

Gestion des Ressources Humaines

Dotation



Formation



Évaluation
de rendement



Accueil et
intégration



Guide pratique



COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE DES
SERVICES AUTOMOBILES
CSMO-AUTO.COM

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'OEUVRE DES SERVICES AUTOMOBILES

45 Outils pratiques de gestion des ressources humaines!

Décembre 2013

Équipe de production

L'adaptation du guide pratique de gestion des ressources humaines a été effectuée sous la responsabilité des personnes suivantes :

Gestion du projet

Danielle Le Chasseur

Directrice générale

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto)

Fanie Parent, CRHA

Coordonnatrice à la formation

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto)

Comité de suivi

Christian Caza, Association des concessionnaires de véhicules de loisirs du Québec

Stéphanie Grenier, Association des spécialistes du pneu et mécanique du Québec

Sylvestre Taddio, Spinelli, Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec

Sylvie Sauvé, Spinelli, Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec

Recherches et rédaction

Fanie Parent, CRHA

Coordonnatrice à la formation

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto)

Révision linguistique

Textualis

Conception graphique

David Jutras, Duo Énergie Graphique

La rédaction de ce guide sur la gestion des ressources humaines a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.



REMERCIEMENTS

Le CSMO-Auto remercie chaleureusement le comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des plastiques et des composites, **PlastiCompétences**, le comité sectoriel de main-d'œuvre en technologie de l'information et de la communication, **TechnoCompétences**, ainsi qu'**Emploi-Québec** pour l'utilisation des contenus de leurs outils et guides de gestion des ressources humaines, comme fondements dans l'élaboration de celui-ci.

L'utilisation de leurs contenus nous a permis de mettre nos énergies sur les particularités du secteur automobile et de concevoir des outils plus personnalisés.

Il s'agit d'un bel exemple de partage des savoirs qui sera profitable à l'industrie. Merci!

Veuillez prendre note que tous les éléments présentés dans ce guide de gestion des ressources humaines figurent à titre d'exemple et ne sont **pas des avis juridiques**. Les outils sont conformes aux lois et règlements. Toutefois en cas de mésentente, il est préférable de consulter des professionnels qui sauront évaluer la situation dans son contexte.

Le CSMO-Auto vous invite à personnaliser et à adapter les outils du guide selon vos besoins.

*** Dans le but d'alléger le texte, le genre masculin est utilisé.**

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines : savoir fidéliser ses employés.

La gestion des ressources humaines (GRH) a bien changé depuis les trois dernières décennies. La cause première de cette transformation est due à un passage de l'ère industrielle à un monde de savoir et d'information. Ce changement de paradigme est majeur et il s'accroîtra davantage au cours de la prochaine décennie.

En effet, l'ère industrielle s'est construite autour de la productivité des machines, des usines où les travailleurs étaient des opérateurs. Les petites et les moyennes entreprises aussi avaient une organisation du travail basée sur une structure hiérarchique où le patron dictait à ses employés quoi faire. Le savoir était lié essentiellement à l'exécution des tâches. Il n'y avait qu'à penser à la gestion comptable pour comprendre la philosophie de cette époque en disparition. Les machines, outils et instruments de travail sont comptabilisés en investissement et les employés quant à eux sont indiqués au bilan dans les dépenses.

La nouvelle ère qui est à nos portes est celle du savoir et de l'information. Chaque personne devient un outil du savoir au service de la société et du marché du travail. Les employés veulent utiliser leur savoir et leur talent au quotidien, et ce dans toutes les sphères de leur vie. Les personnes ne se définissent plus comme étant un instrument au service d'une entreprise où c'est le patron qui sait tout et qui a raison sur tout. Les personnes veulent contribuer aux prises de décisions, aux solutions et surtout elles veulent se sentir utiles et appréciées.

Les employeurs ne peuvent plus percevoir leurs employés comme une dépense, mais bien comme un investissement. Aujourd'hui, un nouveau langage s'est installé en GRH, on parle de libérer le savoir, de la gestion du savoir et des talents, de la flexibilité des horaires, du respect des individus, etc. L'obligation devant laquelle les entreprises sont placées est celle d'adapter leur gestion pour permettre une plus grande implication des employés, un travail participatif, de donner accès à de la formation continue sur les heures de travail, d'avoir des avantages sociaux comparatifs par rapport au marché du travail, etc. Sans oublier que les personnes veulent consacrer plus de temps à leur vie personnelle ainsi qu'à la conciliation travail-famille.

La mobilité de la main-d'œuvre s'intensifiera au cours des prochaines années si bien que la fidélité et l'attachement des employés à votre entreprise seront possibles que si vous leur laissez exprimer leur plein potentiel. Dans ce contexte de changement, la GRH est la clé du succès de votre entreprise.

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto) est soucieux de vous accompagner dans votre pratique quotidienne de la GRH, c'est pourquoi il vous offre ce guide dans lequel vous trouverez des outils de référence adaptés à vos besoins. Il a été conçu dans l'intention de vulgariser et de faciliter la compréhension des notions de base reconnues en GRH.

Le CSMO-Auto est convaincu que l'utilisation de ce guide vous amènera à être plus confiant dans la gestion et la mobilisation de votre équipe.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	5
Introduction.....	6
Table des matières	7
La gestion des ressources humaines en bref.....	11
Module 1 : Attirer et fidéliser ses employés	13
Autodiagnostic de votre gestion des ressources humaines	13
Attraction et fidélisation.....	15
Module 2 : Politiques internes et manuel de l'employé	27
Règlements d'entreprise	27
Manuel de l'employé.....	27
Exemple de politique de santé et sécurité	29
Exemple de politique de développement durable	30
Exemple de politique de formation.....	31
Exemple de politique contre le harcèlement	32
Exemple de politique en matière de systèmes informatiques, d'Internet, de courrier électronique et de médias sociaux	35
Exemple de politique de confidentialité.....	39
Module 3 : Rédiger des descriptions de poste	41
Questionnaire pour rédiger une description de poste	42
Exemple de description de poste : Carrossier	43
Exemple de description de poste : Conseiller en vente d'automobiles	44
Exemple de description de poste : Conseiller en vente de pièces et d'accessoires	45
Exemple de description de poste : Conseiller technique	46
Exemple de description de poste : Démonteur	47
Exemple de description de poste : Mécanicien automobiles.....	48

Exemple de description de poste : Technicien de véhicules de loisirs	49
Exemple de description de poste : Technicien de véhicules récréatifs	50
Module 4 : Gérer le processus de dotation	52
Étape 1 : Recrutement	52
Étape 2 : Sélection	58
Étape 3 : Embauche	75
Module 5 : Accueillir et intégrer de nouveaux employés.....	79
Étape 1 : Préparer l'accueil	80
Étape 2 : Intégrer le nouvel employé	83
Étape 3 : Assurer le suivi en faisant de la rétroaction sur le travail de l'employé!	84
Module 6 : Gérer le dossier employé	87
Création d'un dossier d'employé	87
Dossier disciplinaire	90
Étape 1 : Préparer la rencontre	91
Étape 2 : Mener la rencontre	91
Étape 3 : Conclure la rencontre	91
Obligations lors d'une fin d'emploi	94
Formulaires : Politique contre le harcèlement psychologique au travail	96
Module 7 : Gérer la performance.....	101
Gestion de la performance	101
Étape 1 : Préparer la rencontre	102
Étape 2 : Mener la rencontre	103
Étape 3 : Conclure la rencontre	103
Programmes de reconnaissance.....	107
rémunération et équité	108
Module 8 : Gérer la formation	109
La formation, c'est essentiel.....	110

Autodiagnostic des pratiques de formation	111
Étape 1 : Évaluer les besoins de formation	113
Étape 2 : Planifier et donner la formation	117
Étape 3 : Évaluer la formation, assurer le transfert et les suivis	122
Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	127
Reconnaissance des compétences	128
Module 9 : Références pour gestionnaires	129
Capsules de formation pour gestionnaires.....	130
Associations	131
Autres Ressources	132
Annexe : Références utiles et médiagraphie.....	137

1 Attirer et fidéliser ses employés



LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN BREF

La gestion des ressources humaines est un pilier important de votre entreprise. Les coûts des salaires et avantages sociaux représentent entre 30 % et 50 % de l'ensemble de vos dépenses totales. Ce qui est non négligeable! Dans le secteur des services automobiles, les ressources humaines sont le moteur de l'entreprise : sans elles il n'y a pas de services, donc pas de revenus. Votre équipe peut faire toute la différence pour ce qui est de retenir la clientèle de plus en plus exigeante. Le développement de la relation de confiance avec les clients se fait par des employés compétents, motivés et engagés. Mettez sur le développement de vos ressources humaines, vous en constaterez les effets directs sur votre rentabilité!

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

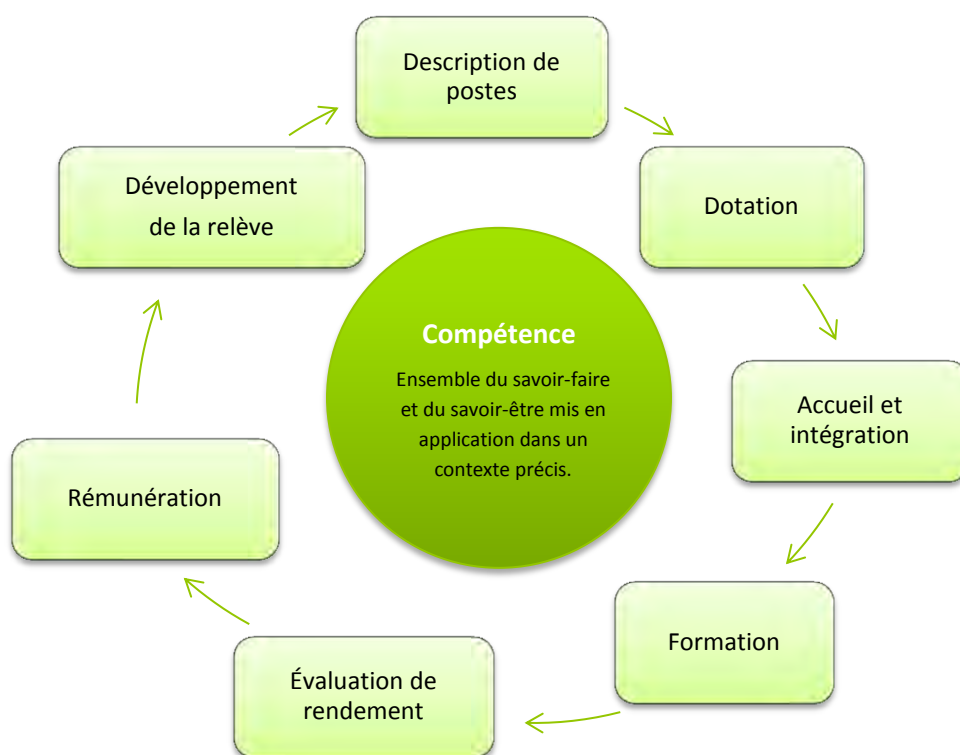
Dans l'histoire de la gestion québécoise, le responsable de la gestion de personnel a souvent été associé à la gestion de dossiers administratifs. Toutefois, le conseiller en gestion des ressources humaines est aussi un acteur stratégique dans le développement de l'organisation; il a un rôle clé en ce qui a trait à la rentabilité de l'entreprise. Voici un schéma décrivant les quatre grands champs de pratique de la fonction des ressources humaines (RH) selon la stratégie de l'entreprise¹.



¹ ULRICH, Dave. *Human Resource Champions*, Harvard business School Press, 1997.

Ainsi, la gestion des ressources humaines est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus, dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels² ».

Afin de structurer ses interventions, le professionnel des ressources humaines utilise souvent l'approche par compétences, aussi préconisée dans le monde de l'éducation. L'approche par compétences permet de faire le lien entre l'ensemble des processus RH, soit de la description d'emploi à l'embauche, en passant par l'accueil et l'intégration, l'identification des besoins de formation, le développement, l'évaluation de rendement, l'identification de relève, et plus encore. Cette approche sera utilisée tout au long de ce guide.



Saviez-vous que?

Il existe un ordre professionnel pour les conseillers en gestion des ressources humaines agréés. Vous pouvez vous y référer pour afficher un emploi en ressources humaines, trouver un consultant ou simplement pour obtenir des renseignements sur les champs de compétences RH.



portailrh.org

² S. L. DOLAN Tania. *La gestion des ressources humaines*, 3^e édition, 2002.

MODULE 1 : ATTIRER ET FIDÉLISER SES EMPLOYÉS

Afin de vous mettre en appétit, vous êtes invités à répondre au questionnaire suivant. Son analyse vous permettra d'évaluer vos pratiques internes en matière de gestion des ressources humaines et de cibler la nature des interventions à effectuer s'il y a lieu.

Outil
1

AUTODIAGNOSTIC DE VOTRE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Évaluez votre entreprise relativement aux 20 énoncés suivants :

Énoncés	1 = En désaccord 5 = En accord				
1. Le taux de roulement de mon personnel est comparable à celui de mes concurrents.	1	2	3	4	5
2. Lors de l'embauche, l'entreprise a le choix entre plusieurs candidats de qualité.	1	2	3	4	5
3. Le choix des candidats lors de l'embauche est adéquat.	1	2	3	4	5
4. L'intégration des nouveaux employés est uniforme et structurée.	1	2	3	4	5
5. Les employés sont satisfaits de leurs conditions générales de travail.	1	2	3	4	5
6. L'offre de rémunération est concurrentielle.	1	2	3	4	5
7. Les accidents de travail sont rares et sans gravité.	1	2	3	4	5
8. Le nombre d'absences au travail est faible et expliqué.	1	2	3	4	5
9. Les compétences du personnel nous permettent d'atteindre nos objectifs.	1	2	3	4	5
10. Les compétences du personnel s'améliorent constamment.	1	2	3	4	5
11. Les employés sont motivés par les défis proposés.	1	2	3	4	5
12. L'entreprise est à l'écoute des besoins de ses employés et de ses clients.	1	2	3	4	5
13. Les plaintes des clients envers les employés sont rares.	1	2	3	4	5
14. Les plaintes des employés envers l'entreprise sont rares.	1	2	3	4	5
15. Les employés sont fiers de travailler pour l'entreprise.	1	2	3	4	5
16. Les relations entre employés et gestionnaires sont harmonieuses.	1	2	3	4	5
17. Les gestionnaires savent mobiliser leur équipe.	1	2	3	4	5
18. Les employés respectent les directives transmises.	1	2	3	4	5
19. Chaque employé sait ce qui est attendu de lui.	1	2	3	4	5
20. Les performances attendues des individus et des équipes sont atteintes.	1	2	3	4	5
Total	/ 100				

ANALYSE

Quelles sont vos forces?

Sélectionner les trois énoncés ayant le pointage le plus fort... (note près de 5 dans le tableau précédent)

Quels sont vos défis?

Sélectionner les trois énoncés ayant le pointage le plus faible... (note près de 1 dans le tableau précédent)

Si votre pointage total est entre 80 et 100 points

Vous faites partie des employeurs qui ont à cœur la gestion de leur capital humain. Vous êtes outillés pour faire face à plusieurs défis et vous devez maintenir vos efforts afin de demeurer un chef de file. Ce guide sera certainement en mesure de vous inspirer! Félicitations et continuez sur cette voie!

Si votre pointage total est entre 60 et 80 points

Votre gestion des ressources humaines comporte des forces et des défis. Vous avez déjà plusieurs processus gagnants en place et d'autres sont à raffiner. Vous êtes sur la bonne voie et ce guide pratique de gestion des ressources humaines saura vous être utile afin de peaufiner vos actions.

Si votre pointage total est entre 40 et 60 points

Vous aurez quelques défis à relever lors des prochaines années, ne lâchez pas, les retombées en valent largement l'investissement. Ce guide pratique de gestion des ressources humaines vous sera certainement très utile. De plus, nous vous invitons à consulter le chapitre 9 afin de connaître les ressources qui peuvent vous donner un coup de pouce supplémentaire.

Si votre pointage total est entre 20 et 40 points

Vous aurez beaucoup de défis à relever lors des prochaines années. À la lumière de vos réponses, il est temps d'effectuer des changements majeurs dans votre entreprise. Vous n'êtes pas seul; plusieurs intervenants sont en mesure de vous venir en aide. Consultez le chapitre 9 afin de connaître leurs expertises et coordonnées.

