte les politiques et les règlements de l'entreprise.					
Fait preuve d'éthique professionnelle et d'intégrité dans tous les aspects de son travail.					
Fait preuve de ponctualité et d'assiduité.					

RÉVISION DES OBJECTIFS

Évaluation des résultats : 1 – Objectif partiellement atteint 2 – Objectif atteint 3 – Objectif dépassé

Objectifs poursuivis	Principales réalisations	Évaluation des résultats

**ÉVALUATION GLOBALE**

Forces de l'employé

Points à améliorer

Programme de développement

(moyens à prendre pour supporter ou aider au développement de l'employé)

Commentaires de l'employé

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

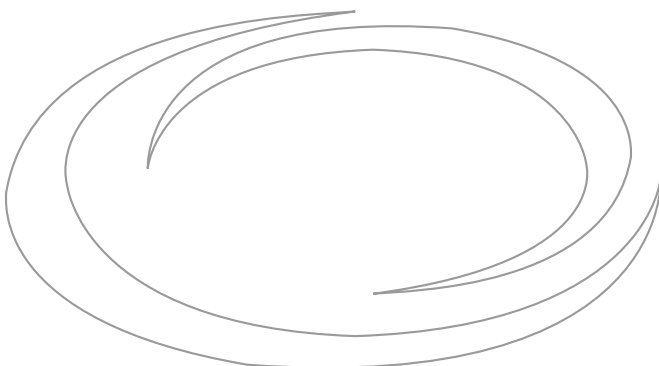
É TAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

4. PRENDRE DES MESURES CORRECTIVES

Suite à l'évaluation du rendement, il se peut que le rendement de l'employé soit jugé insatisfaisant malgré les actions prises pendant le processus. Selon la nature et l'importance du problème, différentes actions administratives ou des mesures disciplinaires peuvent être prises pour améliorer la situation. Il est important de comprendre que chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Par conséquent, les informations qui suivent n'ont pas pour objectif d'indiquer comment agir lors de telles situations, mais plutôt de faire prendre conscience que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument se référer aux lois. De plus, il faut être conscient que si des décisions ou des actes non adéquats sont posés, les employés ont des recours légaux contre l'employeur.

MÉTHODE

- 1 **Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison d'un manque de compétences ou d'aptitudes pour exercer l'emploi :**
 - a. clarifier à nouveau les attentes liées à l'emploi;
 - b. donner le support et la formation nécessaires;
 - c. donner à l'employé la possibilité de s'améliorer et le temps nécessaire pour le faire;
 - d. prévenir l'employé des conséquences auxquelles il s'expose s'il n'améliore pas son travail;
 - e. si le rendement ne correspond toujours pas à ce qui est demandé par l'emploi, différentes actions peuvent être prises telles que le transfert de l'employé dans un autre poste, la restructuration du poste, la rétrogradation et, dans certains cas, le congédiement.



MÉTHODE (SUITE)

- ② **Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison de négligence ou d'insubordination, d'un refus d'exécuter les tâches demandées, de retards ou absences injustifiés ou d'un comportement agressif envers des collègues de travail ou des supérieurs, des mesures disciplinaires peuvent être prises en suivant la gradation suivante (il est à noter toutefois que la nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute) :**

1^{re} mesure : entrevue de conciliation et avertissement verbal;

2^e mesure : entrevue de conciliation et avertissement écrit;

3^e mesure : entrevue de conciliation, avertissement écrit et mesure disciplinaire;

4^e mesure : suspension et/ou congédiement.

Il est important de conserver un compte rendu complet des faits et de mettre au dossier de l'employé les notes concernant les actions prises.



Voir l'outil #53 : Description des mesures disciplinaires (pages 33-34)



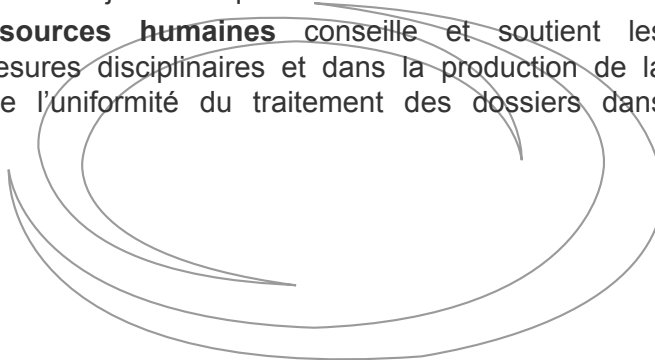
Voir l'outil #54 : Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire (page 35)



Voir l'outil #55 : Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire (page 37)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **gestionnaire** a la responsabilité de faire connaître à l'employé les normes et les politiques de l'entreprise en regard du rendement attendu. Il doit rencontrer l'employé lorsque le comportement est insatisfaisant et l'informer des conséquences à envisager si la situation ne s'améliore pas. Il conserve des traces écrites de ses actions et prend les mesures nécessaires pour assurer un processus juste et équitable.
- ♦ La personne **responsable des ressources humaines** conseille et soutient les gestionnaires dans l'application des mesures disciplinaires et dans la production de la communication écrite. Elle s'assure de l'uniformité du traitement des dossiers dans l'ensemble de l'entreprise.



**1^{re} mesure : Entrevue de conciliation et avertissement verbal (phase explicative)**

- ◆ L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
- ◆ On discute du problème ou de la situation et une solution est recherchée conjointement afin d'y remédier. Une période de temps sera déterminée afin de permettre à l'employé d'apporter les corrections qui s'imposent.
- ◆ L'avertissement peut être verbal ou écrit.
- ◆ Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue doit être portée au dossier de l'employé.

2^e mesure : Entrevue de conciliation et avertissement écrit (phase incitative)

- ◆ L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
- ◆ On discute des solutions envisagées antérieurement et on évalue si elles ont été mises en application correctement. On fait ressortir les comportements positifs et les comportements inadéquats. On indique clairement les attentes et spécifie les changements attendus.
- ◆ L'avertissement doit être consigné par écrit et remis à l'employé.
- ◆ Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue et l'avertissement écrit doit être portée au dossier de l'employé, de même qu'une copie de l'avertissement écrit.

**3^e mesure : Entrevue de conciliation pour mesure disciplinaire (phase corrective)**

Si les changements souhaités ne se produisent pas au cours de la période déterminée à l'entrevue précédente, la direction aura recours aux mesures disciplinaires. La mesure disciplinaire appropriée doit être déterminée par la direction en considérant la gravité de l'infraction commise, le dossier de l'employé, son ancienneté et les circonstances entourant l'infraction. S'il s'agit d'une infraction répétée que l'on tente de corriger depuis plusieurs fois, la suspension sans solde est appropriée. Il faut faire attention, car chaque cas n'évolue pas de la même façon.

- ◆ L'entrevue doit se dérouler en privé.
- ◆ Un rapport de la rencontre doit être rédigé et les mesures disciplinaires doivent être écrites et portées au dossier de l'employé.
- ◆ L'employé doit contresigner le rapport porté à son dossier et une copie doit également lui être remise.
- ◆ Si l'employé est en désaccord avec les points discutés, il peut en faire mention et écrire une note à cet effet sur le rapport.
- ◆ La mesure disciplinaire choisie par l'employeur doit être appliquée. À cette étape, et toujours selon la gravité de la faute commise, la mesure corrective pourrait être la suspension sans solde d'une durée de deux ou trois jours.

4^e mesure : Suspension et/ou congédiement (phase punitive)

L'organisation peut émettre pour des raisons jugées sérieuses, des avertissements écrits, en fixant des périodes raisonnables pour permettre un réajustement. Si l'employé ne se conforme pas aux demandes de l'employeur, il pourra subir l'une ou l'autre des mesures disciplinaires suivantes : suspension sans solde ou congédiement.

Pour une même faute, il ne serait pas démesuré de congédier un employé à qui un total de quatre mesures disciplinaires aurait été imposé à l'intérieur d'une période d'un an et ce, toujours suivant la gradation des sanctions. Il importe de mentionner que la décision finale revient à l'employeur quant à l'application des procédures et du rythme de gradation des sanctions. Il est à noter que, pour en arriver à un congédiement, l'employé doit avoir commis une faute grave, tel un vol, ou il faut que l'ensemble des sanctions ait été appliqué de façon progressive. Le dossier de l'employé doit être complet et contenir des informations précises de toutes les sanctions imposées et des faits reprochés à l'employé dans le cas où ce dernier déposerait une plainte à la Commission des normes du travail pour un congédiement sans cause juste et suffisante.

Tiré de TECHNOCompétences, (2003). *Guide de gestion des ressources humaines*, Emploi-Québec et TECHNOCompétences, 132 p.



Nom de l'employé : _____ Titre d'emploi : _____

Date de l'événement : _____

Description de la situation et énoncé des faits justifiant l'avis

Attentes du gestionnaire

(changements à apporter par l'employé pour améliorer la situation ou y remédier)

L'employé s'engage à corriger la situation d'ici le : _____

Rencontre de suivi prévue avec l'employé le : _____

Signature du gestionnaire

Date

**AVIS REMIS À L'EMPLOYÉ EN MAINS PROPRES LE**

Nom de l'employé : _____ Titre d'emploi : _____

Date de l'événement : _____

Date de la rencontre avec l'employé : _____

Est-ce le : 1^{er} avis 2^e avis 3^e avis ?

Résumé de la situation et raisons qui justifient l'avis écrit

Attentes du gestionnaire

(changements à apporter par l'employé pour améliorer la situation ou y remédier)

L'employé s'engage à corriger la situation d'ici le : _____

Rencontre de suivi prévue avec l'employé le : _____

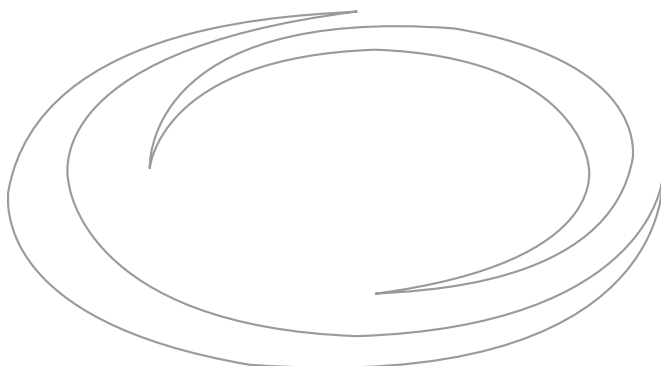
Commentaires de l'employé

Signature de l'employé

Signature du supérieur immédiat

INTRODUCTION

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et, de ce fait, est fortement lié aux orientations des entreprises. La formation du personnel est un investissement puisqu'elle permet aux entreprises d'accroître les compétences des employés et de développer de nouvelles habiletés afin d'augmenter la qualité de leurs produits et services ainsi que la productivité de leur main-d'œuvre. Elle se présente donc actuellement comme une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

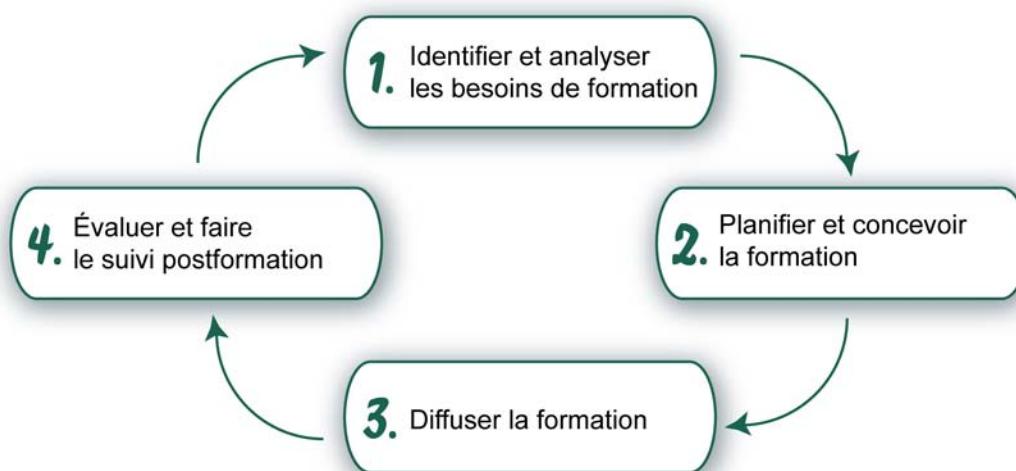


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Accroître les connaissances et les habiletés des employés.
- ◆ Valoriser le potentiel des employés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.
- ◆ Augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation en termes de performance, de qualité, de polyvalence, de santé et sécurité, etc.
- ◆ Contribuer à l'actualisation des orientations stratégiques et permettre la concrétisation de la mission de l'entreprise.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LOI DU 1 %

En 1995, le gouvernement du Québec a décidé d'inciter les entreprises québécoises à développer une culture de formation continue en adoptant la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. La loi fut modifiée en juin 2007 et s'appelle maintenant la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* ou loi sur les compétences. Plusieurs la connaissent sous le nom de « Loi du 1 % » puisqu'elle oblige les employeurs québécois ayant une masse salariale annuelle de plus d'un million de dollars à investir 1 % de cette somme dans la formation pour leurs employés.

Pour ce faire, les entreprises doivent :

1. produire une déclaration au ministère du Revenu du Québec;
2. compléter le Formulaire à remplir par l'employeur émis par Emploi-Québec;
3. fournir différents documents en appui à leur demande.

Voici une liste de documents qui sont requis afin de respecter les exigences de la loi.

Formation offerte par une ressource interne :

- ♦ un procès-verbal du comité de formation;
- ♦ un plan de formation validé par le comité de formation;
- ♦ un registre de présences signé par les employés participants;
- ♦ une attestation de participation active (attestation annuelle);

et, le cas échéant :

- ♦ les justificatifs pour les frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture occasionnés.

Source

- ♦ www.emploiquebec.net



LOI DU 1 % (SUITE)

Formation offerte par un organisme formateur agréé par Emploi-Québec :

- ♦ un registre de présences signé par les employés participants;
- ♦ la facture de la ressource externe avec son numéro d'agrément;

et, le cas échéant :

- ♦ les justificatifs pour les frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture occasionnés.

Congrès ou colloque :

- ♦ le formulaire d'inscription du participant, incluant le plan de l'événement;
- ♦ la facture de l'événement, incluant le détail des frais liés spécifiquement à la formation;
- ♦ le calcul des coûts du salaire de l'employé participant;

et, le cas échéant :

- ♦ les justificatifs pour les frais de déplacement, d'hébergement et de nourriture occasionnés.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



DÉFINITIONS CLÉS

Compétence

Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Simplement, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

Formation

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

Entraînement à la tâche

L'entraînement à la tâche constitue un ensemble d'activités visant l'acquisition, en cours de production, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes reliées à l'exercice de nouvelles tâches dans le cadre d'un poste donné. Il s'agit de situations où de nouvelles tâches sont attribuées à un employé et où des apprentissages précis, de courte durée, sont nécessaires à leur accomplissement. La formation se doit d'être qualifiante et/ou transférable.



CONSEILS

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée avec un plan et avec la participation des employés. Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Éviter les périodes de surcharge de travail!

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance identifiés peuvent être améliorés par une formation ou s'il s'agit de problèmes liés à l'organisation ou la personne. La formation n'est pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience qu'il doit modifier ou développer de nouvelles compétences ou habiletés. Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation, de manière à favoriser les échanges ouverts.

/ INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Emploi-Québec : www.emploiQuebec.net

Consultez le Centre local d'emploi le plus près de chez vous ou le site Internet d'Emploi-Québec pour plus d'information sur le développement de la main-d'œuvre en entreprise. Pour le Guide et les outils, consultez le document sur le Fonds de développement reconnaissance de la main-d'œuvre.

- ◆ Jobboom : www.formation.jobboom.com

Pour connaître les formations offertes dans votre région, consultez le répertoire de la formation continue de Jobboom. Ce répertoire comprend une liste très complète de formateurs dans plusieurs secteurs d'activité.

- ◆ CSMO : www.caoutchouc.qc.ca

Le site du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc contient plusieurs informations utiles pour la gestion de la formation.

- ◆ RIVARD, Patrick, (2000). *La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 264 pages.

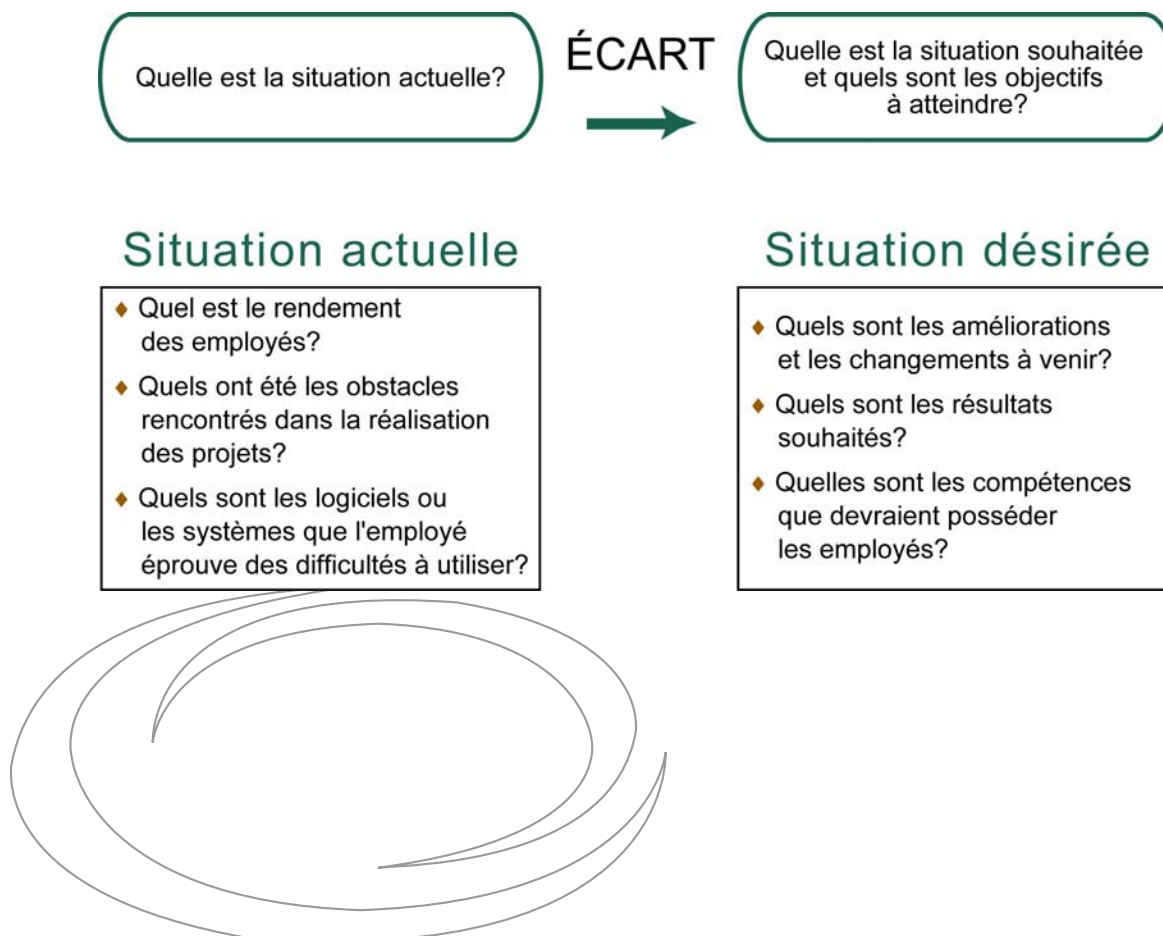
L'auteur présente de nombreux outils et procédures pour analyser des besoins, planifier et diffuser des activités de formation. L'approche privilégiée est centrée sur la formation des adultes et s'inscrit dans une optique de développement organisationnel.

É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS

1. IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION

La première étape permet de déterminer les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise tout au long de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation, en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de la planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un besoin de formation apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.



1. IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS DE FORMATION (SUITE)

MÉTHODE

1 Analyser les besoins de formation selon différentes approches.

a. Observation et écoute

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

b. Rencontre individuelle

La rencontre individuelle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point au niveau des comportements acceptés dans l'entreprise.

c. Groupe de discussion

Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre doit par contre être structurée selon un ordre du jour et nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

d. Évaluation de rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet elle aussi d'identifier des besoins de formation en fonction des attentes du poste et des indicateurs de performance.

2 Compléter, si nécessaire, des grilles d'analyse de besoin.

- a. Pour les employés : complétée par le supérieur immédiat pour chaque employé afin d'identifier les forces et les aspects à améliorer dans la réalisation du travail. Une rencontre avec l'employé concerné peut également permettre au superviseur de valider la vision de la problématique.



Voir l'outil #56 : Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e) (complétée par le supérieur immédiat) (pages 13-14)

- b. Pour les gestionnaires : complétée par le dirigeant de l'entreprise pour qu'il y ait identification des changements, des orientations et des priorités pour l'organisation et de leurs conséquences pour l'organisation.



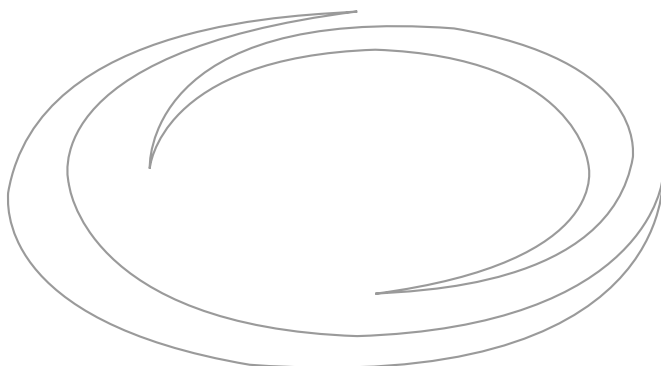
Voir l'outil #57 : Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires (complétée par la direction) (pages 15-16)

MÉTHODE (SUITE)

3 Compiler les besoins identifiés.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ La **direction** et les **gestionnaires** doivent s'assurer que les objectifs de formation soient en lien avec les orientations stratégiques de l'organisation.
- ♦ Le **supérieur immédiat** et l'**employé** sont responsables de l'analyse des besoins de formation selon les tâches que doit effectuer l'employé ainsi que les attentes liées au poste.





Nom de l'employé : _____

Service : _____ Date : _____

I – POSTE DE TRAVAIL

Quelles sont les compétences/habiletés nécessaires pour bien réussir le travail?

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le(la) plus à l'aise?

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant? Pourquoi?

**II – FORMATION**

Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation.

Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e)?

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employés et au contexte de travail?



Nom du gestionnaire : _____

Service : _____ Date : _____

I – ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE

Au cours des trois prochaines années, quels sont les enjeux majeurs auxquels l'entreprise aura à faire face?

Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixées pour les trois prochaines années.

**II – BESOINS DE SUPPORT ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES**

Nommez les trois préoccupations les plus importantes sur lesquelles il faut intervenir.

Généralement, les entreprises requièrent de la formation suite aux préoccupations suivantes :

- a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle;
- b. l'augmentation des ventes;
- c. l'amélioration des compétences techniques.

Pour chacune de ces préoccupations, listez une ou deux formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	Formations
① Efficacité opérationnelle	
② Ventes	
③ Compétences techniques	
Autres besoins de formation	

É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. PLANIFIER ET CONCEVOIR LA FORMATION

Avant de commencer à concevoir la formation, il est important d'avoir une bonne planification pour s'assurer que la formation réponde aux besoins de l'entreprise. Pour ce faire, il faut d'abord identifier les priorités de l'entreprise pour les prochains mois, comme par exemple « effectuer une meilleure gestion de nos projets afin d'arriver dans les échéanciers et d'atteindre nos objectifs de ventes » ou « sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans notre entreprise ». Par la suite, il sera possible de déterminer de manière précise les activités de formation à prévoir et à concevoir.

MÉTHODE

1 Prioriser les besoins de formation en fonction des objectifs organisationnels.

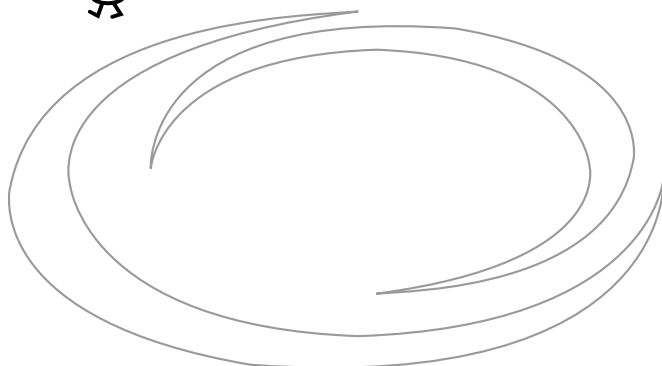
- ◆ Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation?
- ◆ Quel est notre budget de formation?
- ◆ Quel type de formation nous privilégions (interne ou externe) selon les compétences à développer?
- ◆ Quel est notre échéancier?
- ◆ Qui sera le formateur?
- ◆ Qui participera à la formation?

2 Élaborer un plan global de formation.

Le plan global est en fait un aide-mémoire qui permet de bien gérer le développement des compétences du personnel, car il regroupe toutes les formations qui sont prévues pendant l'année dans l'entreprise. Il est suggéré de le diffuser dans toute l'entreprise afin d'informer l'ensemble du personnel des formations futures.



Voir l'outil #58 : Plan global de formation (page 19)



MÉTHODE (SUITE)

3 Élaborer un plan spécifique de formation.

Un plan spécifique doit être élaboré pour chaque formation qui sera diffusée dans l'entreprise. Il contient toute l'information au sujet de la formation. Il sert donc de point de départ à la conception puisqu'il clarifie les éléments à considérer. Le plan spécifique devrait contenir :

- ♦ une description générale de la formation;
- ♦ les objectifs de la formation;
- ♦ le contenu;
- ♦ la durée;
- ♦ le nom du formateur interne ou externe;
- ♦ les méthodes d'enseignement;
- ♦ le personnel visé et le nombre de groupes.



Voir l'outil #59 : Guide pour préparer un plan spécifique de formation (page 21)



Voir l'outil #60 : Plan spécifique de formation (page 23)

4 Concevoir la formation.

À partir du plan spécifique, il faut élaborer le contenu et les activités de la formation. Il est suggéré d'employer une variété de techniques d'enseignement.



Voir l'outil #61 : Techniques d'enseignement (page 25)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ L'établissement des priorités peut s'effectuer avec l'ensemble des **gestionnaires** de l'entreprise ou seulement par la **direction**.
- ♦ Le **responsable de la formation** est responsable de l'élaboration du plan global de formation ainsi que des plans spécifiques. Pour l'élaboration des plans, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu.
- ♦ La conception de la formation peut se faire avec l'aide d'un **expert de contenu** (employé senior), d'un **formateur** ou d'un **consultant externe**.



FORMATIONS	PARTICIPANTS	FORMATEUR	COÛT	DURÉE	ÉCHÉANCIER	TOTAL
1. Gestion de projet	1 groupe de 6 personnes Superviseurs/ gestionnaires	XYZ Groupe- Conseil	1200 \$/ jour	16 heures	Février à mars	2400 \$
2. Travail d'équipe	Tous les superviseurs (8), gestionnaires (5) et cadres (4) avec une responsabilité de supervision directe	Formation interne	24 \$/h pour le formateur	8 heures	Avril	192 \$ formateur + salaires des participants
3. Opérer un chariot élévateur	12 manutentionnaires	Formation interne	21 \$/h pour le formateur	4 heures	Juin	84 \$ formateur + salaires participants (12 X salaire X 4 h)
4. ...						



Problématique	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles raisons ont motivé le besoin de mettre sur pied une formation? ◆ Quels sont les écarts de performance observés? ◆ La formation va apporter quels avantages à la production ou au fonctionnement de l'organisation?
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels sont les objectifs recherchés par la formation? ◆ Qu'est-ce que l'employé pourra accomplir au terme de la formation? ◆ Quelle est la performance attendue?
Clientèle visée et système client	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels employés sont concernés par la formation? ◆ Qui est le client ou le système client? ◆ Qu'est-ce qui est important de connaître à propos du système client?
Durée et lieu	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelle est la durée de la formation? ◆ Comment est-elle répartie (formation en un bloc ou en plusieurs modules répartis dans le temps)? ◆ Où est-il préférable de donner la formation?
Formateur(s)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Qui est(sont) le ou les formateur(s) attitré(s)? ◆ Qui donnera la formation? ◆ Qui offrira du support pour le transfert des apprentissages?
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quels sont les sujets qui doivent être couverts durant la formation? ◆ Quels sont les principaux éléments que l'employé devra maîtriser pour atteindre les objectifs de la formation? ◆ Dans quel ordre ces contenus doivent-ils être enseignés (selon une logique d'apprentissage)?
Méthodologies d'enseignement et transfert des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quelles méthodes d'enseignement faut-il privilégier? ◆ Quelles sont les techniques qui vont favoriser l'acquisition des compétences enseignées? ◆ Quels moyens seront utilisés pour favoriser le transfert des apprentissages dans le contexte de travail?
Matériel et équipement	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quel est le matériel pédagogique qui sera fourni aux formateurs? ◆ Quels outils ou équipements particuliers seraient utiles à la mise en pratique des enseignements?
Mode d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De quelle façon l'apprentissage des employés sera-t-il vérifié (test, observation, expérimentation, évaluation formelle, etc.)? ◆ Y a-t-il des compétences clés qui doivent être évaluées avant de délivrer une attestation de réussite à l'employé?



FORMATION EN GESTION DE PROJET

Au tournant du millénaire, les changements et les transformations sont devenus une norme à l'intérieur de nos vies. Ainsi, pour réussir ces transformations, la gestion de projet constitue un atout tant au niveau personnel que professionnel. Dans la réalisation d'un projet, une gestion efficace permet d'atteindre les objectifs établis dans chacune des dimensions du projet, soit la technique, les coûts et les délais.

Objectifs de formation

Au terme de la formation, les participants devraient être aptes à :

- ◆ utiliser le logiciel MS Project tout au long du processus de gestion de projet;
- ◆ identifier les facteurs de réussite d'un projet;
- ◆ approfondir chaque étape de la gestion d'un projet;
- ◆ développer des compétences à la planification, à l'organisation et au suivi d'un projet;
- ◆ prendre conscience du rôle déterminant du rendement de l'équipe de projet.

Personnel visé

1 groupe de 6 personnes (superviseurs, gestionnaires)

Durée

16 heures

Contenu

Cette activité de formation dynamique est une occasion d'évaluer les habiletés du participant et de mettre en pratique les techniques abordées. Les thèmes suivants y sont approfondis.

- ◆ Le processus de gestion de projet
- ◆ La sélection et l'analyse de faisabilité du projet
- ◆ La planification structurelle du projet
- ◆ La planification opérationnelle du projet
- ◆ La réalisation du projet
- ◆ La gestion de l'équipe de projet
- ◆ Le contrôle du projet

Format

La formation est offerte par une ressource externe, XYZ Groupe-Conseil. Ces sessions théoriques et pratiques (50/50) seront composées de courts exposés, d'activités pratiques, de simulations, de discussions et d'exercices d'application pratique. Le matériel sera fourni par la firme XYZ Groupe-Conseil.