ATTENTION :

Si votre entreprise est de petite taille, soit moins de cinq employés, il est normal que vous ayez moins de programmes de gestion des ressources humaines, en raison du nombre de ressources et de la proximité de vos relations.

En affaires, plus les règles du jeu sont claires, plus il est facile de bien s'entendre. Certaines pratiques contenues dans ce guide sont simples à implanter, même pour les petites équipes, et permettront à vos employés d'obtenir une plus grande satisfaction au travail.

Il existe une réalité régionale qui peut influencer les résultats de l'autodiagnostic. Le but de l'exercice est de favoriser la réflexion et non d'apporter une mesure exacte.

ATTRACTION ET FIDÉLISATION

Comment ferez-vous pour recruter et fidéliser vos employés?

Actuellement, le monde du travail connaît d'importantes transformations. L'époque où le marché était favorable aux employeurs est révolue. Les candidats sont rares et ont le choix entre plusieurs offres d'emploi. L'attraction et la rétention des employés constitueront l'un des plus grands défis de notre industrie.

Pour attirer facilement de la main-d'œuvre, vous devez être attrayant, ce qui veut dire avoir un message clair, réaliste et mobilisant. Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi un employé choisit de travailler dans votre entreprise? Qu'est-ce qui vous distingue?

Pour déterminer ce qui vous distingue, nous vous proposons deux moyens :

- 1) demander l'opinion de vos employés;
- 2) affirmer votre leadership en définissant votre stratégie d'entreprise.

Saviez-vous que?

Il existe des outils en ligne simple d'utilisation pour sonder vos employés gratuitement et confidentiellement.

- ✓ Apple store
- ✓ Adobe
- ✓ Chrome web store
- ✓ Surveymonkey.com



DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Outil
2

Donnez des cibles à vos employés pour les motiver et leur donner le sentiment qu'ils participent à votre réussite. C'est essentiel! Puis, ciblez vos valeurs en demandant l'avis de vos employés. Ce sont eux qui les font vivre au quotidien. À quoi ressemble l'ambiance dans votre entreprise? Quelles sont les valeurs qui dictent vos choix? Voici un modèle pour rédiger une mission d'entreprise et vous fixer des objectifs pour les prochaines années...

Mission : Quels sont les buts à atteindre collectivement?

(Ex. : Être une référence en matière de services d'entretien et de réparations automobiles.)

Vision : Quelle sera la stratégie utilisée pour réaliser la mission?

(Ex. : En se démarquant par un service à la clientèle personnalisé et un environnement de travail stimulant.)

Valeurs : Avec quelles attitudes allons-nous réaliser la mission et la vision?

(Ex. : Respect, transparence, compétence)

ANALYSER LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL

La fidélisation va au-delà des incitatifs salariaux. Elle fait appel à l'ensemble des pratiques mises en place pour favoriser l'engagement envers l'organisation. On parle alors des principes de motivation, de performance et de loyauté. Voici une façon d'analyser et de favoriser la fidélisation de vos employés en trois étapes :

ÉTAPE 1 : ANALYSER LES DÉPARTS VOLONTAIRES

Afin de savoir quelles sont les faiblesses de votre organisation, vous devriez effectuer des entrevues de départ avec chaque employé ayant quitté volontairement votre entreprise. Si vous êtes en mesure de développer un bon climat de confiance avec l'employé, cette rencontre vous permettra de cibler des axes d'améliorations à apporter.

Voici un exemple de questions à utiliser...

L'emploi

- Quelles sont les raisons qui vous poussent à quitter votre emploi?
- Est-ce que vos tâches correspondaient à vos attentes?
- Qu'avez-vous le plus aimé dans votre emploi?
- Qu'avez-vous le moins aimé dans votre emploi?
- Si on vous remplace, quelles compétences devrions-nous rechercher?

L'organisation

- Qu'est-ce qui vous avait poussé à venir travailler ici?
- Que pensez-vous des conditions d'emploi qui vous étaient offertes?
- Que pouvez-vous me dire à propos de votre relation avec votre patron?
- Avez-vous des suggestions d'amélioration pour l'entreprise?

ÉTAPE 2 : MESURER

LE TAUX DE ROULEMENT

Le taux de roulement est une donnée essentielle lorsqu'on veut analyser la rétention et la stabilisation de la main-d'œuvre. C'est un indicateur utilisé couramment par les gestionnaires afin de mesurer la satisfaction des employés et de connaître les motifs pour lesquels ils quittent l'entreprise. Il se calcule en prenant en considération les départs permanents et les embauches. Il peut s'effectuer sur une base mensuelle ou annuelle. Pour qu'il soit efficace, vous devez vous comparer à d'autres entreprises de votre secteur ayant la même taille, afin de savoir si votre taux est élevé comparativement à la moyenne (benchmarking).

Taux de roulement volontaire et involontaire

Le taux de roulement est volontaire quand l'employé décide lui-même de quitter ses fonctions. Au chapitre des principaux facteurs qui inciteraient les travailleurs à quitter leur emploi, la rémunération apparaît en tête de liste (24 %), mais elle est suivie de près par les faibles possibilités d'avancement (21 %), le mauvais climat de travail (20 %) et le manque de reconnaissance de l'employeur (19 %)³.

Le taux involontaire, en revanche, résulte d'une situation hors du contrôle de l'employé, comme une suppression de poste, un départ à la retraite ou un décès. Les pratiques de rétention n'ont pas d'effet sur ce type de roulement. Lorsqu'on analyse la rétention, on s'attarde davantage sur le roulement volontaire.

Voici comment calculer le taux de roulement de votre main-d'œuvre (vous pouvez prendre une période de référence mensuelle ou annuelle).

Outil
3

Calcul

$$\text{Taux de roulement} = \frac{\text{Nombre de départs}}{\left[\frac{\text{Nb. employés (début)} + \text{Nb. employés (fin)}}{2} \right]} \times 100$$

Par exemple, si deux personnes ont quitté volontairement votre entreprise dans le dernier mois sur vos 25 employés, vous devez calculer le taux de roulement ainsi : $(2 \text{ départs} / (25 \text{ début} + 23 \text{ fin}) / 2) \times 100 = 8,33 \%$

$$8,33 \% = \frac{2 \text{ départs}}{\left[\frac{25 \text{ (début)} + 23 \text{ (fin)}}{2} \right]} \times 100$$

³ Résultats d'un sondage CROP – Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

LE COÛT DE REMPLACEMENT D'UN EMPLOYÉ

Voici une grille vous permettant d'évaluer les coûts associés au remplacement d'un employé. Vous trouverez également dans les pages suivantes trois exemples de calcul pour des postes de commis aux pièces, de technicien de véhicule récréatif et de directeur des ventes.

	Taux	Durée/h	Total
Coûts directs			
Coûts directs liés au départ de l'individu			
Temps administratif requis pour fermer le dossier			
Temps consacré par l'organisation à la réalisation de l'entrevue de départ			
Temps accordé par l'individu quittant l'entreprise à l'entrevue de départ			
Temps de réorganisation			
Activités sociales organisées pour souligner le départ			
Coûts associés au remplacement temporaire de l'employé			
Personnel temporaire			
Heures supplémentaires			
Perte de productivité			
Coûts associés au recrutement et à l'embauche			
Affichage du poste			
Temps consacré à la présélection			
Préparation du processus d'embauche			
Frais des évaluations psychométriques			
Frais de vérification des antécédents			
Frais des tests médicaux			
Processus de sélection			
Temps consacré à la prise de décision et à l'annonce des résultats aux candidats			
Coûts associés au processus d'intégration			
Ouverture du dossier			
Personnalisation du poste de travail			
Intégration du nouvel employé			
Frais de formation			
Encadrement et coaching			
Total			
Coûts indirects			
Perte de productivité de l'employé qui quitte l'entreprise			
Perte de productivité associée à l'apprentissage du nouvel employé			
Perte de productivité des autres employés			
Perte de savoir et de connaissances			
Délais de production			
Perte de clientèle			
Départs d'autres employés			
Diminution de la crédibilité de la personne qui embauche			
Coûts potentiels			
Conflits de travail			
Surmenage du personnel restant			
Frais juridiques			

EXEMPLE POUR UN COMMIS AUX PIÈCES

Prenons le cas d'une entreprise fictive de vente de pièces automobiles. Un seul départ d'un **commis aux pièces** à 14 \$ l'heure génère un coût de remplacement **de plus de 6 600 \$**, sans compter les effets indirects et potentiels. Aux fins de l'exercice, le taux horaire du gestionnaire et des professionnels est établi à 33 \$/h.

	Taux	Durée/h	Total		
Coûts directs					
Coûts directs liés au départ de l'individu					
Temps administratif requis pour fermer le dossier	33	2	66		
Temps consacré par l'organisation à la réalisation de l'entrevue de départ	33	1	33		
Temps accordé par l'individu quittant l'entreprise à l'entrevue de départ	14	1	14		
Temps de réorganisation	14	1 x 8 pers.	112		
Activités sociales organisées pour souligner le départ	14	1 x 8 pers.	112		
Coûts associés au remplacement temporaire de l'employé					
Personnel temporaire	14 x 1,5	80	1 680		
Heures supplémentaires	14 x 1,5	10	210		
Perte de productivité	14 x 0,15	80	168		
Coûts associés au recrutement et à l'embauche					
Affichage du poste	500	Forfait	500		
Temps consacré à la présélection	33	3	99		
Préparation du processus d'embauche	33	2	66		
Frais des évaluations psychométriques	350	Forfait	350		
Frais de vérification des antécédents	150	Forfait	150		
Frais des tests médicaux	150	Forfait	150		
Processus de sélection	33	8	264		
Temps consacré à la prise de décision et à l'annonce des résultats aux candidats	33	2	66		
Coûts associés au processus d'intégration					
Ouverture du dossier	33	1	33		
Personnalisation du poste de travail	33	2	66		
Intégration du nouvel employé	14	24 x 2 pers.	672		
Frais de formation	14	80	1 120		
Encadrement et coaching	33	21	693		
Total	6 624 \$				
Coûts indirects					
Perte de productivité de l'employé qui quitte l'entreprise	Variable selon l'individu, le poste et le contexte, mais non négligeable.				
Perte de productivité associée à l'apprentissage du nouvel employé					
Perte de productivité des autres employés					
Perte de savoir et de connaissances					
Délais de production					
Perte de clientèle					
Départs d'autres employés					
Diminution de la crédibilité de la personne qui embauche	Variable selon l'individu, le poste et le contexte, mais non négligeable.				
Coûts potentiels					
Conflits de travail					
Surmenage du personnel restant					
Frais juridiques					

EXEMPLE POUR UN MÉCANICIEN

Prenons le cas d'un atelier fictif de pneus et mécanique. Un seul départ d'un **technicien de véhicules récréatifs** à 26 \$ l'heure génère un coût de remplacement **de plus de 10 000 \$**, sans compter les effets indirects et potentiels. Aux fins de l'exercice, le taux horaire du gestionnaire et des professionnels est établi à 33 \$/h.

	Taux	Durée/h	Total
Coûts directs			
Coûts directs liés au départ de l'individu			
Temps administratif requis pour fermer le dossier	33	2	66
Temps consacré par l'organisation à la réalisation de l'entrevue de départ	33	1	33
Temps accordé par l'individu quittant l'entreprise à l'entrevue de départ	26	1	26
Temps de réorganisation	26	1 x 8 pers.	208
Activités sociales organisées pour souligner le départ	26	1 x 8 pers.	208
Coûts associés au remplacement temporaire de l'employé			
Personnel temporaire	26 x 1,5	80	3 120
Heures supplémentaires	26 x 1,5	10	390
Perte de productivité	26 x 0,15	80	312
Coûts associés au recrutement et à l'embauche			
Affichage du poste	500		500
Temps consacré à la présélection	33	3	99
Préparation du processus d'embauche	33	2	66
Frais des évaluations psychométriques	350	Forfait	350
Frais de vérification des antécédents	150	Forfait	150
Frais des tests médicaux	150	Forfait	150
Processus de sélection	33	8	264
Temps consacré à la prise de décision et à l'annonce des résultats aux candidats	33	2	66
Coûts associés au processus d'intégration			
Ouverture du dossier	33	1	33
Personnalisation du poste de travail	33	2	66
Intégration du nouvel employé	26	24 x 2 pers.	1 248
Frais de formation	26	80	2 080
Encadrement et coaching	33	21	693
Total	10 128 \$		
Coûts indirects			
Perte de productivité de l'employé qui quitte l'entreprise	Variable selon l'individu, le poste et le contexte, mais non négligeable.		
Perte de productivité associée à l'apprentissage du nouvel employé			
Perte de productivité des autres employés			
Perte de savoir et de connaissances			
Délais de production			
Perte de clientèle			
Départs d'autres employés			
Diminution de la crédibilité de la personne qui embauche			
Coûts potentiels			
Conflits de travail	Variable selon l'individu, le poste et le contexte, mais non négligeable.		
Surmenage du personnel restant			
Frais juridiques			

EXEMPLE POUR UN DIRECTEUR DES VENTES

Prenons le cas d'une entreprise fictive de vente de véhicules automobiles. Un seul départ d'un **directeur des ventes** à 36 \$ l'heure génère un coût de remplacement **de plus de 13 000 \$**, sans compter les effets indirects et potentiels. Aux fins de l'exercice, le taux du gestionnaire et des professionnels est établi à 33 \$/h.

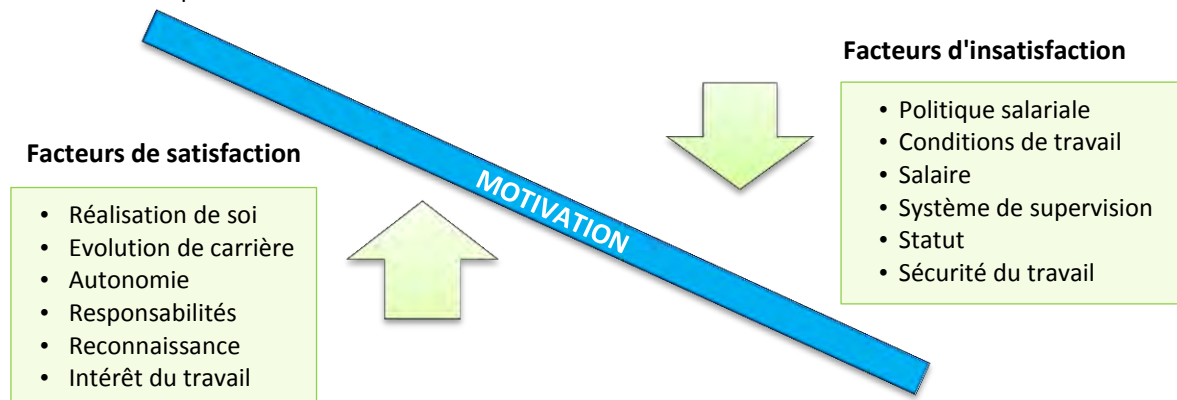
	Taux	Durée/h	Total
Coûts directs			
Coûts directs liés au départ de l'individu			
Temps administratif requis pour fermer le dossier	33	2	66
Temps consacré par l'organisation à la réalisation de l'entrevue de départ	33	1	33
Temps accordé par l'individu quittant l'entreprise à l'entrevue de départ	36	1	36
Temps de réorganisation	36	1 x 8 pers.	288
Activités sociales organisées pour souligner le départ	36	1 x 8 pers.	288
Coûts associés au remplacement temporaire de l'employé			
Personnel temporaire	36 x 1,5	80	4 320
Heures supplémentaires	36 x 1,5	10	540
Perte de productivité	36 x 0,15	80	432
Coûts associés au recrutement et à l'embauche			
Affichage du poste	500		500
Temps consacré à la présélection	33	3	99
Préparation du processus d'embauche	33	2	66
Frais des évaluations psychométriques	350	Forfait	350
Frais de vérification des antécédents	150	Forfait	150
Frais des tests médicaux	150	Forfait	150
Processus de sélection	33	8	264
Temps consacré à la prise de décision et à l'annonce des résultats aux candidats	33	2	66
Coûts associés au processus d'intégration			
Ouverture du dossier	33	1	33
Personnalisation du poste de travail	33	2	66
Intégration du nouvel employé	36	24 x 2 pers.	1 748
Frais de formation	36	80	2 880
Encadrement et coaching	33	21	693
Total	13 068 \$		
Coûts indirects			
Perte de productivité de l'employé qui quitte l'entreprise	Variable selon l'individu, le poste et le contexte, mais non négligeable.		
Perte de productivité associée à l'apprentissage du nouvel employé			
Perte de productivité des autres employés			
Perte de savoir et de connaissances			
Délais de production			
Perte de clientèle			
Départs d'autres employés			
Diminution de la crédibilité de la personne qui embauche			
Coûts potentiels			
Conflits de travail	Variable selon l'individu, le poste et le contexte, mais non négligeable.		
Surmenage du personnel restant			
Frais juridiques			

ÉTAPE 3 : ÉLABORER UN PLAN D'ACTION POUR FAVORISER LA SATISFACTION AU TRAVAIL

COMMENT INFLUER SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL?