Exposé	Allocution plutôt formelle où le formateur informe, explique, motive ou offre un retour d'information. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.
Démonstration	Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.
Discussion	Échange d'informations sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions, leur expertise ou leurs connaissances.
Jeu de rôle	Reproduction d'une situation ou d'un processus réel afin de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.
Entraînement à la tâche	Apprentissage en cours d'opération qui nécessite de faire appel à l'exposé, la démonstration et la discussion.
Étude de cas	Présentation d'une situation fictive à partir de laquelle les participants analysent la problématique, s'interrogent sur les causes probables et proposent des solutions.

É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

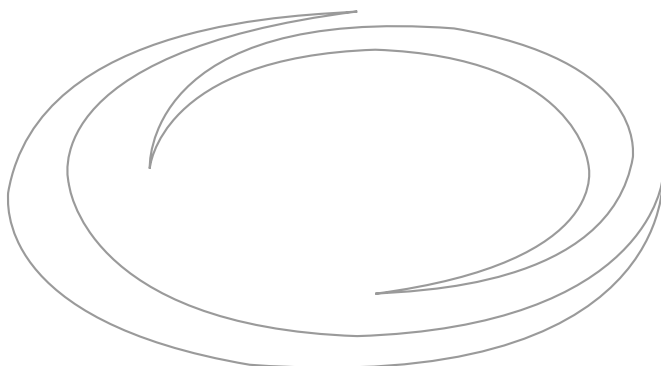
3. DIFFUSER LA FORMATION

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation manuscrite d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à ce que cette formation soit diffusée adéquatement. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être donnée à plusieurs personnes. Il est suggéré qu'un groupe pilote participe à la formation avant que celle-ci soit diffusée à l'ensemble du personnel. Cela permet d'évaluer l'efficacité de la formation et de faire des ajustements, si nécessaire.

MÉTHODE

1 Prévoir la logistique de la formation.

- a. Obtenir le matériel requis (manuel du participant, acétates, documentation complémentaire, etc.).
- b. Préparer la salle (disposition des tables, tableau, etc.).
- c. Préparer les équipements (ordinateur, rétroprojecteur, magnétoscope, etc.).



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

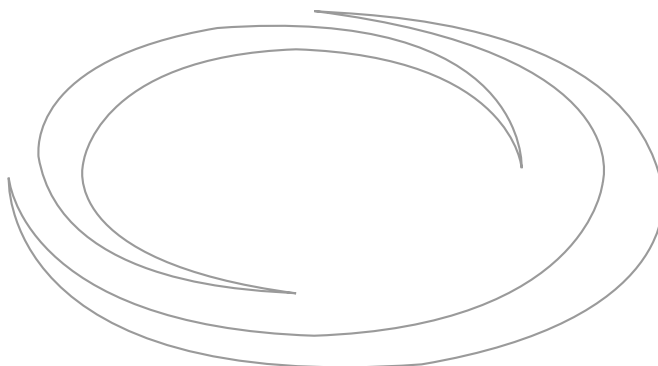
MÉTHODE (SUITE)

2 Animer la formation.

1. Ouvrir la formation.
 - i. Accueillir les participants à leur arrivée.
 - ii. Mettre les participants à l'aise et en confiance.
 - iii. Se présenter.
 - iv. Présenter les objectifs et le déroulement de la formation.
2. Diffuser le contenu de la formation.
 - i. Transmettre le contenu selon les techniques d'enseignement choisies.
 - ii. Favoriser la participation.
 - iii. Encourager et motiver les participants.
 - iv. Être à l'écoute des réactions.
 - v. Donner du feed-back.
 - vi. Vérifier la compréhension.
3. Conclure la formation.
 - i. Revenir sur les points importants.
 - ii. Remercier les participants.
 - iii. Procéder à l'évaluation de la formation.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de rencontrer tous ses employés pour évaluer leur rendement.



É TAPES DE LA FORMATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

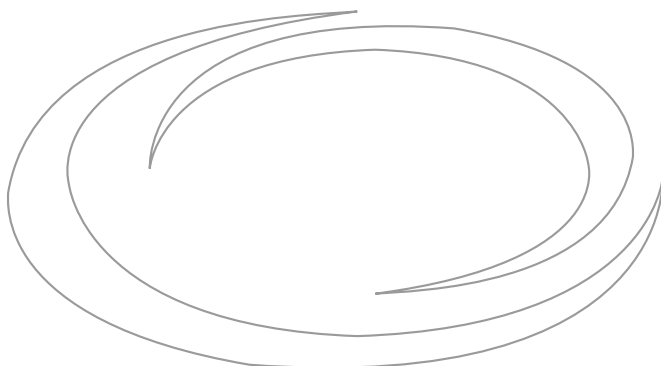
4. ÉVALUER ET FAIRE LE SUIVI POSTFORMATION

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en termes d'énergie, de temps, d'argent et de ressources pour l'entreprise. L'évaluation de la formation renvoie à l'analyse des rendements obtenus sur ces investissements. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation s'est avérée bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes.

- ♦ Est-ce que les participants ont apprécié la formation?
- ♦ Est-ce que les participants ont acquis de nouvelles connaissances?
- ♦ Est-ce que les participants appliquent les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- ♦ Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

Suite à la formation, il faut mettre le plus rapidement possible les employés nouvellement formés en action pour leur permettre d'utiliser les nouvelles compétences afin de les mettre en pratique et de ne pas les oublier. Les supérieurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou des nouvelles techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

4. ÉVALUER ET FAIRE LE SUIVI POSTFORMATION (SUITE)

MÉTHODE

1 Distribuer aux participants une grille d'évaluation.

Tous les participants doivent compléter de façon individuelle la grille d'évaluation de la formation pour évaluer la performance du formateur et l'adéquation de leurs besoins au contenu abordé lors de la formation.



Voir l'outil #62 : Grille d'évaluation de la formation (page 31)

2 Analyser les résultats obtenus.

La direction doit compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétence du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

3 Vérifier le transfert des connaissances.

Cinq à six semaines après la diffusion de la formation, les supérieurs immédiats auront à déterminer, par l'observation sur les lieux de travail, si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences des employés.



Voir l'outil #63 : Grille d'évaluation du transfert des apprentissages (pages 33-34)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ L'évaluation de la formation est sous la responsabilité du **formateur** en ce qui a trait à l'évaluation postformation à l'aide de la grille.
- ♦ La **direction** a pour rôle et responsabilité de compiler et d'analyser les résultats obtenus. Elle doit, par la suite, aviser le formateur des résultats obtenus et le concepteur ou responsable de la formation des changements à apporter dans la formation, s'il y a lieu.
- ♦ L'évaluation du transfert des apprentissages est sous la responsabilité des **supérieurs immédiats**. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées.



Formation : **Gestion de projet**

Groupe numéro : _____ A.M. _____ P.M. _____ Date : _____

Nom du formateur, formatrice : _____

Est-ce que les objectifs de la session sont atteints?

a) _____	OUI _____	NON _____
b) _____	OUI _____	NON _____
c) _____	OUI _____	NON _____
d) _____	OUI _____	NON _____

Indiquez votre degré d'accord envers chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.

SVP, apportez vos commentaires pour les aspects ayant un score de 3 et moins.

1 = Tout à fait en désaccord
 2 = En désaccord
 3 = Plus ou moins en accord
 4 = En accord
 5 = Tout à fait en accord

1. J'étais motivé(e) à suivre ce cours.	1	2	3	4	5
2. Les objectifs de la formation étaient clairs et précis.	1	2	3	4	5
3. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et mes préoccupations.	1	2	3	4	5
4. Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage.	1	2	3	4	5
5. Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation.	1	2	3	4	5
6. Le formateur communiquait de façon claire et dynamique.	1	2	3	4	5
7. Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants.	1	2	3	4	5
8. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés.	1	2	3	4	5
9. Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail.	1	2	3	4	5
10. Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail.	1	2	3	4	5

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS


 Titre de la formation : Gestion de projet

Nom : _____ Prénom : _____

Fonction : _____ Date : _____

Indiquez le niveau de maîtrise de l'employé pour chacun des éléments suivants, selon l'application qu'il en fait dans ses fonctions habituelles.

FONCTIONS DU POSTE	Évaluation					Commentaires
	–				+	
Connaissances générales						
◆ Connaître les éléments qui composent la définition d'un projet (envergure du projet et objectifs)	1	2	3	4	5	
◆ Connaître le processus de gestion de projet	1	2	3	4	5	
– La planification opérationnelle du projet						
– La réalisation du projet						
– La gestion de l'équipe de projet						
– Le contrôle du projet						
– La clôture du projet						
Compétences						
◆ Identifier les facteurs de réussite d'un projet	1	2	3	4	5	
◆ Approfondir chaque étape de la gestion d'un projet :	1	2	3	4	5	
– Lancement						
– Planification						
– Réalisation/suivi						
– Évaluation postprojet						
◆ Capacité de la planification	1	2	3	4	5	
◆ Capacité d'organisation et de suivi d'un projet	1	2	3	4	5	
◆ Être conscient de l'importance du rendement de l'équipe de projet	1	2	3	4	5	
◆ Capacité de motiver l'équipe	1	2	3	4	5	
◆ Habiletés à communiquer	1	2	3	4	5	

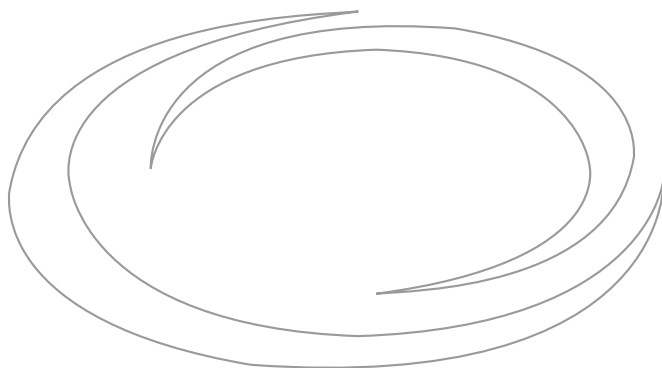


FONCTIONS DU POSTE	Évaluation					Commentaires
	-				+	
Attitudes						
♦ Avoir du leadership	1	2	3	4	5	
♦ Être créatif	1	2	3	4	5	
♦ Être rigoureux	1	2	3	4	5	
♦ Avoir un esprit d'équipe	1	2	3	4	5	
♦ Avoir une volonté d'apprendre	1	2	3	4	5	
COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS						



INTRODUCTION

Dans l'industrie de la transformation du caoutchouc où les travailleurs manipulent de nombreux produits chimiques, les risques sont omniprésents. La santé et la sécurité des employés sont donc une préoccupation constante. Pour se conformer aux lois en vigueur en matière de santé et sécurité au travail, les entreprises sont tenues de mettre en place des mesures concrètes afin d'offrir à leur personnel un environnement de travail sécuritaire ainsi que des moyens permettant le rétablissement et le retour au travail d'un employé victime d'un accident. La présente section vous propose quelques pistes à suivre afin de vous conformer aux lois.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ♦ Éliminer toute source de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés.
- ♦ Adapter l'environnement de travail des employés à leurs caractéristiques physiques.
- ♦ Sensibiliser le personnel à maintenir l'aménagement des lieux conforme aux règles de santé et de sécurité.
- ♦ Préparer les employés à réagir efficacement dans le cas d'un accident ou d'un événement grave.
- ♦ Bien gérer les dossiers de santé et sécurité.
- ♦ Prévenir et guérir les blessures en milieu de travail.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LA SANTÉ MENTALE : UNE COMPOSANTE IMPORTANTE DE LA SANTÉ DES EMPLOYÉS

Le concept de santé et sécurité évoque généralement la santé physique, cependant la santé mentale est tout aussi importante. Elle est responsable de plus de 50 % des absences au travail. Il s'agit d'un enjeu majeur entraînant d'importants coûts humains et économiques.

Les principaux troubles de santé mentale dont sont affectés les travailleurs sont : la dépression, les troubles anxieux, les dépendances (jeu, alcool, drogue), les troubles d'adaptation ainsi que l'épuisement professionnel. Les causes des problèmes de santé mentale sont d'ordre individuel (personnalité, sensibilité au stress, faible estime de soi, etc.) et organisationnel (surcharge ou sous-charge de travail, conflits, conditions de travail malsaines, manque de reconnaissance, injustices, etc.).

Le superviseur immédiat est la personne la mieux placée pour observer les signes d'un employé en détresse psychologique; il doit cependant connaître les symptômes en vue de les reconnaître. Les symptômes à surveiller sont entre autres les suivants : absences et retards perpétuels, diminution de la productivité, augmentation des erreurs et des accidents de travail, fatigue, troubles de concentration et de mémoire, irritabilité, isolement.

Une autre conséquence plus sournoise des problèmes de santé mentale et physique est le **présentéisme**. Il s'agit de la présence au travail d'un employé dont la santé physique ou mentale ne lui permet pas d'accomplir ses tâches. Les principaux signes du présentéisme sont : la perte de concentration, la répétition d'une tâche, le rythme de travail ralenti, la difficulté à démarrer la journée de travail, la fatigue et les périodes d'inactivité complète.

Un employé ayant des problèmes de santé mentale doit être rencontré afin de tenter de trouver une solution et diriger l'employé vers une ressource d'aide lorsque nécessaire (PAE, organismes publics et communautaires, etc.). Certaines personnes peuvent démontrer certains symptômes sans nécessairement avoir un problème de santé mentale. L'important est de faire preuve d'ouverture et d'en parler avec l'employé concerné.

Sources

- ♦ Alaire, Mylène. « La gestion efficace des problèmes de santé mentale », *Revue Effectif*, volume 5, numéro 1, janvier/février/mars 2002.
- ♦ Francoeur, Florent. « Un malfaiteur en coulisses : le présentéisme », *Journal Les Affaires*, 20 novembre 2004.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



LE RÉGIME QUÉBÉCOIS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Le régime québécois de santé et de sécurité du travail

Voici les principales notions à connaître afin de comprendre le fonctionnement du régime québécois de santé et sécurité.

Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

C'est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. C'est à elle qu'incombe la responsabilité d'appliquer les deux principales lois en matière de santé et de sécurité, la LSST et la LATMP.

Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)

Cette loi a pour but de porter assistance aux victimes en instaurant un régime de réparation pour des blessures ou maladies causées par le travail. La réparation prévoit la fourniture de soins médicaux, l'indemnité de remplacement de revenu (IRR), la réadaptation et l'indemnité pour dommages corporels (si l'atteinte est permanente), l'indemnité de décès.

Les obligations liées à la LATMP

Employeur	Travailleur
1. Lorsque survient une lésion	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fournir les premiers secours. ◆ Décrire l'accident et l'inscrire dans le registre. ◆ Assumer les frais de transport à l'établissement de santé. ◆ Fournir le formulaire de déclaration d'accident. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aviser sans délai son employeur de l'accident.
2. Lors de l'assistance et l'évaluation médicale	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Désigner son professionnel de la santé. ◆ Si recours à une contre-expertise : en défrayer les frais et informer le travailleur des raisons de cette démarche. ◆ Transmettre le rapport de la contre-expertise à la CSST et au travailleur. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Remettre promptement l'attestation médicale à son employeur. ◆ Se soumettre à la contre-expertise médicale lorsque exigé par l'employeur ou la CSST.

<i>Les obligations liées à la LATMP (suite)</i>	
Employeur	Travailleur
<i>3. Lors de la réclamation et l'indemnisation</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Payer 100 % du salaire du travailleur pour la journée de l'accident. ♦ Payer 90 % du salaire net du travailleur jusqu'au 14^e jour d'absence. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Après 14 jours d'absence, effectuer une réclamation à la CSST et faire parvenir une copie à son employeur.
<i>4. Lors du suivi médical et de la réadaptation</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Obtenir l'accord du médecin traitant pour l'assignation temporaire du travailleur. ♦ Payer le salaire habituel du travailleur lors de son assignation temporaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Recevoir des soins de santé dans l'établissement de son choix. ♦ Informer son employeur rapidement de la date et des conditions de sa consolidation. ♦ Collaborer à sa réadaptation.
<i>5. Lors du retour et de la réintégration au travail</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Réintégrer le travailleur à son poste ou dans un emploi équivalent. ♦ Reconnaître l'ancienneté accumulée par le travailleur malgré son absence. 	

Référez-vous à la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles pour plus d'information.

Le régime québécois de santé et de sécurité du travail (suite)

Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)

L'objectif premier de cette loi est avant tout la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles par l'élimination des risques à la source. Elle vise à protéger la santé et l'intégrité physique des travailleurs.

Les obligations liées à la LSST

Employeur	Travailleur
<p>Selon l'article 51 de la LSST, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. Il doit notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. s'assurer que les établissements sur lesquels il a autorité sont équipés et aménagés de façon à assurer la protection du travailleur; 2. désigner des membres de son personnel chargés des questions de santé et de sécurité et en afficher les noms dans des endroits visibles et facilement accessibles au travailleur; 3. s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur; 4. contrôler la tenue des lieux de travail, fournir des installations sanitaires, l'eau potable, un éclairage, une aération et un chauffage convenable et faire en sorte que les repas pris sur les lieux de travail soient consommés dans des conditions hygiéniques; 5. utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur; 6. prendre les mesures de sécurité contre l'incendie prescrites par règlement; 7. fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état; 8. s'assurer que l'émission d'un contaminant ou l'utilisation d'une matière dangereuse ne porte atteinte à la santé ou à la sécurité de quiconque sur un lieu de travail; 9. informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié; 	<p>Selon l'article 49 de la LSST, le travailleur doit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. prendre connaissance du programme de prévention qui lui est applicable; 2. prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique; 3. veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail; 4. se soumettre aux examens de santé exigés pour l'application de la présente loi et des règlements; 5. participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail; 6. collaborer avec le comité de santé et de sécurité et, le cas échéant, avec le comité de chantier ainsi qu'avec toute personne chargée de l'application de la présente loi et des règlements.

Les obligations liées à la LSST (suite)

Employeur	Travailleur
<p>10. afficher, dans des endroits visibles et facilement accessibles aux travailleurs, les informations qui leur sont transmises par la Commission, l'agence et le médecin responsable, et mettre ces informations à la disposition des travailleurs, du comité de santé et de sécurité et de l'association accréditée;</p> <p>11. fournir gratuitement au travailleur tous les moyens et équipements de protection individuels choisis par le comité de santé et de sécurité conformément au paragraphe 4° de l'article 78 ou, le cas échéant, les moyens et équipements de protection individuels ou collectifs déterminés par règlement et s'assurer que le travailleur, à l'occasion de son travail, utilise ces moyens et équipements;</p> <p>12. permettre aux travailleurs de se soumettre aux examens de santé en cours d'emploi exigés pour l'application de la présente loi et des règlements;</p> <p>13. communiquer aux travailleurs, au comité de santé et de sécurité, à l'association accréditée, au directeur de santé publique et à la Commission, la liste des matières dangereuses utilisées dans l'établissement et des contaminants qui peuvent y être émis;</p> <p>14. collaborer avec le comité de santé et de sécurité ou, le cas échéant, avec le comité de chantier ainsi qu'avec toute personne chargée de l'application de la présente loi et des règlements et leur fournir tous les renseignements nécessaires;</p> <p>15. mettre à la disposition du comité de santé et de sécurité les équipements, les locaux et le personnel clérical nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions.</p> <p>De plus, l'employeur doit informer la CSST par le moyen le plus rapide et, dans les 24 heures, de tout événement entraînant : le décès d'un travailleur, des blessures à plusieurs travailleurs et des dommages matériels de 50 000 \$ et plus.</p>	

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ♦ La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) : www.csst.qc.ca
La Commission de la santé et de la sécurité du travail présente, sur son site, différentes lois ainsi que de nombreux renseignements sur la prévention. On y retrouve, entre autres, les textes de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) ainsi que la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP).
- ♦ Le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec : www.centrepatronalsst.qc.ca
Ce portail offre de nombreuses informations, des cours et publications vous permettant de bien gérer la santé et sécurité de votre entreprise.
- ♦ CoeffiScience : www.chimie.qc.ca
Produit par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la chimie, de la pétrochimie et du raffinage, ce guide d'accompagnement sur les procédures de base en matière de santé et sécurité du travail s'adresse spécialement aux travailleurs du secteur. Le document propose une démarche concrète et très détaillée des règles et procédures en matière de santé et sécurité.
- ♦ Pérusse, Michel, (2005). *Le coffre à outils de la prévention des accidents en milieu de travail*, 3^e édition révisée, 302 pages.
Outil de référence dans la démarche de santé et sécurité au travail, expliqué de façon simple et efficace.
- ♦ La Fondation des maladies mentales : www.fondationdesmaladiesmentales.org
Cet organisme offre de l'information sur les maladies mentales, un bottin de ressources sur son site Internet ainsi que plusieurs programmes d'aide en santé mentale pour les gestionnaires et employés.

É TAPES POUR ASSURER LA SANTÉ MENTALE ET LA SÉCURITÉ DE SES EMPLOYÉS

1. ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION DES ACCIDENTS

La prévention des accidents est la pierre angulaire de la santé et sécurité au travail. Dans un environnement où les risques et dangers sont très nombreux, les gestes de prévention doivent s'intégrer aux activités quotidiennes et devenir une préoccupation de tous les instants pour les employés et les gestionnaires.

MÉTHODE

1 Identifier les risques et dangers dans le milieu de travail.

- a. Évaluer les lieux de travail, les équipements, les procédés ainsi que toutes les tâches que réalisent les employés et prendre note des risques et des sources de danger possibles.
- b. Amener les employés à déclarer les situations dangereuses.



Voir l'outil #64 : Aide-mémoire – Les sources de risques et de dangers (page 15)



Voir l'outil #65 : Formulaire de déclaration de risque et de danger (page 17)

2 Faire les corrections et la prévention nécessaires.

- a. Établir les priorités en fonction de la gravité et de la fréquence des risques et des dangers.

Code 1 = gravité et/ou fréquence élevées

Code 2 = gravité et/ou fréquence moyennes

Code 3 = gravité et/ou fréquence faibles

- b. Éliminer ou diminuer les risques et les dangers afin de protéger les employés par des mesures de prévention du risque (méthodes de travail, équipements de protection, etc.).
- c. S'assurer que la mesure choisie soit réalisable, durable dans le temps, qu'elle ne soit pas la source d'autres risques ou dangers et qu'elle soit acceptée par les employés.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

3 Compiler les besoins identifiés.

- a. Inspecter régulièrement les lieux de travail pour s'assurer que chaque mesure de sécurité soit respectée.
 - i. Évaluer les types d'inspections requis.
 - ii. Élaborer les procédures d'inspection (déroulement).
 - iii. Réaliser les inspections.
 - iv. Corriger les non-conformités observées.
- b. Superviser de près les travaux à risque élevé.
- c. Faire une inspection quotidienne afin de vérifier si les matières dangereuses sont entreposées et utilisées de façon sécuritaire.

4 Sensibiliser les employés à la santé et la sécurité au travail.

- a. Créer une liste de règlements de santé et de sécurité qui sera affichée à la vue de tous et remise à tous les employés qui signeront une confirmation de lecture ainsi qu'un engagement à respecter ces règles.
- b. Effectuer de la formation auprès des employés sur les règles à suivre et sur les matières dangereuses (SIMDUT).
- c. S'assurer que les employés respectent les règlements.
- d. Créer un comité santé et sécurité.
- e. Organiser des activités de sensibilisation en prévention des accidents.
- f. Informer les employés sur les résultats de l'année en matière de prévention afin de souligner leurs efforts.
- g. Inviter à tour de rôle un employé de chaque département à participer à l'inspection quotidienne de son département.



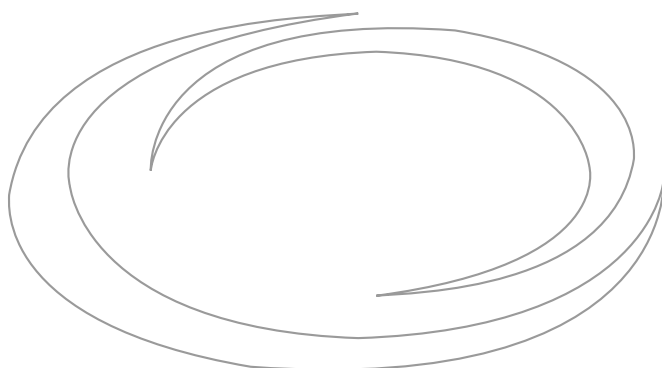
Voir l'outil #66 : Les comités santé et sécurité (page 19)

Voir l'outil #67 : Le diagramme de causes à effet (page 21)

1. ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE PRÉVENTION DES ACCIDENTS (SUITE)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ L'**employeur**, conjointement avec les **employés**, doit identifier les risques et dangers dans le milieu de travail, faire les corrections et la prévention nécessaires et prévoir les moyens de contrôle. L'employeur a aussi la responsabilité de sensibiliser les employés à la santé et la sécurité au travail.





Tâche ou lieu analysé : _____

Préparé par : _____ Date : _____

✓	Risques	
	1. Heurts et chutes de personnes	6. Projections ou déversements
	Aires de circulation	Particules solides
	Surfaces de travail	Particules liquides
	Moyens d'accès	Fluides sous pression
	Ouverture dans le sol	7. Risques environnementaux
	Objets proéminents ou isolés	Contamination par déchets internes
	Objets mobiles	Contamination par déchets externes
	Autres personnes et activités	Réservoirs et espaces clos
	Véhicules	8. Risques ergonomiques
	2. Heurts et chutes d'objets	Posture de travail
	Dus à une manutention ou manipulation	Poids des charges à manipuler
	Pose ou empilement	Fréquence des charges à manipuler
	Dus à des travaux en hauteur	Manipulation verticale et horizontale
	3. Risques mécaniques	Visibilité au poste de travail
	Écrasement	Aménagement postes avec écrans cathodiques
	Cisaillement/sectionnement	Qualité de l'air/ventilation
	Coupure ou piquûre	Contraintes thermiques
	Entraînement	Niveau d'éclairage
	Abrasion ou confusion	Normes sanitaires
	4. Risques électriques	Niveau de vibration
	Travaux près des lignes et appareils	9. Risques spécifiques
	Mise à la terre	Incendie
	Protection de pièces sous tension	Explosion/implosion
	Surcharge et court-circuit	Éclatement
	Électricité statique	Radiation
	Foudre	Intoxication (produits toxiques)
	5. Risques de brûlures	Autres :
	Thermiques	
	Chimiques	
	Électriques	



Date :

Nom :

Poste occupé :

Description du risque ou du danger observé :

Cause du risque ou du danger :

Suggestion afin d'y remédier :

Responsable du suivi :

Poste occupé :

Date :

Correctif apporté :

Échéancier :



Les entreprises œuvrant dans l'industrie chimique (fabricants de matières plastiques et de résines synthétiques) ont l'obligation légale de mettre sur pied un comité de santé et sécurité (CSS), tel que spécifié dans l'annexe 1 du Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail. Il n'existe pas de modèle idéal de CSS; le meilleur sera celui qui sera le mieux adapté aux besoins de l'entreprise. Cependant, il existe quelques principes de base pour vous guider vers le bon fonctionnement de votre CSS.

Au moins la moitié des membres du CSS doivent représenter les travailleurs de l'organisation. Voici le nombre de représentants requis selon le règlement, au sein d'un CSS, selon la taille de l'établissement.

Nombre de travailleurs au sein de l'établissement	Nombre de travailleurs requis comme membres du CSS
50 et moins	2
51 à 150	3
151 à 500	5
501 à 1 000	7
1 001 à 1 500	9
1 501 et plus	11 (nombre maximal)

Un minimum d'un membre doit représenter l'employeur jusqu'à un nombre maximum équivalant au nombre de représentants des travailleurs.

Les membres choisis devront être formés sur les connaissances en SST (évaluation des risques, enquête et analyse d'accidents, législation, etc.).

Le comité est coprésidé par un représentant des travailleurs choisi par les membres du comité représentant les travailleurs et un représentant de l'employeur choisi par les membres du CSS représentant l'employeur. Les deux coprésidents se partagent en alternance la présidence du CSS.

Pour plus de détails, référez-vous au Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail au www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca dans l'onglet Lois et règlements.

Un guide pratique sur les outils du comité de santé et sécurité est disponible dans les publications de CPSSTQ.

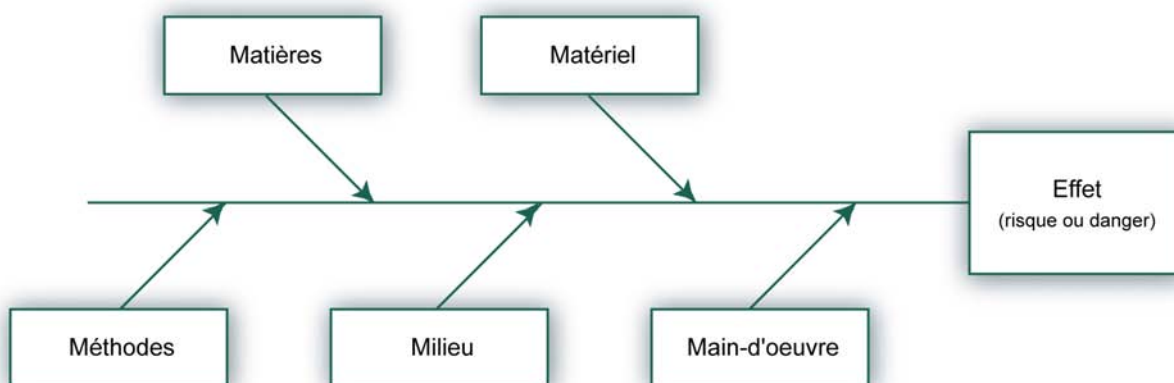


Cet outil graphique, aussi appelé diagramme d'Ishikawa, est souvent utilisé en gestion de la qualité et il peut s'avérer très utile en matière de santé et de sécurité lors de l'analyse d'un risque ou d'un danger, ou même d'un accident. En groupe, idéalement composé de gens provenant de plusieurs paliers ou secteurs de l'organisation et ayant une connaissance de la situation, un remue-méninges est effectué afin de recenser les différentes causes qui mènent à l'effet. Le résultat de cette analyse guide dans le choix d'une solution à apporter afin de remédier à une situation à la source.

Les causes sont généralement réparties en cinq catégories :

1. matières (les matières premières);
2. matériel (équipement, machines, matériel informatique, logiciels, technologie, etc.);
3. méthodes (méthodes, procédures, processus, etc.);
4. main-d'œuvre (connaissances, compétences, discipline, etc.);
5. milieu (environnement, positionnement, contexte, etc.).

D'autres catégories de causes peuvent être ajoutées au besoin, par exemple le management ou les moyens financiers.



É TAPES POUR ASSURER LA SANTÉ MENTALE ET LA SÉCURITÉ DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. RÉAGIR LORS DE SITUATIONS D'URGENCE

Malgré les efforts de prévention, il peut arriver qu'un accident se produise. L'employeur a alors l'obligation d'offrir des services de premiers soins et premiers secours à un employé qui se blesse et de le faire transporter vers un centre hospitalier si nécessaire. Plusieurs mesures sont à prévoir à cet effet, voici comment s'y préparer.