De nos jours, être un employeur de choix peut vous éviter bien des maux de tête! Il est important de vous questionner sur les sources de motivation de vos employés. Il vous sera ainsi plus facile de promouvoir votre entreprise, d'attirer des candidats et surtout de les garder! Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le salaire n'est pas la première source de motivation des employés. Il s'agit plutôt de **l'environnement de travail** dans lequel ils évoluent.

En ce sens, les principaux **facteurs de satisfaction** sont généralement liés à l'**épanouissement** de l'individu dans son travail. Quant aux principaux facteurs d'**insatisfaction**, ils sont relatifs aux **conditions de travail** et doivent être minimales comparativement à ceux de vos concurrents.



Le schéma précédent nous explique les forces qu'exercent les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction sur la motivation. C'est pourquoi il est important de connaître les motifs pour lesquels les employés quittent votre entreprise afin de mettre sur pied des moyens adéquats pour les retenir.

Vous devez garder en tête que la meilleure façon de garder vos employés est de donner un sens au travail qu'ils accomplissent, et ce, dans un processus d'amélioration de la qualité de vie au travail. Chacune de vos actions liées à la gestion des ressources humaines a des répercussions directes sur la fidélisation de votre main-d'œuvre. Voici quelques exemples qui ne favorisent pas la fidélisation de la main-d'œuvre :

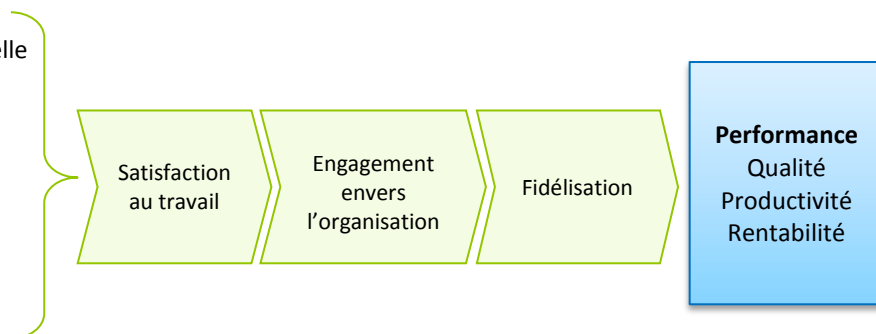
- Lors d'une absence, une mauvaise planification de main-d'œuvre aura pour effet de forcer un employé à effectuer le travail d'un collègue. Si cette situation se produit régulièrement, l'employé vivra des frustrations.
- Des tâches mal définies peuvent générer des frustrations et du mécontentement chez les employés.
- Un manque de rétroaction peut nuire à la motivation des troupes.
- Le manque de reconnaissance et de motivation entraîne une augmentation du taux d'absentéisme.
- Un employé qui ressent que son travail n'apporte aucune contribution à la réussite de l'entreprise est plus souvent enclin à quitter son emploi.

Bref, plusieurs raisons peuvent motiver un employé à quitter votre entreprise. Comme vous le savez, le salaire peut influencer sur votre taux de roulement, mais il n'est qu'un des éléments de la fidélisation de la main-d'œuvre.

Vous trouverez dans ce guide des outils pour implanter des pratiques en ressources humaines qui ont une incidence sur la satisfaction au travail et qui font aussi référence aux principes de motivation, de performance et de loyauté. Le schéma suivant explique la relation entre les différentes pratiques RH et la performance organisationnelle.

Pratiques GRH⁴

- Conciliation travail-vie personnelle
- Leadership des gestionnaires
- Communication et participation
- Sélection
- Accueil et intégration
- Formation et développement
- Rémunération
- Avantages sociaux
- Organisation du travail



Voici deux outils pour vous aider à rédiger un plan d'action.

- Commencez par répondre à l'autodiagnostic des pratiques favorisant la fidélisation (outil 5).
- Puis remplissez les champs du modèle de plan d'action (outil 6).

Outil 5

AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES FAVORISANT LA FIDÉLISATION

Questions de réflexion	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
La relation entre patrons et employés				
1. Le processus de communication est efficace et tous les employés reçoivent l'information les concernant.	☐	☐	☐	☐
2. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis, connus et appliqués.	☐	☐	☐	☐
3. La charge de travail est bien répartie entre les employés et est agréable (pas trop de stress, pas de temps mort).	☐	☐	☐	☐

⁴ « Accroître la mobilisation par la formation », *Les affaires*, 20 avril 2013.

Source : BRUNO, Fabi, et autres. *Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation*, Gestion 2009/4 vol. 34, p. 23.

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. Les absences sont bien gérées et ne se répercutent pas sur les collègues. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. Des mesures de flexibilité pour un équilibre travail-famille-loisirs sont mises de l'avant. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. Les besoins de main-d'œuvre sont comblés dans des délais raisonnables. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. Les gestionnaires connaissent les problèmes vécus par les employés dans l'exécution de leur travail et leur apportent l'aide adéquate. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

La reconnaissance de la contribution

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8. Les employés démontrent un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. L'évaluation de rendement s'effectue de façon rigoureuse et les employés se sentent soutenus dans leur développement. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. Les employés sont à l'aise de suggérer des idées d'amélioration et les gestionnaires effectuent un suivi sur les suggestions reçues. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Formation et développement de carrière

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. Les besoins de formation sont définis et comblés dans un délai raisonnable. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. Les employés ont la possibilité de transférer leurs nouvelles compétences dans leur milieu de travail. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. Les gestionnaires connaissent les aspirations de carrière de leurs employés. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. Les employés travaillent sur des projets stimulants et relèvent régulièrement de nouveaux défis dans l'exécution de leur travail. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Équité

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. Les salaires sont attribués selon des règles définies. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. Un processus d'augmentation salariale est défini et les employés sentent qu'il est appliqué de façon équitable. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17. Les employés perçoivent leur salaire comme équitable par rapport aux autres entreprises et à leurs collègues. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Esprit d'équipe

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. La rétroaction entre tous les intervenants de l'entreprise est favorisée. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19. L'embauche des nouveaux employés est effectuée en fonction des valeurs de l'entreprise. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20. Les employés ont l'occasion de se rencontrer dans un autre contexte que le travail (fête d'entreprise, 5 à 7, tournoi de hockey, épiluchette de blé d'Inde ou autres). | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

RÉDACTION D'UN PLAN D'ACTION

Pour la rédaction de votre plan d'action, veuillez vous référer à votre analyse des départs volontaires, puisque cet aspect a la plus grande influence réelle sur la fidélisation de vos employés.

Problèmes de fidélisation ciblés :		
Résultats à atteindre :		
Leviers (+)	Obstacles (-)	
Actions à poser		
	Responsable	Échéancier

2 Politiques internes et manuel de l'employé



*Règlements
d'entreprise*

Politiques :

- *Formation*
- *Harcèlement*
- *Informatique*
- *Confidentialité*

MODULE 2 : POLITIQUES INTERNES ET MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Les gestionnaires de PME ont plusieurs rôles à jouer et ils sont amenés à prendre des décisions rapides sur différents sujets. Mettre en place des politiques de gestion permet de concrétiser les intentions de l'organisation, de faciliter la prise de décision et d'économiser du temps. Les politiques de gestion au sein d'une entreprise sont essentielles, car elles permettent d'uniformiser vos pratiques et vos interventions.

Ce chapitre vous présente des exemples concrets de politiques en matière de formation, de confidentialité, de harcèlement psychologique et de santé et sécurité. Il est important de les adapter à votre entreprise afin qu'elles respectent vos valeurs, votre philosophie et votre stratégie d'affaires.

RÈGLEMENTS D'ENTREPRISE

Plusieurs entreprises ont développé des politiques administratives et des codes de conduite afin de faciliter la gestion et surtout de rendre les interventions uniformes. Il existe plusieurs types de politiques dans les entreprises dont celles reliées à la formation, à la santé et sécurité, aux relations publiques, à la confidentialité, à l'éthique professionnelle, à la rémunération et à l'embauche.

Notez qu'il est important d'adapter vos politiques en fonction des objectifs de votre entreprise afin qu'elles soient cohérentes les unes par rapport aux autres. Voici cinq modèles pouvant faciliter la rédaction de vos politiques :

- Politique de santé et sécurité
- Politique contre le harcèlement psychologique au travail
- Politique de formation
- Politique de confidentialité
- Politique informatique, Internet, courrier électronique et médias sociaux

MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Les politiques d'entreprise concernant l'ensemble des employés constituent le manuel d'employé.

Si certaines de vos politiques s'appliquent précisément à votre équipe de gestionnaires, il est donc proposé d'utiliser un manuel de gestion contenant toutes les politiques de l'entreprise, mais d'y ajouter une section spéciale qui sera distribuée seulement aux gestionnaires.

Saviez-vous que?

C'est le genre de mandat qu'exécutent les conseillers en gestion des ressources humaines. Veuillez-vous référer au site de l'ordre des CRHA pour trouver des exemples et des ressources externes.



portailrh.org

AIDE-MÉMOIRE POUR DÉVELOPPER UN MANUEL DE L'EMPLOYÉ

THÈMES	À faire	Intervenants impliqués	Échéancier
MOT DE BIENVENUE			
HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE			
Survol de l'entreprise			
Mission			
Valeurs			
Communication			
INFORMATION GÉNÉRALE			
Organigramme			
Babillards			
Environnement de travail			
Code de vie			
Informatique			
Stationnement			
Politique de santé et sécurité			
Politique contre le harcèlement au travail			
Politique de formation			
Évaluation de rendement			
Gestion des mesures disciplinaires			
EMBAUCHE ET MOUVEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE			
Affichage de poste			
Références			
Mise à pied			
HORAIRE DE TRAVAIL			
Horaire de travail			
Heures supplémentaires			
Semaine de travail			
RÉMUNÉRATION			
Taux de salaires et primes			
Rémunération des heures supplémentaires			
Augmentation de salaire			
AVANTAGES SOCIAUX			
Description sommaire des assurances			
REER collectif			
Allocation pour souliers de sécurité			
Allocation pour outils			
Frais remboursés dans le cadre du travail			
VACANCES ET CONGÉS DIVERS			
Vacances			
Jours fériés payés			
Congés sociaux payés			
Décès			
Maternité			
Congé parental			
Congé pour naissance ou adoption			
Congé de maladie			
Congés pour événements familiaux			

EXEMPLE DE POLITIQUE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ

PRÉAMBULE

Notre participation commence au sommet de l'organisation et chacun des membres de l'équipe doit démontrer son engagement. La prévention fait donc partie intégrante de nos activités quotidiennes. Elle se traduit par la prise en charge du milieu, en mettant en œuvre des mesures concrètes pour favoriser la prévention des lésions professionnelles.

PORTÉE

Cette politique s'adresse à tous les employés de l'entreprise.

PRATIQUES

Le programme de prévention, élaboré en collaboration avec tous les intervenants concernés et implanté dans notre entreprise, permettra d'atteindre l'objectif principal de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, soit l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs.

- Les cadres de tous les niveaux s'assureront que les conditions de santé, de sécurité et de salubrité sont toujours respectées, que l'on applique les mesures de sécurité appropriées pour éliminer ou contrôler les risques de lésions professionnelles et que l'on utilise les équipements de protection adéquats.
- Chaque employé s'engage à respecter la présente politique en observant les règles de sécurité et à contribuer par ses actions à l'atteinte d'un environnement sain et sécuritaire.
- Nous mettrons en place divers éléments de prévention et nous offrirons des activités de formation et d'information pour sensibiliser et mobiliser tout le personnel. Ceci permettra de créer et de maintenir une motivation et un intérêt soutenus, d'améliorer les méthodes de travail et d'assurer le niveau de conformité aux lois et aux règlements en matière de prévention.

(nom du responsable)

Date

EXEMPLE DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE⁵

PRÉAMBULE

La protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources, des éléments-clés du principe de développement durable, sont au cœur des actions de **(nom de l'entreprise)**.

Ainsi, nous nous engageons à gérer nos activités de façon responsable et en conformité avec les principes du développement durable.

PORTÉE

Cette politique s'adresse à tous les employés de l'entreprise.

PRATIQUES

Le programme de protection de l'environnement implanté dans notre entreprise, élaboré en collaboration avec tous les intervenants concernés, permettra d'atteindre l'objectif optimal de la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles. Ainsi, nos actions viseront à :

- Gérer nos matières résiduelles de façon exemplaire
- Appliquer des critères d'acquisition ou de location de biens ou services respectueux de l'environnement et du développement durable
- Appliquer des mesures d'économie d'énergie à nos emplacements d'affaires en encourageant les changements de comportement et en favorisant l'achat d'équipements peu énergivores
- Favoriser des mesures réduisant les retombées du transport urbain et interurbain
- Appliquer des mesures d'économie d'eau dans nos emplacements d'affaires en encourageant les changements de comportement et en favorisant l'achat d'équipements appropriés
- Encourager nos partenaires, dans le cadre de toute entente de collaboration ou contrat de service, à appliquer les principes du développement durable et à observer les exigences légales en matière d'environnement
- Prendre des mesures pour informer, sensibiliser et éduquer nos partenaires et notre clientèle, afin qu'ils adoptent ou qu'ils maintiennent des comportements écociviques dans leurs actions quotidiennes

(nom du responsable)

Date

⁵ Adaptation de la politique de Recyc-Québec adoptée en 2006.

EXEMPLE DE POLITIQUE DE FORMATION

PRÉAMBULE

Les changements constants des manufacturiers et les nouvelles technologies nous incitent à nous doter de moyens pour demeurer concurrentiels.

(nom de votre entreprise) s'engage à établir un processus d'identification des besoins de formation et à orienter ses actions afin de permettre aux employés d'acquérir, de maintenir et de perfectionner leurs compétences.

PORTÉE

Cette politique s'adresse à tous les employés de l'entreprise.

PRATIQUES

- Planifier, organiser et évaluer les activités de formation.
- Informer et faciliter l'accès aux activités de formation.
- Évaluer les besoins de formation et établir les priorités en regard du développement des employés.
- Établir des objectifs et suivre avec l'employé son cheminement au niveau du développement de ses compétences.
- Promouvoir des programmes de formation axés sur le développement technique des employés.
- Sélectionner les personnes-ressources ou des firmes de formation pour diffuser la formation requise.
- Rembourser à l'employé les frais d'inscription et de scolarité des cours suivis, sur preuve de réussite (il est entendu que de tels frais, avant d'être engagés, doivent être autorisés par le superviseur immédiat de l'employé).

N'oubliez pas qu'il appartient à chacun de veiller à son développement, d'en être responsable et d'y consacrer le temps et les efforts nécessaires afin de réussir et de progresser au sein de l'entreprise.

(nom du responsable)

Date

EXEMPLE DE POLITIQUE CONTRE LE HARCÈLEMENT

PRÉAMBULE

L'entreprise **_(nom de votre entreprise)_** s'engage à procurer à ses employés un environnement de travail dépourvu de violence, de discrimination et de harcèlement sexuel ou psychologique. Afin de nous assurer du respect et de la protection de l'intégrité physique et psychologique de nos employés, nous mettons en place, par l'entremise de cette politique, des moyens pour prévenir les situations de harcèlement, dans le but de les faire cesser, le cas échéant, et d'appuyer les personnes qui croient subir une forme de harcèlement.

PORTÉE

Cette politique s'adresse à tous les employés et visiteurs de **_(nom de votre entreprise)_**.