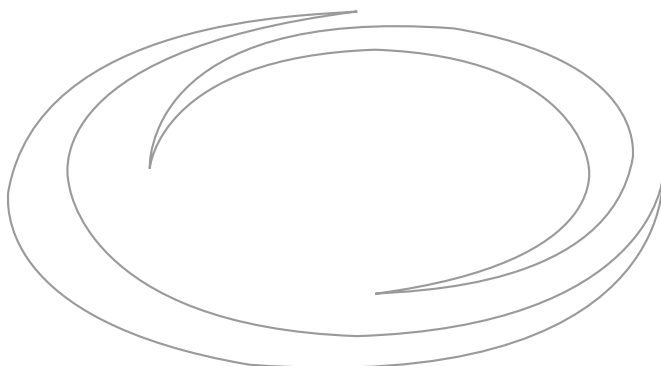
MÉTHODE

1 S'assurer d'être en mesure de fournir les premiers soins et premiers secours lorsqu'un employé se blesse.

- a. Prévoir la présence d'au moins un secouriste par quart de travail pour chaque tranche de 50 employés ou moins (le ou les secouriste[s] désigné[s] doit[vent] avoir complété une formation reconnue par la CSST).
- b. Disposer d'un nombre suffisant de trousse de premiers secours accessibles facilement.
- c. Assurer un moyen de communication avec les services d'urgence (ambulance, police, pompiers), avoir leurs coordonnées à proximité.
- d. Afficher clairement la localisation des trousse et des moyens de communication ainsi que les noms des secouristes.



Voir l'outil #68 : Aide-mémoire – Contenu minimal d'une trousse de premiers soins (page 25)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

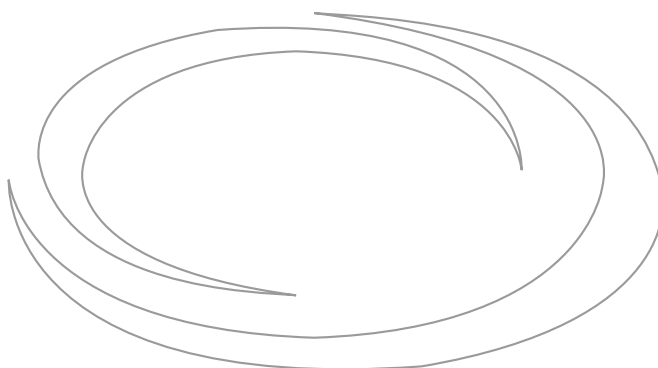
MÉTHODE (SUITE)

2 Planifier des mesures d'urgence.

- a. Identifier les risques et les dangers pouvant créer une situation d'urgence (incendie, fuite de produits toxiques, etc.) et pour chacun d'eux, évaluer sa gravité ainsi que sa probabilité. Ceci permettra de prioriser les mesures à planifier.
- b. Identifier les ressources humaines et matérielles provenant ou non de l'établissement, qui devront être sollicitées pour chaque situation d'urgence possible.
- c. Élaborer un plan d'urgence : préciser les responsabilités de chacun, ce qu'il a à faire, à quel moment, avec quel matériel et à qui il se rapporte.
- d. Former les employés sur le déroulement du plan d'urgence et d'évacuation en plus d'effectuer des exercices de simulation.
- e. Mettre à jour annuellement le plan d'urgence et d'évacuation pour assurer son adéquation à l'évolution de l'établissement et assurer son efficacité.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ L'**employeur** a la responsabilité de s'assurer d'être en mesure de fournir les premiers soins et premiers secours lorsqu'un employé se blesse et de planifier des mesures d'urgence.





Le Règlement sur les normes minimales de premiers soins et de premiers secours prescrit qu'une trousse de premiers soins doit minimalement contenir les éléments suivants.

✓	Contenu minimal d'une trousse de premiers soins
	1 manuel de secourisme approuvé par la commission
	1 paire de ciseaux à bandage
	1 pince à écharde
	12 épingles de sûreté (grandeurs assorties)
	25 pansements adhésifs (25 mm × 75 mm) stériles enveloppés séparément
	25 compresses de gaze (101,6 mm × 101,6 mm) stériles enveloppées séparément
	4 rouleaux de bandage de gaze stérile (50 mm × 9 m) enveloppés séparément
	4 rouleaux de bandage de gaze stérile (101,6 mm × 9 m) enveloppés séparément
	6 bandages triangulaires
	4 pansements compressifs (101,6 mm × 101,6 mm) stériles enveloppés séparément
	25 tampons antiseptiques enveloppés séparément

Vous devez vous assurer que chaque trousse de votre établissement contienne les articles de la liste précédente en tout temps. Cependant, il est possible d'y ajouter quelques articles qui peuvent s'avérer utiles selon les risques de votre milieu, à l'exception de médicaments. Le CPSSTQ propose de manière générale ces ajouts :

- ♦ une source d'eau, du papier essuie-mains, de même qu'un savon pour nettoyer les plaies superficielles;
- ♦ des gants jetables en vue d'éviter les risques de contamination par les liquides biologiques;
- ♦ un masque de poche pour éviter que le secouriste soit en contact direct avec la bouche de la victime ou avec des liquides (sang, vomissements, salive);
- ♦ une couverture permettra également au secouriste de recouvrir le blessé en attendant l'arrivée de l'ambulance;
- ♦ des attelles peuvent également être utiles pour immobiliser et stabiliser une partie du corps lorsqu'il y a une fracture;
- ♦ des tampons alcoolisés et des chiffons jetables pourraient également vous servir à nettoyer vos instruments et à les assécher.

Afin de s'assurer que la trousse de premiers soins et de premiers secours contienne en tout temps le matériel minimum exigé, il est utile de désigner une personne responsable de vérifier régulièrement le contenu et d'y ajouter les items manquants.

ÉTAPES POUR ASSURER LA SANTÉ MENTALE ET LA SÉCURITÉ DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

3. GÉRER LES DOSSIERS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ

Lorsqu'un accident du travail survient, l'employeur a l'obligation de déclarer l'accident à la CSST dès que possible et de prévoir des moyens de prévenir que d'autres employés se blessent de la même façon.

MÉTHODE

1 Documenter tous les accidents.

- a. Remplir le rapport d'accident qui servira ensuite à l'enquête.
- b. Conserver l'information dans un registre d'accident.
- c. Compiler les données sous forme de statistiques permettant de suivre l'efficacité des mesures en place et d'identifier les points d'amélioration.



Voir l'outil #69 : Le registre des accidents du travail et des lésions professionnelles (page 29)



Voir l'outil #70 : Statistiques sur les accidents et lésions (page 31)

2 Effectuer une enquête et une analyse de l'accident.

- a. L'enquête consiste à recueillir et colliger de l'information détaillée sur le déroulement de l'accident.
- b. L'analyse permet, à la lumière des constats de l'enquête, d'identifier les facteurs ayant causé l'accident, de suggérer une façon d'y remédier et d'effectuer un suivi pour s'assurer que les corrections aient été appliquées.



Voir l'outil #71 : Rapport d'accident et d'enquête (pages 33-34)



Voir l'outil #72 : Analyse d'accident (page 35)

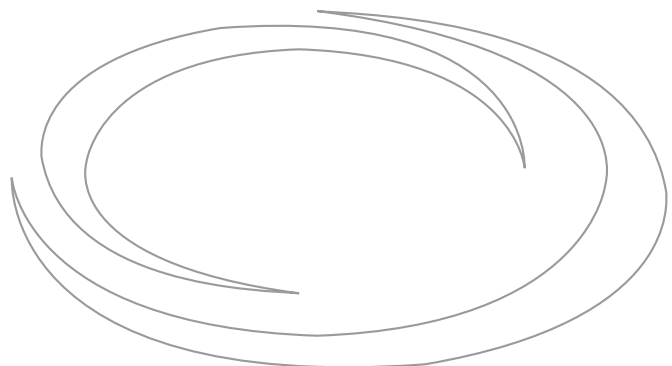
MÉTHODE (SUITE)

③ **Effectuer un suivi du dossier de CSST.**

(Pour plus de détails, référez-vous au guide pratique *Suivez vos dossiers de CSST pas à pas!* publié par le CPSSTQ dans la rubrique *Publications* à cette adresse : www.centrepatronalsst.qc.ca).

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ L'**employeur** a la responsabilité de documenter tous les accidents, d'effectuer une enquête et une analyse de l'accident et d'effectuer un suivi du dossier de CSST.





Registres des accidents du travail et des lésions professionnelles							
Date/ heure	Nom de l'accidenté	Poste occupé	Département	Description de l'accident	Description de la blessure	Signature du travailleur	Rempli par

Source

♦ CPSSTQ



Compilation des données sur les accidents et lésions														
Année	Nombre total de travailleurs (T)	Nombre de lésions (L)	Nombre de jours perdus (J)	Nombre de lésions par travailleur (L/T)	Nombre de jours perdus par travailleur (J/T)	Nombre de lésions selon la région affectée					Nombre de lésions selon le département			
						Dos	Membres supérieurs	Membres inférieurs	Yeux	Autres	Réception	Usinage	Emballage	Bureaux
1 ^{er} trimestre														
2 ^e trimestre														
3 ^e trimestre														
4 ^e trimestre														
Total annuel														

Source

♦ CPSSTQ



Numéro de l'accident :			
1. Accidenté :			
Nom :			
Poste occupé :			
Années d'expérience :			
Supérieur immédiat :			
Tâche effectuée au moment de l'accident :			
2. Accident :			
Date :		Heure :	
Lieu :			
Date d'arrêt de travail :		Date de retour prévu :	
Premiers secours administrés : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non		Date :	Heure :
Description des secours donnés :			
Nom du secouriste :			
Nom des témoins :			
Matériel ou équipement utilisé lors de l'accident :			
Description de l'accident (déroulement, lieu, contexte, etc.) :			
(annexer autre feuille au besoin)			
Le travailleur a été transporté à un établissement de santé : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non			
Moyen de transport :		Établissement :	



3. Lésion				
Type de lésion :				
<input type="checkbox"/> Brûlure	<input type="checkbox"/> Contusion	<input type="checkbox"/> Coupure	<input type="checkbox"/> Déchirure	
<input type="checkbox"/> Douleur	<input type="checkbox"/> Écrasement	<input type="checkbox"/> Égratignure	<input type="checkbox"/> Entorse	
<input type="checkbox"/> Foulure	<input type="checkbox"/> Fracture	<input type="checkbox"/> Irritation	<input type="checkbox"/> Luxation	
<input type="checkbox"/> Sectionnement	<input type="checkbox"/> Tendinite	<input type="checkbox"/> Autre : _____		
Partie(s) du corps atteinte(s) (spécifier gauche « g » ou droit « d ») :				
<input type="checkbox"/> Tête	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Oeil	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Hanche	Doigt :	Orteil :
<input type="checkbox"/> Cou	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Oreille	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Cuisse	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Pouce	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Gros orteil
<input type="checkbox"/> Gorge	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Épaule	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Genou	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Index	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> 2 ^e
<input type="checkbox"/> Poitrine	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Bras	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Jambe	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Majeur	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> 3 ^e
<input type="checkbox"/> Dos	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Coude	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Cheville	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Annulaire	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> 4 ^e
<input type="checkbox"/> Abdomen	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Avant-bras	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Pied	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Auriculaire	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Petit orteil
<input type="checkbox"/> Bassin	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Poignet	<input type="checkbox"/> Autres :		
<input type="checkbox"/> Appareil génital	g <input type="checkbox"/> d <input type="checkbox"/> Main			
4. Mesures temporaires prises au moment de l'accident				
Description des mesures :				
Nom du responsable des mesures :				
5. Mesures permanentes afin de corriger la situation				
Description des mesures :				
Nom du responsable des mesures :				
Échéancier de réalisation :				
6. Signatures				
Responsable de l'enquête				
Nom :		Signature :		Date :
Secouriste				
Nom :		Signature :		Date :
Employé				
Nom :		Signature :		Date :
* La signature de l'employé n'est pas requise s'il s'est absenté au-delà de la journée de travail.				

Source

◆ CPSSTQ



Analyse d'accident				
Facteurs d'accident		Raison de l'écart	Correctifs	Suivi
Description de la situation dangereuse au moment de l'accident	Description de la situation sécuritaire souhaitée	Causes de la situation dangereuse	Mesures préventives et correctives permettant d'éliminer l'écart	
				Nom du responsable :
				Date de réalisation Prévue : Réelle :
				Nom du responsable :
				Date de réalisation Prévue : Réelle :
				Nom du responsable :
				Date de réalisation Prévue : Réelle :
Rapport rempli par :		Signature :		Date :
Rapport révisé par :		Signature :		Date :
Correctifs apportés par :		Signature :		Date :

Source

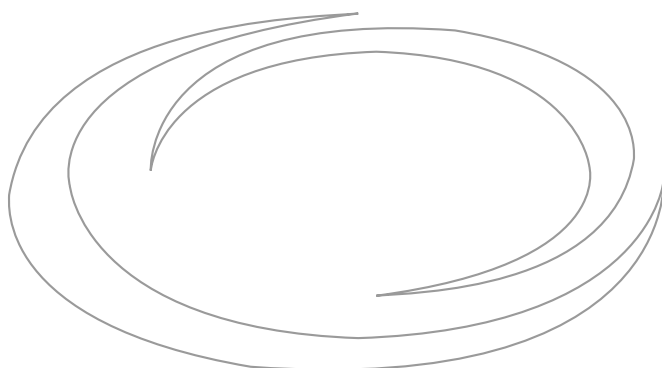
♦ CPSSTQ

INTRODUCTION

Que ce soit dans une fonction de gestion, comme membre d'une équipe ou comme agent de service, la communication constitue l'outil ultime d'échange. On croit à tort qu'il est facile de communiquer, qu'un message clair et logique sera nécessairement compris, que l'on peut se fier au récepteur s'il affirme avoir compris notre message et que certaines personnes sont nées « bons communicateurs ». C'est faux! La communication est un processus complexe qui a une influence directe sur nos relations avec les autres, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, puisqu'elle permet aux individus de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. Une grande part de la réussite du gestionnaire repose sur ses habiletés de communication. En effet, le processus global de la supervision sera influencé par ses habiletés. En réalité, le gestionnaire consacre la majeure partie de son temps à communiquer. Augmenter ses aptitudes à bien communiquer signifie obtenir ce que l'on désire des autres d'une manière qui maintienne la relation dans des termes acceptables pour les deux parties.

À travers ce module, différents principes et outils seront présentés afin de faciliter la compréhension du processus de communication et ainsi favoriser le développement des habiletés essentielles à une communication efficace.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ♦ Découvrir qui nous sommes et apprendre à nous connaître davantage.
- ♦ Connaître le monde qui nous entoure.
- ♦ Partager ce monde avec celui des autres, pour persuader ou influencer les autres.
- ♦ Développer des liens et entretenir de bonnes relations.

DÉMARCHE

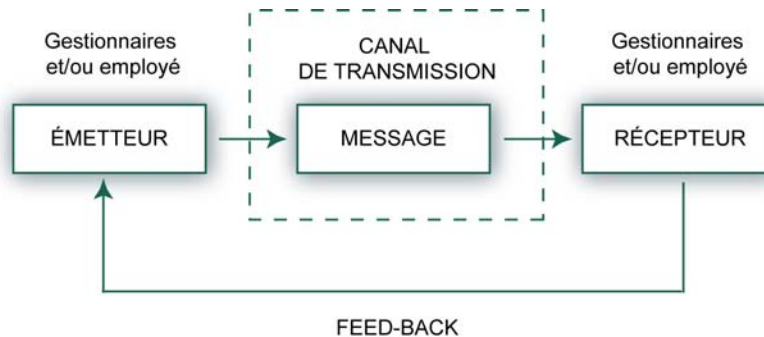


INFORMATIONS PERTINENTES



LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION

La communication permet d'entrer en contact avec l'autre. Elle est un cycle de transmission d'une information (le message), d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal. Selon cette approche, l'information doit passer efficacement entre l'émetteur et le récepteur en autant que le message soit clair, que l'auditeur soit attentif et qu'il n'y ait pas d'interférences dans le canal de transmission. Le cycle de la communication est complet lorsque l'émetteur reçoit un feed-back de la part du récepteur qui lui confirme que ce dernier a bien saisi l'information (le message).



Cependant, dans la réalité, la transmission d'un message n'est pas aussi simple. Plusieurs éléments peuvent influencer le contenu du message et son interprétation, par exemple :

- ♦ l'**émetteur** est influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation;
- ♦ les **messages** verbaux et non verbaux sont influencés par la forme utilisée, le sens des mots choisis, la relation existant entre les deux parties, le contexte et enfin les rituels ou façons de faire;
- ♦ le **récepteur**, pour sa part, peut également être influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation.

Ainsi, ce que nous communiquons dépend avant tout de ce que nous percevons et interprétons comme significatif pour nous, autant au niveau du contenu que de la relation. *C'est la façon dont je communique avec l'autre qui définit la relation.*



LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION (SUITE)

Conseils utiles

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur dans la situation joue un rôle déterminant dans la communication.

Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs recherchés. Ainsi, si celui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien perçu.

Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre personne. Par leur attitude respective, ils entraveront ou faciliteront l'échange.

Pour une communication efficace

Chaque personne désire communiquer de façon efficace, mais cela semble parfois difficile à réaliser concrètement. Voici les grands principes à respecter pour avoir des communications efficaces.

Principe	Définition	Cela permet...
Principe de focalisation	Reconnaître mes besoins et accepter de suspendre ceux qui ne servent pas la situation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De se centrer sur des bonnes intentions ◆ De rester lucide dans les situations difficiles
Principe de distanciation	Garder une « distance émotive » dans mes relations avec les personnes que j'encadre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De prendre du recul plus facilement en regard de notre rôle ◆ Une certaine neutralité lors de situations problématiques
Principe de transparence	Rendre explicites mes intentions et préciser ma marge de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> ◆ D'éliminer la perception d'être manipulé ◆ D'établir ou maintenir le lien de confiance
Principe de cohérence	Adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés sur les intentions	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Que « Les bottines suivent les babines » ◆ De rendre crédibles nos messages
Principe de réciprocité	Garder vivants les échanges entre les personnes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De faire circuler l'information dans les deux sens ◆ De créer le mouvement
Principe de respect	Reconnaître la personne derrière l'employé	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De se soucier de ce qu'il vit ◆ De le considérer comme une personne ◆ De l'apprécier avec justesse



LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION (SUITE)

Les principaux obstacles de la communication

Certains obstacles peuvent venir entraver l'efficacité de la communication. C'est pourquoi il est important de les connaître pour essayer de s'améliorer. Voici les principaux obstacles.

- ♦ Tendances à juger.
- ♦ Bruits.
- ♦ Écoute sélective (filtre).
- ♦ Ignorance du non-verbal.
- ♦ Moment choisi pour communiquer.
- ♦ Moyens de communication choisis.
- ♦ Idées préconçues.
- ♦ Émotions.
- ♦ Cadre de référence.
- ♦ Vocabulaire choisi.

La communication organisationnelle

La communication est essentielle au bon fonctionnement de toute entreprise, car elle permet :

- ♦ d'informer et transmettre des informations;
- ♦ d'établir des règles;
- ♦ de questionner et obtenir des renseignements;
- ♦ d'exprimer ses idées;
- ♦ de résoudre des problèmes;
- ♦ de donner du feed-back;
- ♦ de prendre une décision;
- ♦ de motiver;
- ♦ de communiquer une directive ou un objectif;
- ♦ de développer des liens et des relations.

Outils à la base d'une communication organisationnelle saine :

- ♦ les systèmes de suggestions;
- ♦ les rencontres de feed-back;
- ♦ le journal interne;
- ♦ une politique de « porte ouverte »;
- ♦ enquête de rétroaction.

INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

Communication

- ♦ Cormier, Solange. *La communication et la gestion*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, 2006.

Ouvrage qui traite de la communication interpersonnelle au travail, des habiletés nécessaires pour être un bon communicateur, des différents styles personnels de communication et enfin des pistes de réflexion à l'intention des gestionnaires qui désirent participer activement à l'amélioration de la communication organisationnelle. Cet ouvrage propose différents exercices, études de cas, exemples et questionnaires qui favorisent la compréhension et l'apprentissage des notions de communication.

- ♦ « La communication : État des savoirs », *Revue Sciences humaines (hors série)*, n° 16, mars/avril 1997.

De la conversation ordinaire au multimédia, en passant par la publicité ou le téléphone, cet ouvrage offre un bilan de cinquante ans de recherches sur la communication. Il est construit autour des quatre grands domaines d'interrogation que sont : la communication interpersonnelle, la communication dans les groupes, l'analyse des médias et l'impact des nouvelles technologies.

- ♦ Libaert, Thierry. *Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication*, Édition Dunod, 2^e édition, novembre 2003.

Le livre présente comment concevoir le plan de communication. Ce dernier concrétise la stratégie de communication de l'entreprise. Il en indique les objectifs, définit les messages, sélectionne les cibles, délimite les moyens. L'ouvrage précise quels sont les préalables au plan de communication, les différentes formes de communication, comment le réaliser.

- ♦ Winkin, Yves. *Anthropologie de la communication : De la théorie au terrain*, Édition Seuil, nouvelle édition, 2001.

Dans son ouvrage, l'auteur aborde la communication comme un outil de recherche en sciences humaines et sociales. La communication est pour Winkin la « performance de la culture » : dans chaque geste, dans chaque interaction, il y a de la culture à l'oeuvre. La communication, c'est la société qui s'accomplit à chaque instant.



RÉFÉRENCES UTILES (SUITE)

Animer une réunion

- ♦ Maccio, Charles. « Des réunions plus efficaces », *Chronique sociale*, 3^e édition, octobre 2002.

L'ouvrage décompose tous les facteurs qui permettent d'améliorer l'efficacité des réunions selon l'objectif fixé. On y découvre que sept types de réunions existent, de la réunion de recherche (pour étudier les problèmes) à la réunion de créativité (pour mettre en place des solutions innovantes). Pour chaque point étudié, ce guide très précis propose des grilles d'analyse.

- ♦ Moulinier, René. *Mener une réunion efficace*, Les Éditions d'organisation, 1999.

Ce livre explique comment organiser une réunion, interpréter correctement les réactions d'un groupe et maîtriser sa dynamique, faire parler les participants et gérer leur temps de parole, traiter les objections des participants. Le livre analyse en détail les différents types de réunions.

- ♦ Noyé, Didier. *Réunionite – Guide de survie*, Insep Éditions, mars 2005.

L'auteur propose une approche nouvelle pour faire progresser les réunions et susciter de bons réflexes. Que vous soyez animateurs, participants ou bien décideurs, préparateurs et facilitateurs des rencontres, ce livre a pour objectif de vous amener à réfléchir et à agir sur l'ensemble du système des réunions, en sachant que l'efficacité du travail en groupe reste un facteur clé du bon fonctionnement d'une organisation.

- ♦ Timbal-Duclos, Louis. *Les réunions – avant, pendant, après*, Éditions Retz, 1989.

Ce livre vous propose différentes activités à considérer lors de la préparation d'une réunion (avant), au cours d'une réunion (pendant) et lors du suivi postréunion (après).

É TAPES POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS

1. ORGANISER LA COMMUNICATION

En plus d'être bien organisée dans ses communications au quotidien, chaque entreprise devrait posséder des procédures de communication pour effectuer l'annonce de changements majeurs, la diffusion d'une nouvelle importante touchant les employés et/ou la communauté et la gestion d'une crise. Voici les principaux types de communication que vous êtes susceptibles de rencontrer.

Communication régulière	Communication spéciale	Communication lors d'une situation de crise
Mouvements de main-d'œuvre réguliers	Anniversaire d'entreprise	Accident de travail grave
Information de production et/ou de qualité	Mise à pied massive	Fuite de gaz
Nominations internes	Restructuration importante	Déversement de produits chimiques
Anniversaires de service	Portes ouvertes	Incendie
Visites de clients	Investissements importants	Grève ou lock-out
Dates de fermeture estivale ou autres	Activités sociales	Fermeture d'entreprise

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.

1. ORGANISER LA COMMUNICATION (SUITE)

MÉTHODE

1 Organiser les communications régulières (à l'interne).

Les communications régulières permettent de maintenir une vision commune et d'informer les employés afin de faire cesser les rumeurs ou d'empêcher leur propagation.



Voir l'outil #73 : Aide-mémoire – La communication efficace (page 13)



Voir l'outil #74 : S'adapter à son interlocuteur (page 15)



Voir l'outil #75 : Mémo interne (page 17)



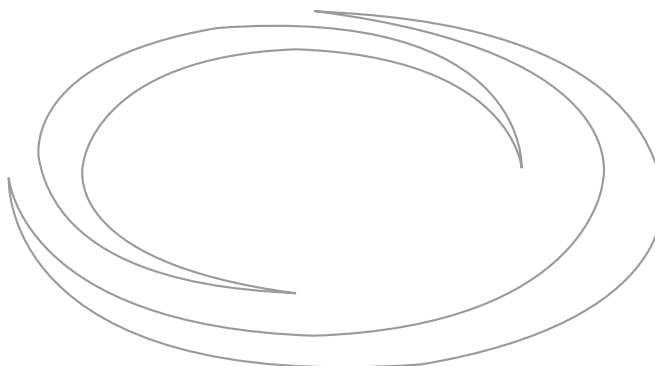
Voir l'outil #76 : Plan de communication (page 19)

2 Organiser les communications spéciales (à l'interne ou à l'externe).

Toute communication spéciale doit faire l'objet d'une stratégie de communication préparée en fonction de l'événement et de l'objectif recherché.



Voir l'outil #77 : Aide-mémoire – Moyens de communication (page 21)



MÉTHODE (SUITE)

3 Organiser les communications lors d'une situation de crise (à l'interne ou à l'externe)

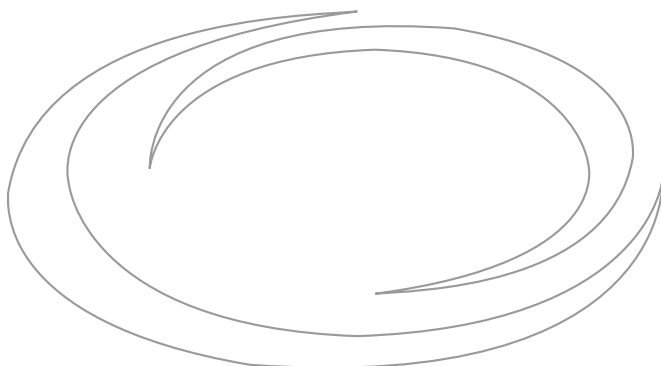
Contrairement aux deux autres types de communication, lorsque survient une crise, tout se déroule très rapidement, ce qui laisse peu ou ne laisse pas de temps pour préparer une stratégie de communication.



Voir l'outil #78 : Aide-mémoire – Stratégie de gestion de crise (page 23)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ **La direction** est responsable d'établir des politiques de communication et de s'assurer que les personnes qui ont pour tâche de communiquer l'information utilisent et respectent les politiques en vigueur.
- ♦ Selon les entreprises, **différentes personnes** ont pour fonction d'émettre des communiqués, que ce soit au sein de leur équipe de travail ou pour l'ensemble du personnel. Leur responsabilité dans l'organisation de la communication est de s'assurer que leurs moyens de communication choisis soient adéquats et contribuent à l'atteinte des objectifs visés.
- ♦ La **personne responsable des ressources humaines** a pour responsabilité de créer des outils de communication qui facilitent la transmission de l'information et qui, par la même occasion, soient faciles à utiliser. Elle joue également un rôle-conseil pour que les communications contribuent à la mobilisation des employés et au maintien d'un climat de travail sain et positif.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

☐ Avoir un message clair

Exprimer clairement, dans un langage simple, ses idées et ses propos. Attention, on prend souvent pour acquis que l'autre a compris clairement le message. La clarté du message est liée à la maîtrise des règles de l'expression orale ou écrite.

☐ Prendre conscience du non-verbal

L'aspect non verbal du message est plus important que les mots employés (35 % verbal et 65 % non-verbal). Il faut donc faire attention aux messages non verbaux que nous envoyons à notre interlocuteur comme, par exemple, le timbre de la voix, le silence, la posture, le regard, les gestes, la proximité, etc.

☐ Donner du feed-back

Le feed-back correspond à une réaction verbale ou non verbale qui est transmise en retour d'une information reçue. Il permet de valider la pertinence, la qualité et la justesse du message.

☐ Écouter

Écouter, c'est différent d'entendre. C'est saisir et comprendre le point de vue de l'autre. Cette attitude déclenche des apprentissages culturels, des prises de conscience, une dynamique nouvelle et contribue à donner un sens à la coopération.

☐ Être ouvert

C'est l'habileté à parler et à écouter pleinement et véritablement sans juger les autres et en prenant en compte les intérêts et les attitudes du récepteur.



Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe. Ainsi, dans chaque équipe, il y a des personnes introverties et extraverties.

L'**introversion** signifie la préférence de l'individu à tirer son énergie de son propre monde intérieur d'idées, d'émotions et d'impressions.

L'**extraversion** fait alors référence à la préférence de tirer l'énergie du monde extérieur, des gens, des activités et des choses.

Les modes de communication de ces deux types sont caractérisés par les éléments suivants et demandent au gestionnaire de bien les connaître et de s'y adapter.

INTROVERTI	EXTRAVERTI
Garde énergie et enthousiasme à l'intérieur	Communique énergie et enthousiasme
Aime réfléchir avant de répondre	Répond rapidement sans réfléchir longtemps
Met l'accent sur les idées et les pensées	Met l'accent sur le monde extérieur (les gens et les choses)
A besoin qu'on le tire de sa réserve	A besoin de modérer son expression
Recherche les occasions de tête-à-tête	Recherche les occasions de communiquer en groupe
Préfère la communication écrite au contact direct	Préfère le contact direct à la communication écrite
Dans une réunion, énonce des conclusions une fois qu'elles sont mûrement réfléchies	Dans une réunion, préfère s'exprimer à haute voix avant d'en arriver aux conclusions



LES ENTREPRISES XYZ

MÉMO INTERNE

DATE :	3 avril 2008
DESTINATAIRE(S) :	Tous les employés
DE :	Mireille Samson
SUJET :	Choix des vacances pour la période estivale 2008

Bonjour à tous,

Afin de planifier les vacances pour la période estivale 2008, nous vous demandons d'inscrire, sur le babillard de la cafétéria, vos deux premiers choix de semaines de vacances et ce, **avant le 25 avril prochain**.

Merci et passez une bonne fin de journée.

Salutations,

Mireille Samson

Mireille Samson

Coordonnatrice des ressources humaines

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.



1 – Quels effets veut-on atteindre?

- ◆ Quel est le résultat souhaité suite à la transmission du message?

Exemples

- ◆ Réduire les écarts d'interprétation et de perception personnelles à l'égard des informations transmises.
- ◆ Diminuer les ragots et les plaisanteries.
- ◆ Apaiser les mécontentements de certains employés en donnant davantage d'information.
- ◆ Améliorer et encourager la communication entre les employés et les gestionnaires.
- ◆ Favoriser la collaboration.

2 – Qui?

- ◆ Qui doit transmettre le message et à quel moment? (Choisir la meilleure personne selon le sujet de la rencontre ou l'urgence.)

3 – Quoi?

- ◆ Recadrage de l'entretien : accord sur les buts, contenus, « ordre du jour », durée, etc.
- ◆ Expliquer quelles sont les attentes du « QUI » envers les employés (surtout s'il y a des changements proposés).
- ◆ Il sera important d'être précis (ce sera effectif à quel moment, comment les employés doivent-ils se comporter maintenant, ce qu'ils ont à faire, qu'est-ce qui est permis et qu'est-ce qui ne l'est pas, etc.).
- ◆ À travers les échanges, tenter de trouver une base commune afin d'arriver à une cohésion éventuelle entre les deux niveaux hiérarchiques, surtout en ce qui concerne les incontournables (but : s'aligner tous ensemble sur la vision à long terme de l'entreprise).