POLITIQUE

1. **_(nom de votre entreprise)_** ne tolère aucune forme de harcèlement au travail.
2. Notre politique ne restreint pas l'autorité des gestionnaires, que ce soit lors des rencontres d'évaluation de rendement, dans la gestion des relations de travail, dans l'application de mesures administratives et dans l'organisation du travail.
3. Si une personne ne respecte pas cette politique, elle sera passible de mesures administratives ou disciplinaires. Si une personne dépose une plainte de mauvaise foi, elle sera considérée comme ayant effectué une violation de la présente politique.
4. Notre politique doit être lue et signée par chacun de nos employés.
5. Il n'y aura pas de représailles à l'endroit d'un employé qui fait une plainte légitime. Il est entendu qu'aucun document relatif à une plainte de harcèlement ne sera versé au dossier de l'employé qui a porté plainte.
6. Les employés et les gestionnaires ont l'obligation de respecter la confidentialité des dossiers. Aucun renseignement au sujet d'une plainte ne sera divulgué, sauf s'il est nécessaire de faire enquête sur la plainte ou lorsque la législation l'oblige.

DÉFINITIONS

Harcèlement psychologique : Le harcèlement psychologique, tel que défini par l'article 81.18 de la Loi sur les normes du travail, est une conduite vexatoire se manifestant par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, hostiles ou non désirés, portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne et créant, pour celle-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte atteinte à la personne et produit sur elle un effet nocif continu.

Harcèlement sexuel : Le harcèlement sexuel est un comportement à connotation sexuelle abusif, blessant et importun qui, pour la personne qui en fait l'objet, entraîne des conséquences directes sur le maintien ou l'amélioration de ses conditions de vie ou la place dans un climat d'intimidation, d'humiliation ou d'hostilité.

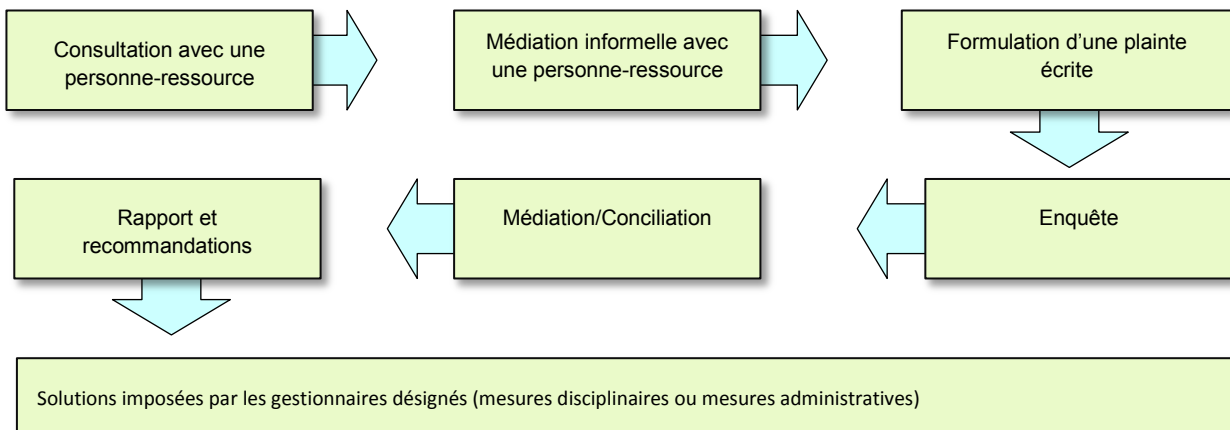
RESPONSABILITÉS

L'employeur est responsable de l'application de la présente politique. Tous les employés de l'entreprise doivent collaborer au respect de cette politique afin d'assurer un milieu de travail sans harcèlement. Chaque employé a la responsabilité de respecter cette politique et doit s'efforcer de maintenir des rapports harmonieux. Les gestionnaires doivent traiter les plaintes en toute confidentialité et poser des actions dans le but de maintenir de bonnes relations au sein des équipes de travail.

TRAITEMENT DES PLAINTES

Une personne qui se croit victime de violence ou de harcèlement au travail peut s'adresser à une personne-ressource. La procédure de traitement des plaintes ne prive d'aucune façon une personne de son droit à porter plainte auprès de la Commission des normes du travail ou à s'adresser à tout autre tribunal dans les délais prescrits.

Étapes de la procédure de règlement de plainte



Description des étapes de la procédure de règlement de plainte

Consultation avec une personne-ressource : La personne qui se dit victime ou témoin de harcèlement peut rapporter l'incident à la personne-ressource avant de déposer une plainte formelle. Le rôle de la personne-ressource est d'accompagner, d'assister et de soutenir la personne qui se dit victime de harcèlement. Si la personne qui se dit victime de harcèlement y consent, une personne-ressource qualifiée peut agir à titre de médiatrice et l'aider à rédiger sa plainte. La personne-ressource doit être créative dans sa recherche de solutions pour que la plainte soit réglée à la satisfaction des deux parties impliquées. Elle peut demander le soutien d'un psychologue pour venir en aide à un employé ou pour faire progresser la relation d'aide. Les personnes-ressources sont nommées à la page 4 de cette politique.

Médiation informelle : La personne-ressource rencontre individuellement les parties en cause et leur propose une médiation. Cette dernière peut être offerte en tout temps durant le processus dans le but d'en arriver à un règlement à l'amiable. Si cette étape du processus échoue, il y aura enquête.

Formulation d'une plainte écrite : Toute personne désirant formuler une plainte écrite peut au préalable en discuter avec une personne-ressource afin d'obtenir de l'appui à travers les étapes de la procédure du règlement de plaintes.

Enquête : Le comité d'enquête est composé d'une personne de l'externe (psychologue, avocat ou médiateur) et d'une personne à l'interne qui seront nommées pour effectuer l'enquête. Les responsabilités des enquêteurs sont d'évaluer la pertinence de la plainte et de traiter celle-ci dans un court délai tout en relevant des faits, de recommander la mise en place de mesures provisoires, de rencontrer toutes les personnes impliquées et de soumettre un rapport au gestionnaire désigné avec des recommandations sur les mesures administratives ou disciplinaires qui pourraient être appliquées, si nécessaire. L'enquête débute dans les sept jours après le dépôt de la plainte et elle est complétée au plus tard six semaines après le début de l'enquête, à moins d'une situation exceptionnelle.

Médiation/Conciliation : Une fois l'enquête complétée, les parties en cause peuvent avoir recours à une médiation avec une personne externe ou une personne du comité d'enquête afin d'en arriver à une entente.

Rapport et recommandations : Le comité d'enquête remet au gestionnaire désigné des recommandations et un rapport détaillé des faits. Ce rapport permet aux gestionnaires de prendre une décision basée sur des faits. Ce rapport est confidentiel et l'information ne sera divulguée qu'aux fins d'une mesure disciplinaire ou administrative, d'une audition ou lorsque requis par la loi. La procédure de traitement des plaintes respecte également la confidentialité des personnes impliquées à moins que ces renseignements soient nécessaires au traitement de la plainte et à la conduite d'une enquête ou à l'imposition de mesures disciplinaires ou administratives.

Si vous croyez avoir été victime ou témoin de violence ou de harcèlement, contactez les personnes-ressources suivantes : _____ ou _____.

Accusé de réception :

Je (lettres majuscules) _____ accuse réception de la politique pour contrer le harcèlement en milieu de travail. Je déclare, par la présente, avoir lu cette politique et avoir bien compris son contenu. Je suis conscient(e) que toute entrave à cette politique peut entraîner des mesures administratives ou disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

Signé à _____, le _____.

Signature de l'employé : _____

EXEMPLE DE POLITIQUE EN MATIÈRE DE SYSTÈMES INFORMATIQUES, D'INTERNET, DE COURRIER ÉLECTRONIQUE ET DE MEDIAS SOCIAUX

1. BUTS ET OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

Ce document a pour but d'établir les règles de **_(nom de votre entreprise)_** (ci-après désigné l'« **Employeur** ») régissant l'accès et l'utilisation par les cadres, y compris les cadres supérieurs, et les employés (ci-après désignés individuellement ou collectivement les « **Employés** ») des systèmes de communication électronique de l'Employeur, incluant, sans aucune restriction, tout équipement existant ou futur tel que les courriers électroniques, les télécopieurs, les boîtes vocales, les ordinateurs, l'Internet, l'Intranet et l'Extranet ainsi que tout autre service, réseau de communication et moyen de transmission ou de mémorisation d'information, de textes, de données ou d'images loués ou appartenant à l'Employeur (ci-après désignés individuellement ou collectivement les « **Systèmes de communication électronique** »).

Internet et le courrier électronique sont des outils permettant aux Employés d'accéder à des sources d'information pouvant leur être utiles dans le cadre de leurs fonctions. Toutefois, l'usage abusif ou inadéquat des Systèmes de communication électronique peut entraîner une perte de temps et une baisse de productivité nuisant à l'entreprise ou risquant de provoquer une propagation de virus pouvant endommager son système informatique. Il peut également entraîner des coûts importants pour l'Employeur.

Cette politique a donc pour but de rappeler aux Employés leurs obligations relatives à l'utilisation de ces outils de travail. Tous les Employés qui utilisent ou ont accès aux Systèmes de communication électronique acceptent et s'engagent par le fait même à respecter les règles établies dans la présente politique.

2. UTILISATION À DES FINS PROFESSIONNELLES

Les Employés doivent utiliser les Systèmes de communication électronique de l'Employeur à des fins légitimes de travail, c'est-à-dire pour communiquer avec des collègues de travail, des clients, des consultants, des représentants ou toute autre entité avec laquelle l'Employeur entretient des relations d'affaires.

Les Systèmes de communication électronique sont mis à la disposition des Employés dans le seul et unique but de faciliter les communications professionnelles et de permettre aux Employés de travailler et d'améliorer leur productivité et leur rendement au travail.

3. UTILISATIONS PROHIBÉES

Sans que la portée générale de ce qui précède ne soit limitée, l'utilisation des Systèmes de communication électronique, incluant Internet et le courrier électronique, est notamment strictement interdite pour :

- Naviguer sur Internet à des fins autres que celles du travail, sauf si la présente politique l'autorise.
- Transmettre des blagues.
- Transmettre des messages de nature politique.

- Participer à des concours et s'adonner aux jeux de hasard ou de chance.
- Accéder aux médias sociaux et les utiliser ou communiquer par leur entremise sans l'autorisation préalable de l'Employeur.
- Participer à des activités illégales incluant toute violation aux droits de contrôle des exportations ou droits d'auteur.
- Créer ou distribuer des chaînes de lettres (courriel du type « Envoyez ce message à tous vos amis »).
- S'abonner à des listes d'envoi n'ayant aucun lien avec les activités de l'Employeur.
- Créer, télécharger (en amont ou en aval), posséder, afficher, transmettre, recevoir, envoyer, distribuer, mémoriser, imprimer ou sauvegarder via des Systèmes de communication électronique de l'Employeur tout matériel, image ou communication de nature offensante ayant trait à la race, la couleur, l'ascendance, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, la situation maritale ou familiale, l'âge, la religion, les convictions politiques, le langage, le lieu d'origine, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation de moyens pour pallier ce handicap ou tout autre motif prohibé par la loi.
- Créer, télécharger, posséder, afficher, transmettre, recevoir, envoyer, distribuer, mémoriser, imprimer ou sauvegarder via des Systèmes de communication électronique de l'Employeur du matériel, des communications ou des images diffamatoires, déplaisants, offensants ou tout matériel ou image de nature sexuelle ou pornographique ou à connotation sexuelle ou pornographique.
- Transmettre ou afficher de l'information, des opinions ou des commentaires via Internet et plus particulièrement avec des groupes de clavardage (*chat group*). De plus, il est strictement défendu de prétendre que les opinions des Employés sont partagées par l'Employeur ou encore qu'elles sont l'opinion de l'Employeur.

Par ailleurs, les Employés ne doivent pas :

- Télécharger ou transmettre autrement du matériel, des renseignements ou de l'information confidentiels ou privilégiés appartenant à l'Employeur, à ses clients, à ses fournisseurs, à ses Employés ou à toute autre tierce partie sans autorisation préalable et appropriée, sauf si cela s'avère nécessaire dans le cadre de leurs fonctions.
- Copier ou utiliser de manière illégale les logiciels qui sont la propriété de l'Employeur.
- Télécharger ou transmettre autrement du matériel breveté ou protégé par des droits d'auteur, une marque de commerce ou un secret commercial, sans avoir obtenu au préalable une autorisation écrite de l'Employeur.
- Télécharger ou transmettre autrement des logiciels ou des données qu'ils savent, soupçonnent ou devraient raisonnablement soupçonner, avoir été piratés.
- Télécharger ou transmettre autrement des messages dont le contenu est illégal, traite d'activités illégales, nuit ou est susceptible de nuire à l'image ou aux activités de l'Employeur.
- Utiliser le mot de passe ou le code d'utilisateur d'un autre Employé sans autorisation préalable et appropriée.
- Divulguer leur mot de passe ou leur code d'utilisateur sans autorisation préalable et appropriée.
- Permettre à une personne qui n'est pas un Employé de l'Employeur d'utiliser les Systèmes de communication électronique sans autorisation préalable et appropriée.

- Télécharger tout fichier d'Internet, d'une disquette, d'une clé USB ou d'un autre support, n'appartenant pas à l'Employeur ou non autorisé par ce dernier, n'ayant pas été analysé par un logiciel antivirus avant son utilisation.
- Introduire un virus dans les Systèmes de communication électronique.
- Utiliser les Systèmes de communication électronique d'une manière qui pourrait désactiver ou engorger tout système ou réseau d'information.
- Utiliser les Systèmes de communication électronique afin de discriminer, harceler, diffamer, injurier ou porter autrement préjudice à quiconque.
- Désactiver, endommager, détruire ou enfreindre, de quelque façon que ce soit, toute mesure de sécurité mise en place afin de protéger la confidentialité ou la sécurité d'un autre usager ou celle du matériel et de l'information appartenant à l'Employeur, ou afin de bloquer l'accès aux sites Internet.
- Intercepter, surveiller ou sauvegarder toute communication faite via des Systèmes de communication électronique à laquelle l'Employé n'a pas pris parti et pour laquelle il n'a pas obtenu d'autorisation préalable et appropriée.

Les Employés doivent immédiatement informer l'Employeur de tout virus, modification illégale ou infraction à la présente politique.

4. UTILISATION DES MÉDIAS SOCIAUX ET ACTIVITÉS EXTÉRIEURES

À l'ère du Web 2.0, la présence sur les médias sociaux fait désormais partie d'une réalité incontournable pour nombre d'entreprises.

Chaque Employé a la responsabilité d'utiliser de façon appropriée les médias sociaux et les Systèmes de communication électronique, comme ceux énumérés à l'article 1 de la présente politique, dans le cadre de ses activités extérieures au travail.

Bien que l'Employeur respecte le droit à la vie privée de ses Employés, les activités extérieures des Employés ne doivent pas être préjudiciables aux intérêts de l'Employeur. Notamment, et sans limiter la portée générale de ce qui précède, elles ne doivent pas porter atteinte à la réputation de l'Employeur, ne doivent pas rendre l'Employé incapable ou inapte à exercer ses tâches efficacement, ne doivent pas nuire aux relations de travail et ne doivent pas interférer avec les droits de direction de l'Employeur. À titre d'exemple, les Employés ne peuvent :

- Tenir des propos au nom de l'Employeur à moins d'en avoir eu l'autorisation expresse de la direction.
- Tenir des propos diffamatoires, des mensonges, des rumeurs ou autre visant à ternir l'image de l'Employeur, d'un Employé, ou de toute autre tierce partie reliée d'une façon ou d'une autre à l'Employeur.
- Divulguer des renseignements confidentiels à propos de l'Employeur, d'un Employé, d'un fournisseur, d'un client ou de toute autre tierce partie reliée d'une façon ou d'une autre à l'Employeur.
- Harceler ou intimider un Employé ou toute autre tierce partie reliée d'une façon ou d'une autre à l'Employeur.

Par ailleurs, lorsqu'elles sont compatibles, les autres dispositions de la présente politique s'appliquent, avec les ajustements nécessaires, aux activités exercées par les Employés à l'extérieur du travail.

5. CONSÉQUENCES D'UNE UTILISATION INADÉQUATE

La direction s'engage à prendre des mesures disciplinaires pour sanctionner toute conduite contrevenant à la présente politique.

Les mesures prises à l'encontre de l'Employé dont l'utilisation des Systèmes de communication électronique ou des médias sociaux aura été inadéquate dépendront notamment de la nature, des circonstances et de la gravité des incidents reprochés.

Toute infraction à la présente politique peut entraîner la suspension du droit d'accès aux Systèmes de communication électronique et l'imposition de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

L'Employeur se réserve le droit de tenir personnellement responsable tout Employé pour tout dommage causé par sa violation aux règles énoncées dans la présente politique.

6. ACCEPTATION ET CONSENTEMENT AUX RÈGLES

Par les présentes, je certifie avoir lu, compris et accepté les termes de la présente politique.

Je certifie de plus avoir reçu une copie du document pour référence future.

Nom en lettres majuscules : _____

Signature : _____ Date : _____

EXEMPLE DE POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ

Je reconnais que dans l'exercice de mes fonctions chez **_(nom de votre entreprise)_**, je serai amené à prendre connaissance de renseignements confidentiels relativement aux méthodes de production, aux finances, à la planification, aux contrats, aux ventes, aux clients et aux fournisseurs. Toute information sur de tels sujets ne doit être communiquée à quiconque et je m'engage à en respecter la confidentialité.

Par conséquent, dans le cadre de mon emploi, je m'engage à :

- Ne pas utiliser ces renseignements à d'autres fins que celles pertinentes à l'exercice de mes fonctions.
- Ne pas rechercher de renseignements confidentiels, consulter de documents confidentiels ou de fichiers informatiques à des fins autres que celles liées à l'exercice de mes fonctions et à ne pas communiquer ou permettre que soient communiqués des renseignements confidentiels, à moins que cette communication ou divulgation soit autorisée par la loi ou par l'entreprise.
- Ne prendre connaissance que de l'information pertinente aux dossiers qui me sont assignés et ne divulguer que les faits ou les renseignements obtenus dans l'exercice de mes fonctions.
- Laisser chez **_(nom de votre entreprise)_** ou à lui remettre, advenant que mon embauche prenne fin, tous les documents, quelle que soit leur forme (documents écrits ou informatiques), mis à ma disposition par l'entreprise et comportant des renseignements nominatifs et relatifs à l'entreprise.

Nom en lettres majuscules : _____

Signature : _____ Date : _____

Témoin : _____ Date : _____

3 Rédiger des descriptions de postes



Descriptions de postes :

- Carrossier
- Conseiller en vente d'automobiles
- Conseiller en vente de pièces
- Conseiller technique
- Démonteur
- Mécanicien automobile
- Tech. de véhicules de loisirs
- Tech. de véhicules récréatifs

MODULE 3 : RÉDIGER DES DESCRIPTIONS DE POSTE

L'une des premières étapes en gestion des ressources humaines est de déterminer les tâches, les qualifications et les habiletés requises pour exercer une fonction au sein d'une entreprise. Clarifier les tâches des employés vous sera utile dans la plupart des activités de gestion des ressources humaines, dont l'amélioration de la productivité. De plus, la mise à jour des descriptions de poste est importante pour le maintien des échelles salariales et, par le fait même, pour votre programme d'équité salariale. Toute modification devrait être effectuée par la même personne (ou service des ressources humaines) dans le but de maintenir l'uniformité des descriptions de poste.

Il est important de tenir à jour les descriptions de poste, car elles vous permettront de revoir votre structure de postes et d'apporter des modifications ou des solutions, comme l'embauche d'une personne supplémentaire pour satisfaire à la demande de la production.

Il est important d'effectuer la rédaction des descriptions de tâches avec la collaboration de responsables d'atelier et d'employés qui possèdent une bonne connaissance du poste. Il existe des outils pouvant vous aider. Certaines bannières, certaines associations ou certains manufacturiers peuvent vous fournir des exemples spécifiques à votre secteur ou marque. Il existe aussi la CNP (Classification nationale des professions), disponible à l'adresse suivante :

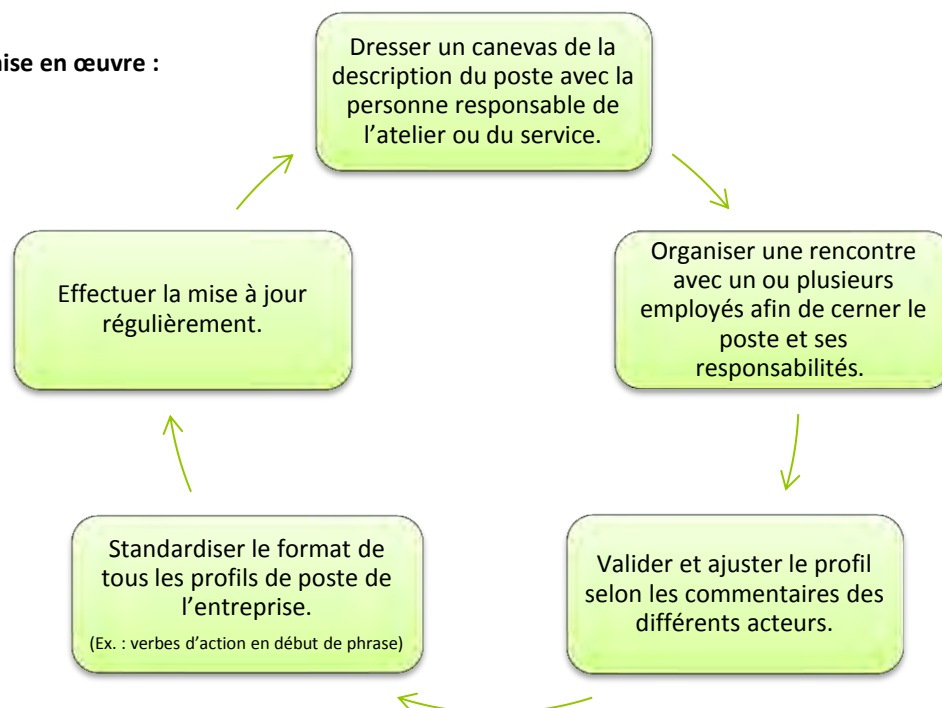
Les descriptions de poste sont nécessaires afin de :

- faciliter le processus de recrutement;
 - évaluer le rendement;
 - soutenir les gestionnaires dans la gestion des compétences;
 - mettre en place et maintenir un programme d'équité salariale.
- Elles doivent être mises à jour régulièrement.



Hrdc-drhc.qc.ca

Étapes de mise en œuvre :



QUESTIONNAIRE POUR RÉDIGER UNE DESCRIPTION DE POSTE

IDENTIFICATION DU POSTE

Titre du poste : _____
 Service : _____
 Supérieur immédiat : _____

PRINCIPALES ACTIVITÉS DU POSTE

Dressez la liste des activités effectuées par ordre d'importance (physiques ou intellectuelles).

Quelles sont les autres tâches effectuées mensuellement ou annuellement?

QUELLES EN SONT LES RESPONSABILITÉS

Envers le client, les collègues et l'entreprise

EXIGENCES DU POSTE

Quelles sont la formation ou les qualifications requises pour occuper le poste?

Quelles sont les compétences requises pour occuper le poste?

Quelles sont les qualités ou aptitudes requises pour occuper le poste?

QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DU POSTE

Capacité à lever des charges? ☐ Oui _____ (Nb de kg) ☐ Non

Capacité à travail dans un environnement ☐ Chaud ☐ Froid ☐ Bruyant

Avoir en sa possession les outils suivants :

Maîtriser les langues suivantes : ☐ Français ☐ Anglais ☐ Autres :

Avoir un permis de conduire valide : ☐ Oui Classe : _____ ☐ Non

Autres :

EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : CARROSSIER

Principales activités du poste :

Les carrossiers démontent, réparent, remplacent et remontent des accessoires et des éléments de carrosserie, des glaces, des vitres et des garnitures, des cadres et des châssis ainsi que des organes électriques et mécaniques (suspensions, moteurs, essieux et systèmes de refroidissement). Ils préparent des surfaces avant qu'elles soient peintes, les peignent et rédigent des rapports d'estimation sommaires.

Des habiletés de coordination motrice et visuelles sont essentielles à l'exercice du métier. De plus, une bonne perception spatiale, une fine acuité visuelle, une bonne condition physique ainsi qu'une tolérance à l'effort, un perfectionnisme certain et un grand souci du détail sont des aptitudes et des qualités recherchées par les employeurs.

Compétences :

Être capable de...

- Remplacer les éléments amovibles de la carrosserie
- Réparer, remplacer et installer des accessoires et des composants mécaniques et électriques
- Remplacer et réparer des vitres, des glaces et des garnitures intérieures et extérieures
- Faire la dépose et la pose d'organes mécaniques
- Régler et ajuster des éléments mobiles (glaces, capots, portières)
- Réparer et remplacer :
 - des éléments endommagés au cours d'une collision
 - des éléments endommagés par la corrosion
 - des cadres et des châssis
- Corriger les fuites d'eau ou d'air et éliminer les bruits
- Réparer les véhicules avant qu'ils ne soient peints
- Peindre le véhicule
- Préparer le véhicule pour la livraison
- Prévenir les risques en matière de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto a effectué la **traduction des formations I-CAR** pour les carrossiers!

info@csmo-auto.com
csmo-auto.com
icar.ca



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : CONSEILLER EN VENTE D'AUTOMOBILES

Principales activités du poste :

L'activité des conseillers en vente d'automobiles consiste à conseiller les clients, particuliers ou entreprises, sur la vente ou la location d'automobiles, de véhicules utilitaires sportifs ainsi que de camions légers, de camionnettes et de minifourgonnettes, neufs ou usagers.

Pour accomplir leurs tâches, les conseillers en vente d'automobiles utilisent du matériel informatique, des logiciels de facturation, des logiciels spécialisés, de la documentation électronique, des catalogues de fournisseurs et des appareils de télécommunication.

En plus d'habiletés marquées pour la vente, des habiletés en communication et en relations interpersonnelles sont essentielles à l'exercice du métier. De plus, l'entregent, le tact et la diplomatie, la perspicacité, une grande capacité d'écoute, la maîtrise de soi, la maturité et la résistance au stress sont des aptitudes et des qualités recherchées par les employeurs.

Compétences :

Être capable de...

- Communiquer avec la clientèle
- Conseiller la clientèle pour l'achat ou la location d'un véhicule
- Effectuer des activités liées au suivi après-vente
- Effectuer des activités de prospection
- Participer à l'organisation des ventes

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto a élaboré une **norme professionnelle** pour les conseillers en vente. Devenez conseiller certifié!

Conseil@uto, une **formation en ligne** permettant de parfaire vos connaissances sur les aspects légaux et financiers de la vente automobile, est disponible en tout temps!

conseillercertifié@csmo-auto.com
csmo-auto.com



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : CONSEILLER EN VENTE DE PIÈCES ET D'ACCESSOIRES

Principales activités du poste

Au cours de leur travail, les conseillers aux pièces fournissent à la clientèle et au personnel de l'entreprise des pièces d'origine ou de substitution, des accessoires, de l'outillage, de l'équipement ainsi que différents types de produits connexes pour des véhicules motorisés. Ils sont également appelés à faire la réception et l'expédition de la marchandise, à dresser des inventaires et à offrir des services après-vente à la clientèle. Une partie importante du travail consiste à effectuer des recherches de pièces et d'accessoires pour les acheminer au personnel de l'entreprise pour laquelle ils travaillent ou pour les vendre au public.

Pour accomplir leurs tâches, les conseillers aux pièces utilisent du matériel informatique, des logiciels de facturation, des logiciels spécialisés, de la documentation électronique, des catalogues de fournisseurs, des appareils de télécommunication, ainsi que des instruments de mesure.

Des habiletés en communication et en relations interpersonnelles sont essentielles à l'exercice du métier. De plus, la capacité de gérer des appels, d'établir des priorités, de rechercher des solutions ainsi que de travailler sous pression sont des aptitudes et des qualités recherchées par les employeurs.

Compétences

Être capable de...

- Établir des relations professionnelles
- Utiliser un environnement informatique
- Effectuer la manutention et l'inventaire de la marchandise pour des véhicules motorisés
- Effectuer la tenue de caisse
- Communiquer, en langue seconde, avec la clientèle et des fournisseurs
- Rechercher de l'information sur des pièces, des produits et des accessoires de véhicules motorisés
- Conseiller la clientèle ou le personnel pour des pièces, des produits et des accessoires de véhicules motorisés
- Donner de l'information sur :
 - les systèmes de tenue de route
 - les systèmes d'allumage, d'alimentation, d'échappement et antipollution
 - l'équipement et l'outillage d'un atelier de réparation
 - les moteurs et les systèmes de refroidissement, de chauffage et de climatisation
 - les accessoires de véhicules motorisés
 - les systèmes électriques et électroniques
 - les systèmes de transmission de puissance
 - les châssis, les carrosseries et les habitacles
- Assurer le service après-vente

Saviez-vous que?

Le ministère de l'Éducation consulte le CSMO-Auto et les travailleurs lors de la révision et le développement des programmes de formation professionnelle afin qu'ils répondent aux besoins du marché du travail.

info@csmo-auto.com
www.csmo-auto.com



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : CONSEILLER TECHNIQUE

Principales activités du poste

Au cours de leur travail, les conseillers techniques en équipement motorisé fournissent à la clientèle et au personnel de l'entreprise des conseils en matière d'entretien et de réparation, de pose d'accessoires ainsi que des conseils sur des services complémentaires tels que la géométrie des roues et l'amélioration esthétique des véhicules. Une partie importante du travail consiste aussi à planifier et à coordonner des travaux d'atelier, à faire des estimations pour la clientèle et à conclure des ventes. Ils sont également appelés à s'assurer du haut taux de satisfaction et de fidélisation de la clientèle.

Pour accomplir leurs tâches, les conseillers techniques en équipement motorisé utilisent du matériel informatique, des logiciels de facturation, des logiciels spécialisés, de la documentation électronique, des catalogues de fournisseurs et des appareils de télécommunication.

Des habiletés en communication et en relations interpersonnelles sont donc essentielles à l'exercice du métier. De plus, la capacité à gérer des appels, à établir des priorités, à chercher des solutions ainsi qu'à travailler sous pression sont des aptitudes et des qualités recherchées par les employeurs.

Compétences

Être capable de...

- Conseiller la clientèle sur les services et les produits
- Établir des relations professionnelles
- Utiliser un environnement informatique
- Donner de l'information sur :
 - les moteurs et les systèmes de refroidissement, de chauffage et de climatisation
 - les systèmes d'allumage, d'alimentation, d'échappement et antipollution
 - les systèmes de tenue de route
 - les systèmes électriques et électroniques
 - les systèmes de transmission de puissance
 - les châssis, les carrosseries et les habitacles
- Effectuer des calculs de coûts et de rendement
- Communiquer, en langue seconde, avec la clientèle et les fournisseurs
- Effectuer la planification et la coordination du travail d'atelier
- Effectuer le travail administratif lié au service à la clientèle
- Effectuer un suivi après le service à la clientèle

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto a élaboré une session de **formation continue** pour les conseillers techniques.

Formule en classe ou à distance!

info@csmo-auto.com
csmo-auto.com



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : DÉMONTEUR

Principales activités du poste

Le démonteur de véhicules routiers effectue le démantèlement sécuritaire et écologique de véhicules hors d'usage (VHU) tels que des automobiles ou des camions légers accidentés ou en fin de vie, pour recycler leurs composants et en retirer le maximum de valeur.

Son travail consiste à désassembler avec soin les différentes parties des véhicules pour la revente ou la remise à neuf de pièces, et à récupérer les fluides et les matières résiduelles dans le respect des normes environnementales (p. ex. : essence, huile, gaz réfrigérant, lave-glace, métal, mercure, plastique). À partir d'une liste de pièces à récupérer fournie par l'entreprise pour chacun des véhicules, et en tenant compte de son évaluation de l'état du véhicule et des pièces, il organise ses tâches de façon à rentabiliser au maximum son travail. Une fois les pièces récupérées, il en contrôle la qualité, les nettoie au besoin et en indique la nature à l'aide d'un système d'étiquetage en vue de leur stockage ou de leur expédition.

Compétences

Être capable de...