4 – À qui?

- ◆ À qui transmettre le message?

5 – Comment?

- ◆ Avoir des règles/normes de conduite lors de la rencontre (exemple : parler au « je », respecter les opinions de chacun, écouter, etc.).
- ◆ Reformuler si nécessaire la vision et les attentes des gestionnaires ou de l'entreprise afin de clarifier les informations qui auraient pu être mal interprétées par les employés.
- ◆ Utiliser adéquatement son langage verbal et non verbal qui encourage la discussion (ton doux, être à l'écoute, valoriser ce qui est dit, empathie, gestes d'ouverture, sourire, calme...).
- ◆ Revenir sur ce qui a été discuté et accepté par le groupe.



Objectif : faire connaître les produits de l'entreprise à la communauté ainsi que sa contribution à la vie économique de la région depuis 10 ans.

Responsable : directeur de l'usine

Moyens utilisés pour les communications internes

Moyens utilisés pour diffuser l'information	Fait	Suivi	Responsable	Date
Avis sur les babillards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S. Boudreault	04-11-2007
Babillard électronique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Banderole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Information au personnel cadre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Information aux représentants syndicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Journal interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Lettre d'invitation personnalisée aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mémo de rappel annexé avec la paie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A. Larouche	10-11-2007
Réunion d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Rencontre individuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Stand d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Autres...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Moyens utilisés pour les communications externes

Moyens utilisés pour diffuser l'information	Fait	Suivi	Responsable	Date
Banderole à l'extérieur de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Conférence de presse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M. Morin	12-11-2007
Publicité à la radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Publicité à la télévision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Publicité dans les journaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Réseau de contacts de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Télécopie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Visite industrielle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M. Morin	12-11-2007
Autres...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.



En situation de crise, tout se déroule rapidement, c'est pourquoi chacun doit connaître son rôle. Vous devez vous assurer de la constance de vos messages pour éviter qu'il y ait de l'interprétation et de la confusion chez les employés. Afin de performer dans vos communications lors de situation de crise, il est important que votre plan soit prêt à l'avance pour être efficace rapidement. Voici quelques suggestions.

1. Il est important de désigner un porte-parole ainsi qu'un remplaçant.
2. Le porte-parole doit planifier une marche à suivre en cas de crise (qui fait quoi, quand...).
3. Il est essentiel que chacun des intervenants connaisse précisément son rôle et ses responsabilités.
4. Lors de situations de crise, il est important que les intervenants puissent réviser leurs rôles une fois par année.
5. Nommez des personnes-ressources pour répondre aux questions afin de garder une constance dans les renseignements divulgués.
6. Le porte-parole est responsable de rencontrer les journalistes et il se doit de bâtir une liste des médias d'information à être contactés avec des noms, numéros de téléphone, télécopieur, courrier électronique.
 - * Vous pouvez consulter le répertoire complet de tous les médias de votre région sur le site Internet de Communication-Québec : www.mrci.gouv.qc.ca.
7. Lors de mises à pied massives ou lors de restructuration importante, n'hésitez pas à utiliser les services normalement offerts par votre programme d'aide aux employés (psychologues, intervenants sociaux, conseillers en orientation...).

Lors de la rédaction d'un communiqué de presse, voici les informations que vous devez inclure :

- ☐ Que s'est-il produit?
- ☐ Où?
- ☐ Quand?
- ☐ Quels sont les effets sur la communauté environnante ou sur le public en général s'il y a lieu?
- ☐ Quel est le nombre de personnes blessées ou décédées?
- ☐ Quels sont le nom et le poste de ces personnes (*renseignements qui doivent être gardés confidentiels tant que la famille immédiate n'a pas été avisée formellement*)?
- ☐ Quelles sont les mesures prises par l'entreprise et les autorités compétentes pour faire face à la situation et limiter les dégâts?

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.

É TAPES POUR COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. ANIMER UNE RÉUNION EFFICACE

Bien que la tenue des réunions ne plaise pas à tout le monde, elle constitue un instrument de gestion essentiel. En effet, la réunion permet de favoriser la communication, de diffuser des informations, de mesurer l'effet produit par une décision, de recueillir les idées du groupe et de rechercher la cohésion, la création ou le renforcement d'un esprit de groupe. Les réunions sont souvent appréciées parce qu'elles constituent un excellent moyen de communication des nouvelles du jour et, surtout, parce que les messages sont ainsi uniformes. Elles encouragent aussi le travail en équipe et sont des opportunités d'échange à valeur ajoutée.

MÉTHODE

1 Préparer la réunion.

- a. Préciser les modalités de la réunion.
- b. Déterminer l'ordre du jour et préciser les objectifs.
- c. Convoquer les participants.



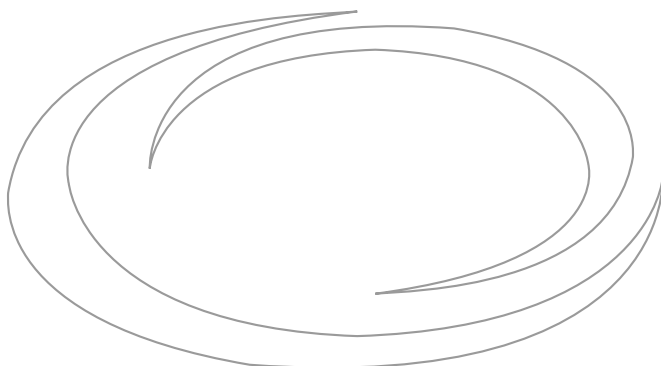
Voir l'outil #79 : Aide-mémoire – Organisation d'une réunion efficace (page 27)

2 Animer la réunion.

- a. Démarrer, conduire et conclure la réunion.



Voir l'outil #80 : Aide-mémoire – Animer une réunion (page 29)



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

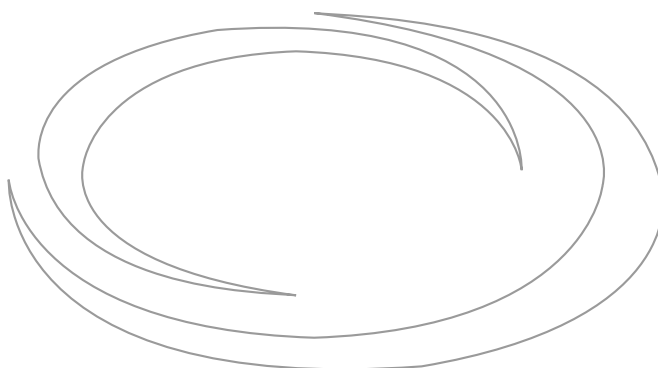
MÉTHODE (SUITE)

3 Faire le compte rendu.

- a. Résumer les faits et les opinions pour ne conserver que l'essentiel et éliminer tous les détails inutiles de la discussion.
- b. Ordonner ces faits et ces opinions par grand thème plutôt que par ordre chronologique.
- c. Structurer et synthétiser ces propos dans un plan clair et concis.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **gestionnaire** a la responsabilité de tenir des réunions d'équipe, de les préparer et de les animer. Lors de la réunion, il doit lancer le sujet ou l'objet de la réunion, cadrer soigneusement le thème de la discussion, créer un climat favorisant la communication et agir à titre de régulateur.
- ♦ Le **secrétaire** de la réunion doit prendre en note les décisions qui ont été prises ainsi que toutes les informations pertinentes, puis faire un compte rendu de la rencontre. Il sera responsable de faire parvenir le compte rendu à tous les participants, idéalement moins de 72 heures après la réunion.



**Préciser les modalités de la réunion**

- ☐ Identifier le but de la réunion et ses objectifs (informer, échanger, résoudre des problèmes, négocier, évoluer).
- ☐ Définir le thème ou sujet de la réunion : définir le contenu de la réunion.
- ☐ Désigner les participants et leur rôle dans la conduite de la réunion.
- ☐ Déterminer où, quand et comment se déroulera la réunion (la disposition et le lieu de la rencontre, la date et l'heure, le matériel d'aide à l'animation requis...).
- ☐ Clarifier le rôle de l'animateur.

Déterminer l'ordre du jour et préciser les objectifs

- ☐ Dresser la liste des sujets à traiter et le résultat que l'on vise pour chacun d'eux (objectifs).
- ☐ Commencer par les sujets importants : les premiers seront mieux traités.
- ☐ Minuter approximativement l'ordre du jour : l'animateur se rendra compte si les points à l'ordre du jour sont trop nombreux pour ladite réunion.
- ☐ Communiquer l'ordre du jour aux participants suffisamment à l'avance.

Convoquer les participants : préparer l'annonce de la réunion

- ☐ Préparer l'annonce 2 semaines avant la date de la réunion.
- ☐ Faire parvenir tôt l'annonce aux participants afin qu'ils puissent en prendre connaissance et se préparer à la réunion.
- ☐ L'annonce donne envie de participer et de se préparer avant la réunion.
- ☐ L'annonce précise clairement les modalités de la réunion, soit :
 - ☐ titre
 - ☐ lieu
 - ☐ date
 - ☐ heures du début et de la fin de la réunion
 - ☐ nom des participants et de l'animateur
 - ☐ thème et objectif général de la rencontre
 - ☐ ordre du jour
 - ☐ nom de l'émetteur de l'annonce

**Comment démarrer la réunion?**

- ☐ Observer les participants en posant un regard circulaire sur l'auditoire.
- ☐ Attendre que le silence s'établisse.
- ☐ Sourire et adresser un message de bienvenue.
- ☐ Annoncer le thème de la réunion.
- ☐ Présenter l'ordre du jour (thèmes à aborder et méthodes de travail).
- ☐ Spécifier l'horaire (pause, repas, fin de la réunion) et le respecter.
- ☐ Donner la parole au groupe pour encourager sa participation.

Comment conduire une réunion?

- ☐ Respecter l'horaire et l'ordre du jour de la réunion.
- ☐ Favoriser l'expression et la participation des membres du groupe en posant des questions ouvertes et en relançant le sujet.
- ☐ Prendre en considération les suggestions et les opinions des participants.
- ☐ Stimuler les échanges au sein du groupe en demandant l'avis de tous : faire un tour de table.
- ☐ Modérer le groupe si celui-ci s'emballe : reformuler les propos de façon positive et ramener la discussion sur le thème de la réunion.
- ☐ Faire régulièrement une synthèse pour vérifier la compréhension des participants.
- ☐ Respecter les pauses pour tenir compte de la fatigue du groupe.
- ☐ Placer en ordre tous les documents et acétates dont on a besoin au fur et à mesure de leur utilisation.
- ☐ Faire preuve de dynamisme dans son animation : simulations, jeux de rôles, etc.

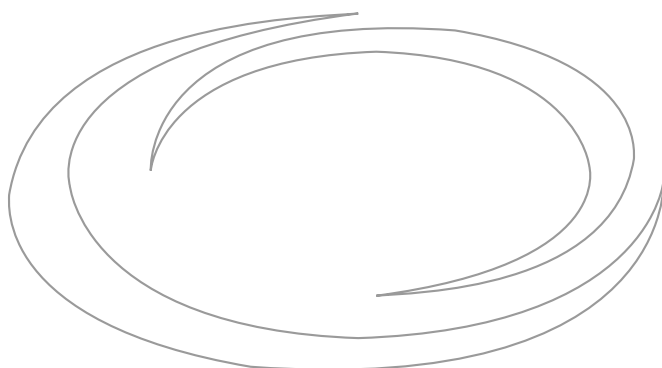
Comment conclure une réunion?

- ☐ Présenter une synthèse générale des travaux réalisés et des décisions prises.
- ☐ S'assurer d'avoir l'accord de tous concernant les décisions prises.
- ☐ Déterminer les suites de la réunion en termes d'objectifs, de moyens, de méthodes, de délais et de contrôles.
- ☐ Déterminer qui va prendre en charge les actions à entreprendre et l'échéancier de travail.
- ☐ Demander au secrétaire de remettre un compte rendu de la séance au plus tard dans les 72 heures suivant la rencontre.
- ☐ Fixer la date de la prochaine réunion.



INTRODUCTION

Dans le contexte actuel où la main-d'œuvre qualifiée se fait plus rare, où les employés connaissent leur valeur et sont mobiles, le modèle de gestion autoritaire n'est plus approprié. De nos jours, les entreprises qui se démarquent sont celles qui savent entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés. À défaut, des situations conflictuelles peuvent engendrer des coûts importants pour les entreprises, car elles ont un impact négatif sur la performance, l'absentéisme et la productivité. C'est pourquoi il est bénéfique pour les entreprises de prendre une approche proactive et d'entretenir de bonnes relations de travail au quotidien au lieu de se limiter à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent. Que ce soit dans un milieu syndiqué ou non, les éléments clés pour créer un environnement de travail sain et harmonieux sont une communication efficace, la transparence, un souci des besoins des employés et une volonté de collaborer. Toutefois, malgré les meilleures intentions, il arrive que des conflits surviennent. Dans de telles situations, il est important de procéder rapidement pour éviter que le conflit s'envenime et d'agir de façon structurée pour atteindre des résultats concluants.

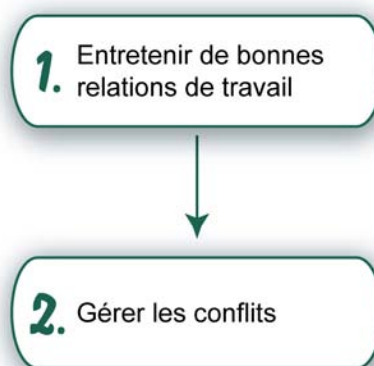


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ♦ Créer un environnement de travail sain.
- ♦ Implanter de bonnes pratiques de gestion.
- ♦ Gérer adéquatement les conflits.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : UNE QUESTION DE PRÉVENTION!

Depuis l'entrée en vigueur, en 2004, des nouvelles dispositions de la *Loi des normes du travail* sur le harcèlement psychologique, les entreprises doivent être sensibilisées à l'importance de la prévention et de l'implantation de bonnes pratiques de gestion.

Le harcèlement psychologique est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes qui réunissent ces quatre critères :

- ♦ ils sont répétés;
- ♦ ils sont hostiles ou non désirés;
- ♦ ils portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique;
- ♦ ils entraînent un milieu de travail néfaste.

Quelques manifestations de harcèlement

- ♦ Faire des remarques grossières, dégradantes ou offensantes.
- ♦ Poser des gestes d'intimidation, de représailles.
- ♦ Déconsidérer la personne : répandre des rumeurs, la ridiculiser, l'humilier, mettre en cause ses convictions ou sa vie privée, l'injurier ou la harceler sexuellement.
- ♦ Discrediter la personne : l'obliger à réaliser des tâches dévalorisantes ou inférieures à ses compétences, simuler des fautes professionnelles.
- ♦ Empêcher la personne de s'exprimer : hurler, la menacer, l'interrompre sans cesse, lui interdire de parler aux autres.
- ♦ Isoler la personne : ne plus lui parler du tout, nier sa présence, l'éloigner.
- ♦ Déstabiliser la personne : se moquer de ses convictions, de ses goûts et de ses choix politiques.



LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE : UNE QUESTION DE PRÉVENTION! (SUITE)

La prévention dans l'entreprise demeure le meilleur moyen pour contrer le harcèlement psychologique. La responsabilité de l'employeur est de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et pour faire cesser une telle conduite lorsqu'elle est portée à sa connaissance. Les pratiques de bonne gestion incluent notamment :

- ♦ favoriser une communication interpersonnelle respectueuse;
- ♦ gérer les membres de son personnel avec équité;
- ♦ faire une gestion précoce et appropriée des conflits, ne pas laisser la situation se détériorer;
- ♦ définir clairement les responsabilités et les tâches de chacun;
- ♦ instaurer un mécanisme connu, efficace, crédible et adapté à la réalité de son entreprise pour permettre à la personne de révéler, en toute discrétion, un cas de harcèlement;
- ♦ recourir, dans certains cas, à des ressources spécialisées pour aider à faire cesser une situation de harcèlement psychologique et en prévenir d'autres.