- Organiser le démontage
- Retirer du véhicule les fluides et les pièces présentant un risque
- Démonter les pièces mécaniques
- Démonter les pièces de carrosserie et d'habitacle
- Préparer les pièces pour le service d'entreposage ou d'expédition
- Effectuer l'entretien des aires de travail et du matériel
- Prévenir les risques en matière de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto a conçu plusieurs outils pour le secteur du recyclage : **étude sous-sectorielle, vidéo promotionnelle, analyse de profession et profil de compétences.**

info@csmo-auto.com
www.csmo-auto.com



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : MÉCANICIEN AUTOMOBILES

Principales activités du poste

Les mécaniciens automobiles sont des « généralistes » dont le travail consiste à maintenir des véhicules automobiles en parfait état de marche de manière à assurer une conduite satisfaisante, la sécurité des passagers et le respect de l'environnement. Ces personnes sont donc appelées à effectuer des travaux de mécanique préventive et corrective; à vérifier des véhicules dans le but de cerner des problèmes de fonctionnement, d'en chercher la cause et d'en localiser la source; à effectuer des réparations, des remplacements et des réglages; à procéder à des essais de fonctionnement; à procéder à l'installation des accessoires et des équipements optionnels et, enfin, à appliquer les lois et les règlements relatifs à la santé, à la sécurité au travail et à la protection de l'environnement.

De façon générale, les mécaniciens travaillent sur les composants et sur les systèmes conventionnels et informatisés des véhicules automobiles. Parmi ceux-ci se trouvent le groupe motopropulseur, les transmissions manuelles et automatiques, le différentiel et les arbres, les suspensions hydrauliques et pneumatiques, le système de direction, les freins, le système d'alimentation par carburation ou par injection, le système d'allumage électronique (avec ou sans distributeur), le système d'échappement, les dispositifs antipollution, le système de démarrage et de charge ainsi que les accessoires électriques et électroniques.

Les mécaniciens automobiles doivent constamment se référer à des plans, des schémas, des spécifications et des recommandations fournis par les fabricants pour établir leur démarche de diagnostic. Il va sans dire qu'une bonne communication avec la clientèle est importante, tant pour cerner les problèmes du véhicule que pour transmettre correctement l'information sur les interventions nécessaires. La capacité de réfléchir et de résoudre des problèmes ainsi que l'autonomie sont des qualités essentielles pour la pratique du métier. Les mécaniciens se doivent d'être polyvalents et de ne jamais cesser d'apprendre.

Compétences

Être capable de...

- Effectuer l'entretien général d'un véhicule automobile
- Rechercher de l'information technique sur les véhicules automobiles
- Effectuer des travaux de chauffe, de soudage et de coupage
- Effectuer des travaux d'atelier
- Vérifier l'état général et réparer des moteurs à combustion interne
- Vérifier le fonctionnement et réparer :
 - les systèmes liés à la tenue de route
 - les systèmes électriques et électroniques
 - les systèmes de transmission de pouvoir
 - les systèmes de démarrage, de charge et les accessoires électromagnétiques
 - des systèmes de sécurité actifs et passifs
 - les systèmes d'allumage électronique
 - les systèmes d'injection électronique et antipollution
- Vérifier le fonctionnement et effectuer l'entretien et la réparation de systèmes liés à la température du moteur et de l'habitacle
- Vérifier le fonctionnement du groupe motopropulseur
- Prévenir les risques en matière de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto a élaboré **plusieurs formations** pour les mécaniciens d'automobiles.

Vous pouvez y avoir accès même si vous êtes **n'êtes pas assujetti** au décret de comité paritaire!

info@csmo-auto.com
www.csmo-auto.com



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : TECHNICIEN DE VÉHICULES DE LOISIRS

Principales activités du poste

Les techniciens de véhicules de loisirs travaillent sur des motocyclettes et des véhicules motorisés comme les scooters, les véhicules tout-terrains, les motoneiges, les motomarines et les moteurs de hors-bord.

Ils s'occupent de l'assemblage, établissent des diagnostics, entretiennent et réparent les moteurs, les boîtes de vitesses, les systèmes d'entraînement, les directions, les systèmes de freinage, le châssis et la suspension, les circuits électriques ainsi que les systèmes d'alimentation et d'échappement. Ce sont eux qui assurent aussi l'installation des accessoires. Ils peuvent également se spécialiser dans la réparation, la remise à neuf, la personnalisation ou l'entretien de ces systèmes ou de ces ensembles pour certaines marques, certains types ou certains composants de véhicules de loisirs.

Les techniciens de véhicules de loisirs travaillent avec des outils manuels, mécaniques et pneumatiques ainsi qu'avec des instruments de mesure, de l'équipement d'atelier et des outils de diagnostic et d'essai. Dans ce métier, les ouvrages de référence, la documentation et les ordinateurs sont également des outils importants.

Compétences

Être capable de...

- Assembler des véhicules de loisirs
- Personnaliser des véhicules de loisirs
- Effectuer l'entretien de véhicules de loisirs
- Réparer :
 - moteurs
 - suspensions et directions
 - systèmes de refroidissement
 - transmissions
 - systèmes de freinage
 - systèmes d'embrayage
 - systèmes électriques et électroniques
 - systèmes d'alimentation et d'échappement
 - systèmes d'entraînement
- Évaluer des véhicules de loisirs en vue d'un échange ou d'un achat
- Organiser son travail
- Prévenir les risques en matière de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto prépare actuellement une **norme professionnelle** pour les techniciens de véhicules de loisirs.

Participez au processus!

info@csmo-auto.com
csmo-auto.com



EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE : TECHNICIEN DE VÉHICULES RÉCRÉATIFS

Principales activités du poste

Les techniciens de véhicules récréatifs installent, entretiennent et réparent les différents composants de la partie « habitat » des véhicules qui combinent le transport et l'habitation et qui servent à des fins touristiques variées.

Les tâches des techniciens de véhicules récréatifs sont variées et touchent un grand nombre d'éléments : sources, circuits, appareils électriques de 12 volts et de 120 volts, commandes électroniques, conduites de gaz et appareils au gaz, conduites de plomberie et équipement sanitaire, revêtement extérieur et intérieur, accessoires divers, etc. Ces tâches ont des niveaux de complexité qui varient selon le degré de sophistication du véhicule récréatif et les besoins de la clientèle.

Au cours de leur travail, les techniciens de véhicules récréatifs utilisent un grand nombre d'outils. Il y a d'abord les outils de menuiserie, de plomberie, d'électricité ainsi que les outils et instruments qui servent, pour les appareils fonctionnant au gaz et pour la vérification d'étanchéité. Les références utilisées sont les bons de travail, les manuels de manufacturiers, les plans et les schémas des différents appareils et accessoires, les sites Internet des manufacturiers, les formulaires ou les grilles de vérification pour les inspections, etc.

Compétences

Être capable d'effectuer...

- Aménagement d'un véhicule récréatif
- Installation, entretien et réparation de :
 - sources, circuits, appareils électriques de 12 volts et commandes électroniques
 - circuits et appareils électriques de 120 volts
 - conduites et appareils au gaz
 - conduites de plomberie et équipement sanitaire
- Préparation d'un véhicule récréatif pour la livraison
- Installation sur le terrain d'un véhicule récréatif (complémentaire)
- Prévention des risques en matière de santé et de sécurité au travail et de protection de l'environnement

Saviez-vous que?

De concert avec ses partenaires, le CSMO-Auto a développé une **norme professionnelle** pour les techniciens de véhicules récréatifs.

Des crédits d'impôts sont disponibles pour la réalisation du programme et le métier est désigné sceau rouge!



info@csmo-auto.com
csmo-auto.com

4 Gérer le processus de dotation



Recrutement

Sélection

Embauche

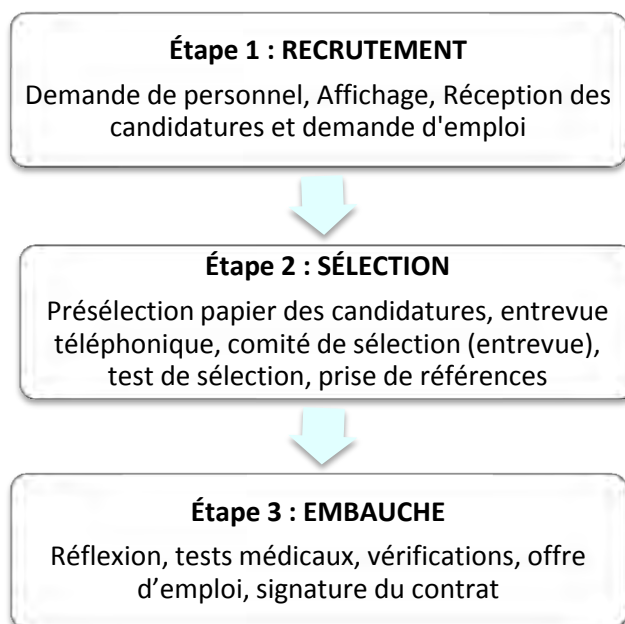
MODULE 4 : GÉRER LE PROCESSUS DE DOTATION

La dotation de personnel est le terme recommandé pour parler de recrutement par l'Office québécois de la langue française. Il est défini par l'ensemble des actes administratifs relevant de la gestion du personnel et visant à fournir à une organisation le personnel dont elle a besoin à court et à long terme.

La dotation en personnel comprend un ensemble d'étapes dont la description de poste et celle du profil de candidature, le choix de la stratégie d'affichage, le recrutement, la sélection, l'engagement, l'accueil et l'intégration. Elle peut même comprendre des activités comme le placement et la mobilité des employés, de même que certaines activités de perfectionnement.

Dans ce cas, nous définirons le processus de dotation selon les trois étapes suivantes :

LES 3 ÉTAPES DU PROCESSUS DE DOTATION



ÉTAPE 1 : RECRUTEMENT

Vous trouverez à la page suivante un modèle de demande de personnel. Ce document devrait être rempli par la personne qui veut pourvoir le poste, soit le supérieur immédiat, puis remis au responsable de l'embauche. Il permet de valider les orientations du poste, le statut, le salaire et les exigences particulières. Il doit aussi être autorisé par la personne responsable de la masse salariale. (Si vous avez déjà une description de poste, veuillez l'utiliser comme référence de départ.)

DEMANDE DE PERSONNEL

Titre du poste :	Supérieur immédiat :
Date d'entrée en fonction :	Lieu de travail :
Salaire offert :	Horaire de travail :
Statut : ☐ Permanent ☐ Contractuel ☐ Stage ☐ Temps plein ☐ Temps partiel	

DESCRIPTION SOMMAIRE DES TÂCHES (UTILISER LA DESCRIPTION DE POSTE, S'IL Y A LIEU)

Tâches	% du temps

EXIGENCES DU POSTE

Expérience de travail requise

(La classification peut varier selon le corps de métier. Le cas échéant, se référer aux exigences des comités paritaires ou de la convention collective en vigueur.)

Niveaux	Champs d'études	Champs d'expertise
☐ Non spécifique		
☐ Diplôme d'études secondaires (DES)		
☐ Diplôme d'études professionnelles (DEP)		
☐ Attestation de spécialisation professionnelle (ASP)		
☐ Attestation d'études collégiales (AEC)		
☐ Diplôme d'études collégiales (DEC)		

☐ 0 à 1 an	Finissant	
☐ 1 à 3 ans	Junior	
☐ 3 à 5 ans	Intermédiaire	
☐ 5 à 10 ans	Senior	

Compétences techniques

- ✓ Compétences linguistiques : ☐ Français ☐ Anglais ☐ Autres : _____
- ✓ Cartes de qualification (ex. : carte de compagnon, carte de gaz) _____
- ✓ Permis de conduire valide requis : ☐ Oui ☐ Non
- ✓ Autre spécialisation : _____

Compétences comportementales

Ex. : Aptitudes pour le service à la clientèle, capacité à gérer les situations stressantes et à travailler en équipe.

AFFICHAGE DE POSTE, À L'INTERNE ET À L'EXTERNE

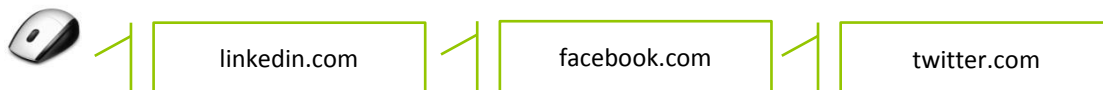
Il est important de prendre le temps de bien sélectionner ses nouveaux employés, car les coûts de recrutement peuvent parfois être impressionnants comme le démontre la section de calcul de coût de remplacement. Il faut voir l'embauche comme un investissement dans des ressources qui feront avancer votre entreprise. En ce qui concerne l'affichage, il peut s'avérer judicieux d'investir dans une variété de méthodes d'affichage afin de rejoindre le plus de chercheurs d'emploi possible.

- **Employés et références internes**

Les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'entreprise. À l'aide d'un affichage interne, il vous sera possible de connaître les candidats intéressés au poste. Encourager la promotion interne par des programmes de référence interne ou de bonification a des effets positifs sur le sentiment d'appartenance et sur la motivation des troupes. Toutefois, il est important de respecter les critères de sélection.

- **Médias sociaux**

Les médias sociaux sont maintenant un incontournable, d'autant plus si vous êtes à la recherche de jeunes travailleurs. Ces sites vous permettent de profiter des contacts de vos employés, clients et fournisseurs. Vous pouvez y construire une page au nom de votre entreprise et y afficher des offres d'emplois qui seront présentées aux utilisateurs selon des profils ciblés. Certains sites sont gratuits, d'autres payants.



- **Sites Internet spécialisés**

De plus en plus de chercheurs d'emploi consultent des sites Internet spécialisés. Lors de l'utilisation de tels services, des frais sont facturés à l'entreprise. Pour la recherche de candidats spécialisés, il peut être très avantageux d'utiliser ce genre de service. Voici des adresses de sites populaires :



- **Site Internet d'Emploi-Québec**

Le site Internet d'Emploi-Québec est une bonne façon de publier vos offres d'emploi. Ce service est très accessible et vous permet de joindre plusieurs chercheurs d'emplois sans frais à l'adresse suivante :



- **Ordres professionnels**

Les ordres professionnels offrent souvent à leurs membres un service d’affichage de postes. Lorsque vous cherchez à pourvoir un poste professionnel, il peut être pertinent de contacter l’ordre approprié. Exemple : ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés, ordre des comptables agréés...

- **Établissements d’enseignement**

Lorsque vous devez embaucher du personnel spécialisé, il peut être pertinent de communiquer avec un établissement d’enseignement qui offre la formation spécifique. Il existe des services de placement dans différents établissements qui permettent de recruter du personnel qualifié. Vous pouvez trouver les centres offrant les programmes liés au secteur de l’équipement motorisé à l’adresse suivante :

- **Journaux**



inforoutefpt.org

Lorsque vous diffusez votre offre d’emploi dans les journaux, il est important de bien cibler la clientèle que vous voulez joindre. Souvent, les journaux de votre région sont un bon moyen de communication.

- **Agences de placement de personnel**

Les agences de placement de personnel peuvent constituer une vaste banque de candidats et vous offrir le placement de ressources permanentes ou temporaires. Il est important de savoir que des frais sont facturés à votre entreprise lorsque vous faites affaire avec de telles ressources.

- **Chasseurs de têtes**

Dans le contexte de rareté de la main-d’œuvre, certaines personnes ou firmes se spécialisent dans la recherche de cadres ou de professionnels spécialisés. Il est important de savoir que des frais sont facturés à votre entreprise, en pourcentage du salaire de la personne embauchée, lorsque vous faites affaire avec de telles ressources.

- **Organismes de recherche d’emploi**

Certains organismes de recherche d’emploi viennent en aide à différentes clientèles et peuvent constituer une source efficace de références pour trouver des candidats intéressants. Ce genre d’organisme est présent dans plusieurs régions. Vous pouvez contacter votre *Centre local d’emploi (CLE)* afin de connaître leurs coordonnées.



emploiuebec.net

- **Banque de candidats**

La consultation des curriculum vitae dans votre banque de candidats peut être un bon moyen d’effectuer une sélection rapide. Cependant, parmi les curriculum vitae, il peut y avoir beaucoup de candidats qui ne sont plus disponibles.

Vous trouverez à la page suivante un formulaire de demande d’emploi pour les personnes se présentant directement dans votre entreprise sans curriculum vitae.

FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI

Nom : _____
 Prénom : _____
 Adresse : _____
 Ville : _____
 Code postal : _____
 Numéro de téléphone : _____

Date : _____

Emploi postulé :

1. _____
2. _____
3. _____

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Connaissances linguistiques : français ☐ anglais ☐ Autre : _____

Êtes-vous autorisé à travailler au Canada ? Oui ☐ Non ☐

Êtes-vous titulaire d'un permis de conduire ? Oui ☐ Non ☐

Connaissances informatiques : _____

Cartes de qualification : _____

Quelles sont vos disponibilités : Jour ☐ Soir ☐ Fin de semaine ☐ Autre : _____

Date de disponibilité : _____

FORMATION SCOLAIRE

Diplôme d'études secondaires : Oui ☐ Non ☐ Année d'obtention _____

Spécialisation : _____

Diplôme d'études professionnelles : Oui ☐ Non ☐ Année d'obtention _____

Spécialisation : _____

Diplôme d'études collégiales : Oui ☐ Non ☐ Année d'obtention _____

Spécialisation : _____

Diplôme d'études universitaires : Oui ☐ Non ☐ Année d'obtention _____

Spécialisation : _____

Autres formations : _____

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

(Inscrire le nom de vos anciens employeurs, en commençant par le plus récent) :

Nom de l'entreprise	Téléphone	Poste occupé	Durée		Salaire au départ	Raison du départ
			Du	Au		

QUALITÉS PERSONNELLES

- _____
- _____
- _____
- _____

J'autorise par la présente **_(nom de votre entreprise)_** ou toute autre personne ou firme mandatée par celle-ci à vérifier l'exactitude des renseignements fournis dans cette demande d'emploi ou curriculum vitae et à procéder à toute autre enquête pertinente à l'analyse de ma candidature, ceci pouvant inclure les vérifications de références d'antécédents criminels ou de crédit selon le poste. Par le fait même, je consens à ce que vous communiquiez auprès de tiers afin de procéder aux vérifications requises et j'autorise le tiers à vous divulguer les renseignements demandés en lien avec ma candidature.

Signature

Date

ÉTAPE 2 : SÉLECTION

Le but de l'étape de sélection est de choisir les candidatures en fonction de facteurs rationnels et pondérés.

RÉCEPTION ET PRÉSÉLECTION DES CANDIDATURES

À l'aide du formulaire « Réception des candidatures », vous serez en mesure de savoir le nombre de candidats et le nom de chacun en un coup d'œil. En effet, il est important de savoir en tout temps qui a postulé à un poste, car les candidats sont en droit de demander un suivi de leur candidature. De plus, en inscrivant une cote correspondant à chaque candidat, vous serez en mesure de rapidement évaluer la qualité des candidatures reçues.

- ✓ Bien lire la description du poste et les compétences recherchées afin d'avoir bien en tête le profil souhaité.
- ✓ Bien lire la lettre de présentation, car elle peut contenir des informations non mentionnées au curriculum vitae qui pourraient influencer la sélection.

Points importants à vérifier :

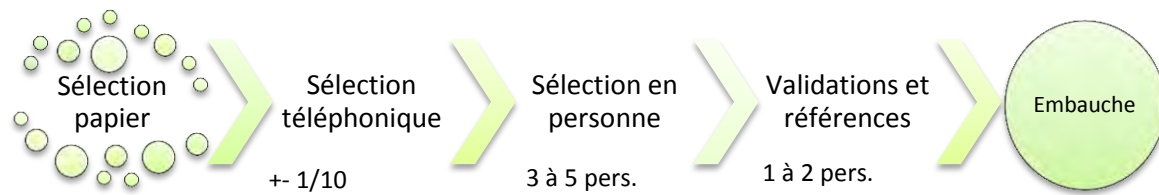
- Diplômes d'études et dates d'obtention
- Revue chronologique des expériences de travail, périodes d'inactivité, nature du travail, principales réalisations, nombre de postes pour une période déterminée
- Activités extraprofessionnelles et implication scolaire
- Maîtrise des compétences techniques requises pour le poste

Cote	Description
1	Candidature de choix : satisfait à tous les critères
2	Manque une ou quelques-unes des compétences recherchées
NR	Non retenu : profil ne correspond pas au poste à pourvoir

FORMULAIRE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES

#	Date de réception	Nom du candidat	Cote
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
Cote : 1 = Premier choix 2 = Manque quelques compétences NR = Non retenu			

RATIO DE SÉLECTION



Combien de candidats retenez-vous lors d'un processus de sélection?

Si vous utilisez la méthode d'entrevue téléphonique, il est recommandé de téléphoner à tous les premiers choix. Le ratio de sélection correspond en général à une candidature retenue sur dix candidatures reçues.

Lors de l'entrevue téléphonique, validez certains points importants pour continuer le processus, comme les compétences techniques, la disponibilité et les attentes salariales. Ceci vous évitera, à vous et au candidat, de perdre du temps.

Par la suite, sélectionnez les trois à cinq meilleurs candidats à rencontrer en entrevue. Le ratio de sélection correspond environ à une entrevue téléphonique sur trois candidatures retenues. Parmi ces trois à cinq personnes, vous devriez normalement trouver votre candidat idéal qui suivra le processus de validation expliqué plus loin dans ce chapitre.

Il est important de ne pas remettre inutilement votre processus de sélection en question, car en cas de pénurie de main-d'œuvre, le nombre de candidats disponibles et qualifiés est faible. Lorsque les candidatures ne sont pas concluantes, vous avez deux choix :

- ✓ Recommencer l'affichage en travaillant sur votre processus de marketing lié aux RH et en utilisant davantage votre réseau de contacts.
- ✓ Embaucher une personne qui n'a pas déjà tous les critères requis pour le poste, mais qui sera en mesure de perfectionner ses compétences à court terme. Si vous avez un candidat débrouillard, travaillant et désireux d'apprendre... laissez-lui sa chance! Vous devrez toutefois l'encadrer dans son apprentissage du métier (intégration structurée, formation d'appoint et compagnonnage continu).

L'ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

Certains moyens peuvent vous aider à réduire l'investissement en recrutement, comme l'entrevue téléphonique.

Une courte présélection par téléphone permet de valider plusieurs renseignements et de simplifier le processus d'embauche. Lorsqu'il y a réception d'un grand nombre de candidatures, il est primordial d'utiliser la technique de présélection téléphonique. L'entrevue téléphonique fait office de filtre pour les entrevues en personne, diminuant ainsi le nombre de candidats rencontrés pour chaque poste à pourvoir.

Pour ce faire, voici un outil qui assure que l'entrevue est complète et respecte les droits des personnes contactées. Cet exemple contient des questions génériques. (Vous devez poser les questions portant un astérisque * exactement comme elles sont écrites.)

FORMULAIRE D'ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

Nom du candidat :		Numéro de téléphone :	
Suivi	Date		
☐ Message laissé (personne)			
☐ Message laissé (répondeur)			
☐ Pas de réponse			
☐ Impossible à joindre			
Validation de l'intérêt pour le poste : Vous rappelez-vous notre offre d'emploi?			
Validation des études et des cartes de qualification :			
Avez-vous un permis de conduire valide?			
*Vous seriez disponible pour travailler de quel jour à quel jour? Et de quelle heure à quelle heure?			
Quelles sont vos attentes salariales?			
Si vous avez un doute... *Avez-vous le droit de travailler au Canada?			
Parlez-moi de votre dernier emploi.			
Titre du poste :		Durée :	
Tâches :			
Raison de fin d'emploi :			

L'ENTREVUE DE SÉLECTION

Lorsque la présélection téléphonique est complétée, les candidats retenus sont convoqués en entrevue. Il est important de réserver une salle fermée où une entrevue en profondeur pourra être conduite. Selon les compétences recherchées et les exigences du poste, le questionnaire d'entrevue en profondeur est finalisé.

L'accueil du candidat

- ☐ Soyez amical afin de détendre le candidat. Ainsi, celui-ci sera plus enclin à communiquer avec honnêteté.

But de la rencontre et rôle de chacun

- ☐ Présentez chaque membre du comité de sélection.
- ☐ Expliquez au candidat que le but de la rencontre est de déterminer si ses champs d'intérêt et ses aptitudes correspondent avec le poste à pourvoir.
- ☐ S'il y a plus d'une personne dans le comité de sélection, il est suggéré qu'une seule joue le rôle de l'interviewer afin de maximiser le lien de communication avec le candidat. Les autres participants agissent alors à titre d'observateurs et seront invités à la fin de l'entrevue à poser des questions.

Saviez-vous que?

Les membres du comité de sélection ne sont pas nécessairement des gestionnaires. Vous pouvez inviter un employé expérimenté à vous assister dans votre choix. Cette tâche valorisera sa contribution à votre entreprise et permettra une meilleure intégration du candidat choisi. Il est recommandé d'être au moins deux lors de l'entrevue pour éviter les préjugés et les opinions personnelles.

Formation et qualifications

- ☐ Quels sont les diplômes d'études obtenus (à quel moment?)
- ☐ Quelle est la raison du choix d'études?
- ☐ Quels sont les projets d'études à venir?

Expérience de travail

- ☐ Réviser les expériences de travail en commençant par la plus ancienne.
- ☐ Poser des questions d'usage (type d'emploi, dates, raison de la fin d'emploi) pour chaque expérience, mais discuter en profondeur de la plus récente et de la plus pertinente.
- ☐ Il est aussi important d'éclaircir la raison de certaines périodes non couvertes par le curriculum vitae.

Conditions de travail

- ☐ Quel est le taux salarial recherché?
- ☐ Quand le candidat est-il disponible pour débiter l'emploi?

Langue

- ☐ What do you have to offer to a new employer? Why do you think we should choose you for this job?

Questions comportementales

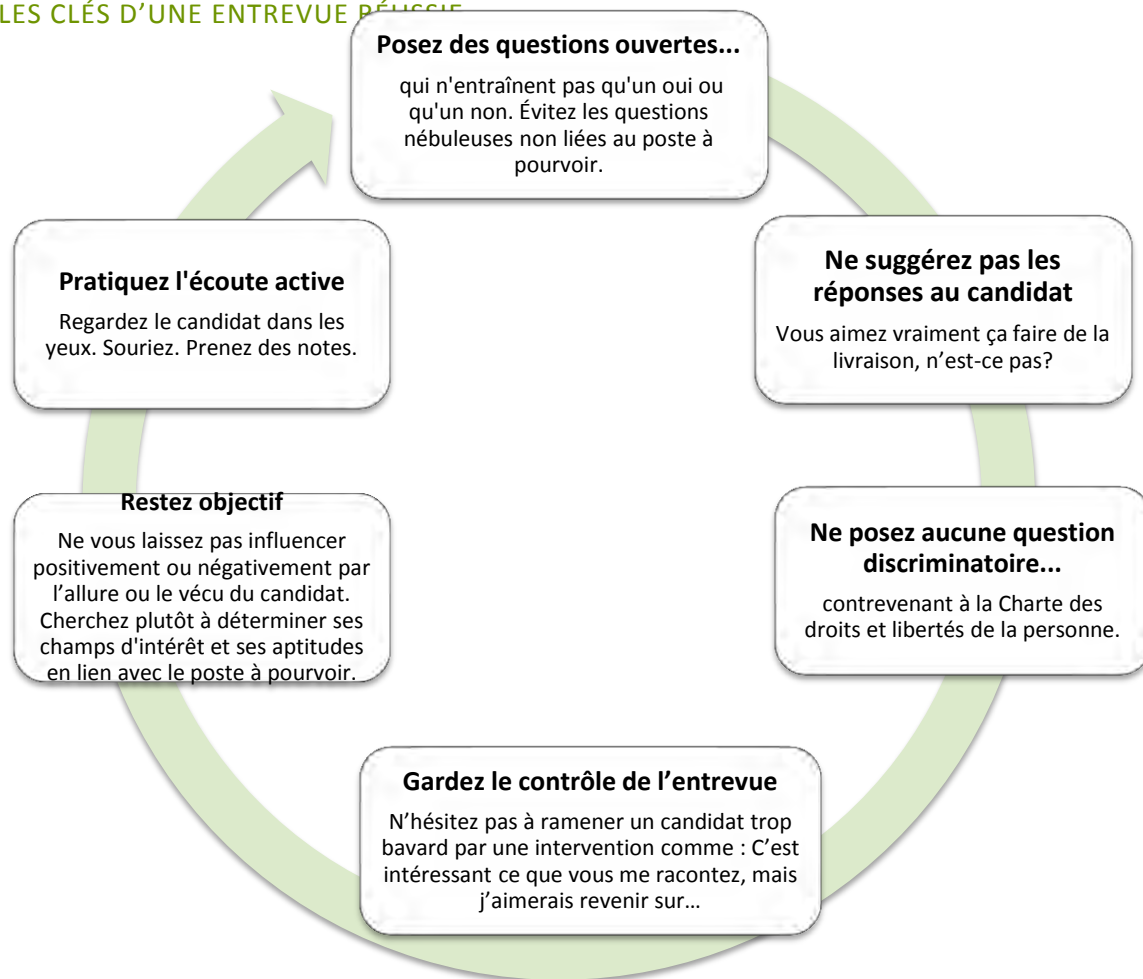
- ☐ Ces questions permettent de mieux saisir comment le candidat se comporte face à des situations précises pouvant se produire dans le cadre du travail. En effet, celui-ci doit raconter un cas précis qu'il a vécu.
- ☐ Demander des détails sur l'événement raconté afin de mieux cerner son rôle, sa façon d'agir, les répercussions de ses gestes et le résultat final.

Fin de l'entrevue

- ☐ Inviter le candidat à vous poser quelques questions s'il y a lieu.

- ☐ Lui indiquer quand et comment (appel ou lettre) il aura la décision finale concernant sa candidature.
- ☐ Le remercier.

LES CLÉS D'UNE ENTREVUE RÉUSSIE



QUESTIONS À ÉVITER EN ENTREVUE

On ne peut pas tout demander aux candidats. Il faut se concentrer sur ce qui est vraiment pertinent par rapport à l'emploi. Bien que non exhaustive, la liste qui suit contient plusieurs questions à éviter. Il faut écarter toute question pouvant se révéler discriminatoire afin de ne pas contrevenir à la Charte des droits et libertés de la personne. Pour résumer, évitez les questions portant sur l'âge, la grossesse, l'état civil, la religion, le handicap et l'orientation sexuelle.

Par exemple :

Ne pas demander :

Pouvez-vous fournir une photo de vous-même?

Quel est votre lieu de naissance?
À quel endroit avez-vous déjà demeuré?

Pouvez-vous travailler au Canada?
Possédez-vous les permis pour travailler au Canada?

Demander plutôt :

Âge

Peu de questions sont acceptables à cet égard. Si la loi prévoit un âge minimum dans l'établissement de travail, alors la question sur l'âge est permise. Ne pas demander : Quelle est votre date de naissance?

Grossesse

Ne pas demander : Avez-vous l'intention d'avoir des enfants? Êtes-vous enceinte présentement?
Demander plutôt : Êtes-vous disponible pour travailler dans la période...? (lorsque requis pour le poste)

État civil

Ne pas demander : Quel est votre nom de famille de naissance? Êtes-vous marié, divorcé ou célibataire? Avez-vous des personnes à votre charge?
Demander plutôt : Seriez-vous disposé à voyager dans le cadre de vos fonctions? Acceptez-vous d'être transféré dans une autre ville?

Religion

Ne pas demander : Quelle religion pratiquez-vous? (Sauf si le caractère religieux de l'entreprise le justifie.)
Demander plutôt : Accepteriez-vous de faire des heures supplémentaires? Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?

Langue

Ne pas demander : Quelle est votre langue maternelle?
Vérifier plutôt la connaissance de la langue (ou des langues) requise(s) pour l'emploi.

Handicap

Ne pas demander : Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et sécurité du travail? Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois?
Demander plutôt : Des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail. Êtes-vous capable de lever une charge de 50 kg?

Passe-temps

Ne pas demander : Quelles sont vos activités en dehors du travail? Qui sont vos amis?
Demander plutôt : Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi convoité?

Antécédents judiciaires

Ne pas demander : Avez-vous des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation? (Cette question est particulièrement délicate. Elle peut être posée lorsque la fonction exige

objectivement l'absence d'antécédents précis, mais elle ne peut être posée que pour les antécédents spécifiques à l'emploi.)

FORMULAIRE D'ENTREVUE

Candidat : _____

Date : _____

FORMATION SCOLAIRE

Quelle est votre formation scolaire? Avez-vous complété votre formation ? Sinon, pourquoi?

En quoi votre formation vous a-t-elle préparé au marché du travail?

Qu'est-ce qui vous a attiré vers ce programme de formation?

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Vérifiez la durée des postes occupés et la raison des départs (utilisez le formulaire de demande d'emploi).

Quel emploi vous a apporté le plus? Le moins? Pourquoi?