Pour en savoir plus, consulter la Commission des normes du travail : www.cnt.gouv.qc.ca

/ INFORMATIONS PERTINENTES (SUITE)



RÉFÉRENCES UTILES

- ♦ Labelle, Ghislaine, (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*, Les Éditions Transcontinental Inc. et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 176 p.
Ce livre vise à outiller les gestionnaires pour prévenir ou régler les différends en détectant les tensions naissantes et en prévenant l'escalade, en exerçant leur leadership en situation de crise et en entretenant un climat riche et harmonieux.
- ♦ Cormier, Solange, (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Les Presses de l'Université du Québec, 188 p.
Ce livre présente des outils qui aideront les gestionnaires à mieux composer avec des situations conflictuelles qui occasionnent souvent stress et désarroi. L'auteur explique en quoi consistent habituellement les conflits relationnels et comment la démarche menant à leur dénouement peut contribuer au développement personnel et organisationnel.
- ♦ La Commission des normes du travail : www.cnt.gouv.qc.ca
Le site de la Commission des normes du travail fournit de l'information sur les conditions minimales de travail que les entreprises doivent respecter. Le site a une section intéressante sur le harcèlement psychologique où les employeurs peuvent notamment trouver un canevas pour l'élaboration d'une politique en matière de harcèlement psychologique.
- ♦ Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec, (2005). *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Emploi-Québec.



TAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS

1. ENTRETENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL

La qualité des relations de travail se bâtit au quotidien dans les nombreux échanges entre les individus de l'entreprise. Toutefois, dans une approche proactive, il est intéressant d'évaluer d'un peu plus près les différents facteurs affectant les relations de travail afin de mettre en place des activités visant à améliorer le climat de travail ou à prévenir les conflits.

MÉTHODE

1 Évaluer la qualité des relations de travail.



Voir l'outil #81 : Aide-mémoire – Les facteurs influençant les relations de travail (page 9)



Voir l'outil #82 : Diagnostic des relations de travail (page 11)



Voir l'outil #83 : Diagnostic de l'absentéisme (pages 13-14)

2 Mettre en place des actions pour favoriser de bonnes relations de travail en priorisant les activités visant l'amélioration des énoncés les plus faibles du diagnostic.



Voir l'outil #84 : Exemples d'actions préventives (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ En tant que leader de son équipe, le **gestionnaire** a la responsabilité d'évaluer la qualité des relations entre les membres de son équipe et de réagir s'il est en présence de situations conflictuelles. Selon la nature et la gravité de la situation, le gestionnaire peut faire appel à la personne responsable des ressources humaines ou à une ressource externe pour obtenir du soutien dans l'application de mesures pour améliorer la situation.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec



Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.



Pour chacun des énoncés suivants, cocher ceux observés dans le contexte dans lequel vous vous trouvez.

1. Il y a eu une augmentation importante du taux d'absentéisme de votre personnel au cours de la dernière année (congrés de toute sorte, maladies, arrêts de travail ou autres phénomènes similaires).	
2. Les relations sont teintées de méfiance.	
3. Un plus grand nombre de personnes expriment fréquemment leur insatisfaction.	
4. Le climat de travail est tendu et le travail ne progresse que laborieusement.	
5. La performance ou le rendement du personnel ont diminué.	
6. Vous observez une démobilitation de votre personnel : désintérêt, degré d'engagement moins grand même chez des joueurs autrefois très engagés.	
7. Vos réunions d'équipe sont de plus en plus infructueuses : certaines personnes y arrivent en retard ou ne s'y présentent pas. Parfois, les réunions sont reportées à cause du nombre d'absents ou parce que les dossiers n'ont pas été préparés.	
8. Il est difficile de prendre des décisions d'équipe en réunion. Soit on reporte constamment les décisions importantes, soit on sabote le processus décisionnel.	
9. Si l'équipe s'entend sur une décision en réunion, plusieurs des membres contesteront celle-ci par la suite et n'y adhéreront tout simplement pas.	
10. Les communications personnelles sont caractérisées par la méfiance et les non-dits.	
11. La plupart des personnes passent par un tiers pour exprimer leurs attentes ou leurs besoins insatisfaits, ce qui provoque des tensions inutiles.	
12. L'information est utilisée comme source de pouvoir. On verrouille l'information en vue de nuire à un ou des collègue(s).	
13. La rumeur est devenue le mode communicationnel privilégié. Les membres de l'équipe préfèrent disséminer des rumeurs plutôt que de transmettre des renseignements exacts.	
14. Certaines personnes agissent en fonction d'intentions cachées.	
15. L'équipe travaille sans but commun.	
16. La devise des membres de l'équipe est « chacun pour soi ».	
17. En tant que responsable, vous éprouvez des difficultés à gérer votre équipe. Vous avez l'impression de gérer des individus et non une équipe.	
18. L'équipe est divisée en clans. Ces derniers s'opposent constamment, ce qui a des effets néfastes.	
19. Les membres de l'équipe se plaignent qu'ils ne comprennent pas leurs rôles respectifs. Chacun a sa petite idée sur ce qu'un collègue devrait faire ou ne pas faire, mais évite de communiquer ses attentes à celui-ci.	
20. La grande majorité des membres de l'équipe s'en remet au responsable pour régler les différends.	

Si vous avez coché de 1 à 9 énoncés, votre équipe connaît des difficultés relationnelles, mais il y a de fortes chances que le conflit soit encore soluble.

Si vous avez coché plus de 10 énoncés, la situation est alarmante. Le conflit est devenu une réalité incontournable dans votre quotidien.

Labelle, Ghislaine, (2005). *Comment désamorcer les conflits au travail*, Les Éditions Transcontinental inc. et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneursip, 176 p.



Une autre façon d'évaluer la qualité des relations de travail consiste à faire un diagnostic de l'absentéisme. En effet, l'absentéisme est un symptôme d'un ou de plusieurs problèmes dont les causes sont personnelles, organisationnelles ou environnementales.

Personnelles	Organisationnelles	Environnementales
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Épuisement professionnel ◆ Dépression, surcharge mentale, stress ◆ Problèmes financiers ou familiaux ◆ Déséquilibre travail/vie personnelle ◆ Mauvaise forme physique ◆ Accident ou maladie grave ◆ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sous-utilisation des connaissances et habiletés du travailleur ◆ Surcharge de travail ◆ Absence de leadership, supervision déficiente ◆ Abus d'autorité, harcèlement ◆ Utilisation abusive de clauses de la convention collective ◆ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conditions de travail difficiles (agresseurs physiques, chimiques, biologiques...) ◆ Clients agressifs ◆ Déficience ergonomique ◆ Isolement, problèmes d'accès ◆ Absence de groupe social, d'interaction significative dans le milieu ◆ Etc.

MÉTHODE

1. Calculer le taux de présence (peut être calculé pour l'organisation en entier ou par division, secteur, statut, titre d'emploi, etc.).

Taux de présence = Pourcentage des heures réelles de présence au travail des employés permanents par rapport au nombre attendu d'heures de travail.

$$= \frac{\text{Nombre d'heures travaillées}}{\text{Nombre d'heures de travail attendues}} \times 100$$

Nombre d'heures travaillées

Nombre total d'heures travaillées et rémunérées comme telles, excluant le temps supplémentaire, pour l'exercice financier à l'étude.

Nombre d'heures de travail attendues

Nombre d'heures de travail attendues, excluant les absences autorisées comme les vacances, les jours fériés et les congés, pour l'exercice financier à l'étude, de manière à obtenir le temps disponible pour le travail.

**MÉTHODE (SUITE)****2. Calculer le taux d'absentéisme.**

Taux d'absentéisme = 100 - Taux de présence

3. Analyser les taux d'absentéisme en portant attention à :

- a) la fréquence des absences;
- b) la durée;
- c) les causes.

4. Mettre en place des mesures pour prévenir l'absentéisme.



- ◆ Communiquer la mission, les valeurs et les orientations stratégiques de l'entreprise.
- ◆ Définir des objectifs mobilisateurs en lien avec les attentes et les préoccupations des employés.
- ◆ Demander aux employés ce dont ils ont besoin pour atteindre les objectifs fixés.
- ◆ Assurer la cohérence des actions.
- ◆ Communiquer les résultats atteints.
- ◆ Consulter les employés et les impliquer dans les prises de décision qui les concernent.
- ◆ Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun.
- ◆ Déléguer et faire confiance.
- ◆ Demander du feed-back aux employés sur les pratiques de gestion mises en place.
- ◆ Impliquer les employés dans la planification et l'organisation du travail.
- ◆ Démontrer l'apport des employés.
- ◆ Faire participer l'employé à la révision, à la simplification et à l'amélioration des méthodes de travail.
- ◆ Expliquer le lien entre la qualité du travail individuel et la qualité du travail de l'équipe.
- ◆ Donner davantage de responsabilités, d'autonomie, de défis et de possibilités de faire des choix.
- ◆ Stimuler l'initiative et la créativité en laissant des marges de manœuvre dans l'exécution des tâches.
- ◆ Assurer un suivi des problèmes soulevés.
- ◆ Offrir des activités de formation et de développement.
- ◆ Être disponible pour ses employés.
- ◆ Donner de la rétroaction positive pour renforcer les attitudes et les comportements à maintenir.
- ◆ Évaluer et apprécier le rendement annuellement.
- ◆ Mettre en place des mécanismes de reconnaissance.
- ◆ Consolider les équipes.
- ◆ Favoriser le travail d'équipe.
- ◆ Favoriser l'utilisation des forces de chacun.
- ◆ Permettre des moments de rencontres formelles et informelles.
- ◆ Reconnaître l'apport et l'expertise des employés.
- ◆ Reconnaître les efforts et les difficultés.



TAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. GÉRER LES CONFLITS

Lorsque des conflits surviennent, il est important de réagir pour régler la situation. La démarche suivante présente les grandes étapes à suivre et auxquelles les parties impliquées dans le conflit doivent prendre part activement.

MÉTHODE

1 Analyser le conflit.

- a. Déterminer la nature du conflit.
- b. Établir les faits.
- c. Identifier les causes du conflit.
- d. Identifier les besoins et les intérêts des parties.

2 Rechercher des stratégies pour améliorer la situation.

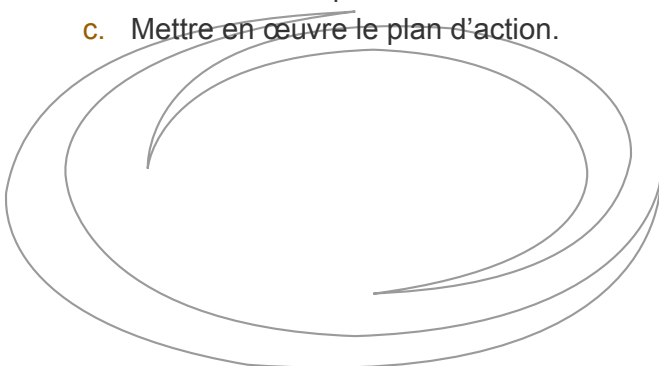
- a. Déterminer la situation souhaitée ou l'objectif à atteindre.
- b. Proposer plusieurs solutions possibles (remue-méninges).
- c. Définir des critères objectifs.
- d. Choisir la stratégie la plus appropriée en fonction des causes et des critères.



Voir l'outil #85 : Exemples de causes et d'interventions possibles en gestion des conflits (pages 19-20)

3 Développer et mettre en œuvre un plan d'action.

- a. Dresser un plan d'action précis et détaillé.
- b. Préciser les responsabilités et fixer un échéancier.
- c. Mettre en œuvre le plan d'action.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

4 Assurer un suivi.

- a. Vérifier si les objectifs sont atteints et les causes éliminées.
- b. S'assurer que la solution soit intégrée à la routine quotidienne.
- c. Effectuer un contrôle périodique pour s'assurer de maintenir la solution.

5 Lorsque la négociation n'a pas donné de résultats, d'autres moyens peuvent être considérés pour résoudre un conflit, soit :

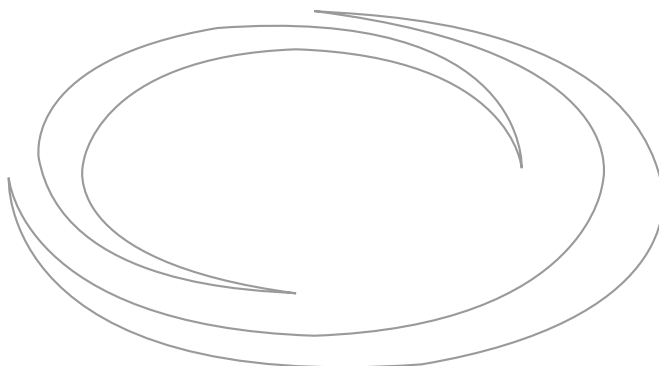
- a. la conciliation;
- b. la médiation;
- c. l'arbitrage.



Voir l'outil #86 : Autres méthodes de règlement des différends (page 21)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ♦ Le **gestionnaire** a la responsabilité d'agir lorsqu'un conflit se présente dans son équipe. Il ne doit pas hésiter à faire appel à la personne responsable des ressources humaines ou à une ressource externe pour obtenir du soutien dans le processus de gestion des conflits.





Conflit de données

Causes	Interventions possibles
Manque d'information	Convenir de l'information qui est importante
Mauvaise information	Convenir de la procédure pour récolter l'information
Différents points de vue	Faire appel à un tiers expert pour obtenir une opinion indépendante ou nouvelle
Différentes interprétations	Développer des critères communs pour évaluer l'information
Procédure d'évaluation différente	Faire circuler l'information

Conflit relationnel

Causes	Interventions possibles
Émotions fortes	Favoriser l'expression des émotions pour les rendre légitimes et mieux les canaliser
Stéréotypes ou mauvaises perceptions	Clarifier les perceptions et construire des perceptions positives
Comportements négatifs	Encourager une attitude positive et de résolution de problèmes
Mauvaise communication ou manque de communication	Améliorer la qualité et la fréquence de la communication

Conflit de valeurs

Causes	Interventions possibles
Divergences au niveau des valeurs, des croyances, des choix de vie, d'une idéologie, de la religion, etc.	Éviter de définir le problème en termes de valeurs
	Permettre aux individus de s'entendre et de ne pas s'entendre
	Valoriser la différence
	Chercher des objectifs communs, des points de ralliement

**Conflit d'intérêts**

Causes	Interventions possibles
Intérêts divergents perçus ou réels	Chercher des critères objectifs
	Élargir les options et les ressources
Confondre son propre intérêt avec celui du groupe	Développer des solutions rencontrant les besoins de toutes les parties
	Développer des échanges qui satisfont des intérêts de forces différentes

Conflit structurel

Causes	Interventions possibles
Contraintes géographiques	Modifier les facteurs externes d'influence et les contraintes de temps
Rôles mal définis, hiérarchie dysfonctionnelle	Définir clairement les rôles
	Préciser le cadre et les règles de fonctionnement
Abus de pouvoir, de contrôle	Modifier les moyens d'influence sur l'autre (moins de coercition, plus d'influence)
	Établir un mécanisme juste et mutuellement acceptable de prise de décision

Tiré de la présentation « *La gestion des conflits* » de Pascale Poudrette, CACPUQ (2003).

***La conciliation***

Mode amiable de règlement des litiges dans lequel les parties cherchent à s'entendre directement, au besoin avec l'aide d'un tiers, pour trouver une solution à leur différend.

La médiation

Mode amiable de règlement des litiges dans lequel un tiers impartial tente d'amener les parties, au besoin en leur proposant un accord, à s'entendre pour trouver une solution à leur différend.

L'arbitrage

Mode de règlement d'une mésentente par lequel les parties s'en remettent, d'un commun accord ou par décision de la loi, à la décision finale et exécutoire d'un tiers impartial.

Grand dictionnaire terminologique