Y a-t-il des périodes où vous avez été sans emploi? Pourquoi?

Parlez-nous d'une réalisation professionnelle ou personnelle.

TRAITS DE PERSONNALITÉ

Comment vous décrivez-vous?

Quels sont vos points forts? Qu'est-ce qu'on apprécie de votre travail?

Parlez-nous d'éléments que vous aimeriez améliorer.

Décrivez votre patron idéal.

Qu'est-ce que vous appréciez de vos collègues de travail?

Parlez-nous d'un problème survenu au travail et de la manière dont vous l'avez réglé.

Quelle est votre préférence : le travail d'équipe ou le travail individuel?

Quelles sont vos tâches favorites?

Parlez-nous d'une situation où vous avez dû réagir rapidement.

Souhaitez-vous poursuivre vos études ou suivre des formations complémentaires?

Quelles sont vos connaissances en informatique sur une échelle de 10?

Pourquoi devrions-nous vous embaucher? En quoi vos expériences professionnelles peuvent-elles nous être profitables?

Résumé de l'entrevue :

Candidature retenue : ☐ Oui ☐ Non

Signature de l'interviewer

Date

TESTS DE SÉLECTION ET VÉRIFICATIONS

Bon nombre d'entreprises utilisent des tests dans leur processus de sélection. Ces derniers sont de bons indicateurs pour valider l'information recueillie en entrevue. Comme de nombreux facteurs peuvent influencer le résultat d'un candidat à un test, il est essentiel d'accompagner ce test d'une entrevue bien structurée!

LES CATÉGORIES DE TESTS

LES TESTS DE PERSONNALITÉ

Ces tests peuvent servir à valider les traits de personnalité observés lors de l'entrevue et aider le recruteur à préparer la deuxième entrevue. Les tests de personnalité mentionnés ci-dessous peuvent être interprétés uniquement par des psychologues ou une personne ayant reçu la formation adéquate. Pour vous procurer de tels outils de sélection, contactez des firmes de recrutement spécialisées. Voici quelques exemples de tests standardisés utilisés pour analyser les types de personnalité :

- ☐ MBTI (Myers-Briggs type indicator)
- ☐ ADO (Analyse et design organisationnel)

LES MISES EN SITUATION

Toutes les formes de tests fondés sur une mise en situation permettent de découvrir le candidat en situation de travail. Le recruteur pourra évaluer comment le postulant réagit et de quelle façon il règle les différents problèmes. Pour les postes de gestion, voici un outil fréquemment utilisé : l'épreuve du courrier (*In-Basket*).

De plus, il est possible d'utiliser les mises en situation pendant les entrevues d'embauche. Cela vous permettra d'évaluer la réponse du candidat en lien avec une situation hypothétique, puis d'évaluer si cela correspond aux valeurs de votre entreprise.

Par exemple : Quelle serait votre réaction si un client vous demandait d'installer des pneus très usés et à la limite de la conformité?

LES TESTS PRATIQUES

Les tests pratiques sont utilisés pour valider des aptitudes. Par exemple, le test de conduite d'un chariot élévateur permet de valider la capacité du candidat à effectuer ses fonctions. Ce type de test est facile à faire et peu coûteux.

Vous n'avez qu'à choisir une tâche simple d'une durée de 15 minutes environ, à rédiger des consignes et à demander à votre candidat de l'effectuer.

Par exemple, lui demander de faire faire un changement d'huile ou de prendre une mesure avec un multimètre peut vous indiquer les aptitudes et la débrouillardise du candidat. Dans le cas d'un conseiller en vente, vous pouvez lui demander de vous présenter un véhicule dans votre salle d'exposition.

LES TESTS D'APTITUDES

Les tests d'aptitudes standardisés permettent d'évaluer les aptitudes de base d'un candidat, comme les aptitudes de logique et la capacité d'apprentissage. Ces tests permettent de s'assurer que le candidat correspond au profil du poste et donnent des renseignements quant à son adaptation dans des situations données. Ces types de tests sont très utiles afin de découvrir des éléments non divulgués durant l'entrevue. Il est possible d'avoir accès à ces tests par l'intermédiaire de firmes de recrutement et auprès de conseillers d'orientation ou de psychologues. Voici deux tests fréquemment utilisés dans les entreprises manufacturières :

- ☐ BGTA (Batterie générale de tests d'aptitudes) servant à mesurer la dextérité, la minutie, le sens de l'observation, la lecture et l'écriture
- ☐ Bennett (sens mécanique)

VÉRIFICATIONS

Malheureusement, plusieurs personnes envoient des curriculum vitae avec de faux renseignements. Certains mentent sur les diplômes obtenus, d'autres sur leur expérience ou leurs réalisations. Pour démasquer les imposteurs, vous pouvez faire les exercices de vérification suivants.

VÉRIFICATION DES DIPLÔMES D'ÉTUDES

Plusieurs employeurs demandent de voir les originaux des diplômes et en gardent des copies. Toutefois, il est maintenant facile de falsifier ceux-ci. Dans ce contexte, la vérification auprès du registraire des établissements d'enseignement demeure la façon la plus sûre de valider l'authenticité des diplômes. Les candidats peuvent quant à eux s'adresser au ministère de l'Éducation pour obtenir des copies de leur diplôme ou de leur relevé de notes pour l'ensemble de leur parcours scolaire :

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport : Direction du soutien aux établissements – Québec
Direction du soutien aux établissements
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
1035, rue De La Chevrotière, 18^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 646-1528 ou 1 866 747-6626



gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/citoyens

VÉRIFICATION DES CARTES DE QUALIFICATION

Pour la vérification des cartes de qualification émises par le comité paritaire de votre région, vous pouvez consulter le site internet suivant :



carbure.ca

VÉRIFICATION DE LA VALIDITÉ DU PERMIS DE CONDUIRE

Accédez par Internet au site de la SAAQ au :



saaq.gouv.qc.ca

Cliquez sur l'onglet « Vérifier la validité d'un permis de conduire ». Vous devez avoir en main le numéro du permis de conduire. De légers frais par demande sont exigés et le paiement se fait par carte de crédit.

VÉRIFICATION DES ANTÉCÉDENTS JUDICIAIRES ET DE LA COTE DE CRÉDIT

La vérification des antécédents judiciaires est une étape importante dans le processus d'embauche. Celle-ci s'avère d'autant plus pertinente si votre candidat aura à manipuler de l'argent ou s'il sera en contact avec une clientèle vulnérable (enfants, personnes âgées, personnes handicapées, etc). Vous pouvez demander la vérification des antécédents au niveau criminel, mais aussi l'historique sur route. Pour faire ces vérifications, vous pouvez vous adresser à des compagnies privées spécialisées dans le domaine, comme Garda ou des cabinets d'avocats. C'est une courte étape qui nous permet de connaître les antécédents du candidat et qui peut nous éviter bien des ennuis.

PRISE DE RÉFÉRENCES

Il est très important de ne pas oublier l'étape des références, car parfois l'image projetée par un candidat en entrevue peut différer de son comportement de tous les jours. La prise de références est une bonne façon de valider certaines informations ou impressions à propos d'un candidat par la collecte de faits réels.

Il faut toutefois faire attention à l'intégrité des gens contactés, car la validité des références dépend de la droiture des gens sondés. Par exemple, s'il s'agit d'un ami personnel du candidat, les références seront certainement flatteuses. Les informations recueillies doivent donc faire partie d'un ensemble de données à analyser.

Cadre légal

Il est obligatoire d'obtenir le consentement écrit des candidats avant de procéder à une enquête préalable à l'emploi. Le formulaire doit mentionner l'autorisation de vérifier les renseignements fournis et l'autorisation pour l'employeur actuel ou les employeurs précédents de fournir les renseignements demandés. Si ce consentement écrit n'est pas obtenu, seuls les éléments suivants peuvent être vérifiés : la nature de l'emploi, la période de celui-ci et le salaire gagné. Il est interdit d'orienter la vérification sur des sujets décrits par la Charte des droits de la personne. D'autres actions sont interdites, comme vérifier si une personne a obtenu un pardon suite lié à un dossier criminel ou prendre connaissance de son dossier médical.

Qui?

Les vérifications doivent être faites pour tous les niveaux de postes. Elles peuvent être effectuées pour le finaliste seulement ou pour les trois favoris dans les cas de postes de cadres.

Quand?

La vérification des références se fait la plupart du temps à la fin du processus de sélection. Elle peut se faire plus tôt dans le processus pour des postes exigeants des compétences obligatoires (p. ex. : le permis de conduire pour un chauffeur). On doit procéder rapidement afin de ne pas perdre d'excellents candidats ayant accepté une offre ailleurs.

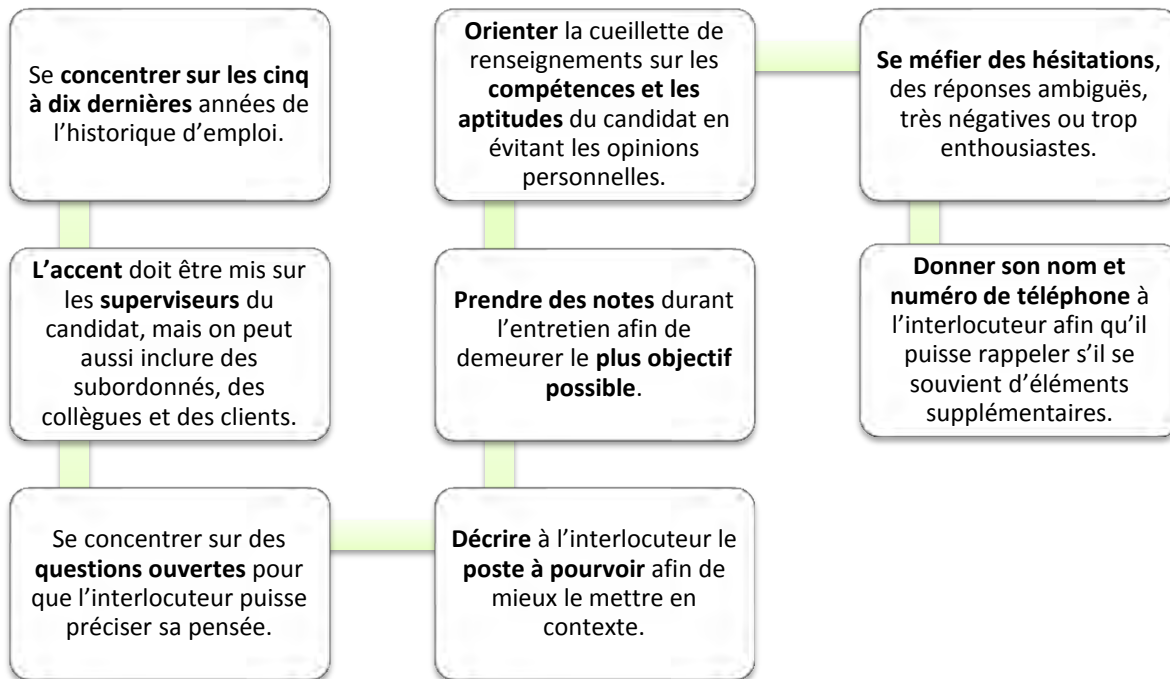
Par qui?

La personne qui a sélectionné le candidat est la mieux placée, car elle sait ce qu'elle veut confirmer. On peut aussi faire appel à des agences externes spécialisées dans ce domaine.

Combien?

Plus le nombre de références est grand, plus la chance de recouper des informations est importante. Les spécialistes dans le domaine suggèrent de vérifier de trois à cinq références, surtout dans le cas de postes de cadres.

LES RÈGLES CLÉS À RESPECTER



Pour être conforme en vertu de la loi, vous devez faire signer une autorisation de vérification des références à votre candidat. Nous avons inclus un exemple de ce document à la page suivante, vous n'avez qu'à y ajouter le nom de votre entreprise.

Vous remarquerez qu'il y a également une section portant sur la diffusion de l'information, cela vous permet d'utiliser les renseignements personnels au sein de votre organisation.

De plus, vous trouverez un formulaire incluant les questions à poser qui pourra vous aider à prendre des références complètes, et ce, tout en respectant les règles de base expliquées ci-dessus.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR PRISE DE RÉFÉRENCES

NOM : _____

DIFFUSION DE L'INFORMATION

Par la présente, je _____, donne mon consentement libre et manifeste à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués et que je communiquerai (par télécopieur, téléphone, courrier, courriel ou en personne) à **_(nom de votre entreprise)_** soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature.

J'ai été informé(e) que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera accessible aux personnes de l'entreprise engagées dans le processus de sélection et d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait et la destruction.

COORDONNÉES DES RÉFÉRENCES D'EMPLOI

ENTREPRISE	NOM	TITRE	TÉLÉPHONE

J'autorise par la présente, les représentants de **_(nom de votre entreprise)_** ou une firme mandatée par **_(nom de votre entreprise)_** à vérifier les renseignements fournis dans le cadre de ma demande d'emploi ou de mon curriculum vitae et à procéder à toute autre enquête pertinente liée à ma candidature et à mon emploi.

J'autorise également les représentants de mon employeur actuel ou mes employeurs précédents à communiquer à **_(nom de votre entreprise)_** ou à ses mandataires des renseignements personnels me concernant ou contenus dans mon dossier, relativement à un ou des emplois occupés aux fins de vérification de mes références.

Je déclare solennellement que toutes les informations fournies à **_(nom de votre entreprise)_** sont conformes à la vérité et que je n'ai omis aucun renseignement pertinent. Je reconnais qu'une fausse déclaration peut entraîner le rejet de ma candidature ou mon renvoi.

Nom : _____

Date : _____

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR VALIDATION DU PERMIS DE CONDUIRE

NOM : _____

DROIT D'UTILISATION ET DE CONDUITE DES VÉHICULES ROUTIERS DANS LE CADRE DE VOTRE EMPLOI

Le poste auquel vous postulez requiert l'utilisation d'un véhicule, particulièrement lors des démonstrations auprès des clients.

À ce titre, par la présente, vous nous certifiez que vous êtes titulaire d'un permis de conduire valide de classe appropriée. Vous acceptez de même de nous aviser immédiatement de toute perte, révocation, suspension ou modification de votre permis de conduire. Vous convenez également qu'omettre de nous aviser de tout changement concernant votre permis de conduire ou que faire une fausse déclaration s'y rapportant constitue des gestes pouvant entraîner des mesures disciplinaires allant jusqu'au congédiement.

Par la présente, vous autorisez votre employeur à vérifier en tout temps et sans autre avis préalable, l'état de votre dossier auprès de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) en ce qui concerne la validité de votre permis de conduire, et vous consentez par conséquent à ce que cette dernière nous communique ou nous transmette tout renseignement ayant trait audit permis. La reproduction de cette lettre aura la même valeur juridique que l'original :

- Numéro de permis de conduire en vigueur :

- Numéro de dossier :

J'ai pris connaissance de cette lettre et j'en accepte les conditions.

NOM_____
DATE

p. j. Photocopie du permis de conduire en vigueur

ÉTAPE 3 : EMBAUCHE

Une fois le processus de sélection terminé, il est important de prendre du recul et de bien évaluer les différentes candidatures. Si vous avez fait les entrevues avec un collègue, prévoyez du temps pour discuter de vos impressions.

De plus, il est préférable de ne pas faire d'offre sur le champ. Attendez au moins au lendemain, cela vous permettra d'être en meilleure position pour négocier le salaire et vous semblerez plus en contrôle du processus (même si vous êtes désespéré de trouver le bon candidat).

Afin de vous aider dans votre décision, vous pouvez utiliser une grille d'évaluation des entrevues (voir l'exemple ci-joint). Au final, ce qui importe est de trouver le candidat qui s'insérera le mieux dans l'entreprise : est-ce que cette personne sera bien dans votre équipe? Est-ce qu'elle sera à sa place?

Attention à l'adage suivant : « On embauche des compétences et on congédie des attitudes! »

Outil
21

EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

Poste :			
Personne faisant l'entrevue :			
Date :	Nom des candidats rencontrés		
Appréciation des critères de sélection 0 = Inadéquat 1 = Répond aux attentes 2 = Dépasse les attentes	A)	B)	c)
<i>Expérience pertinente à l'emploi</i>			
<i>Formation</i>			
<i>Connaissances mécaniques</i>			
<i>Connaissances informatiques</i>			
<i>Communication anglaise</i>			
<i>Capacité à gérer le stress</i>			
<i>Aptitudes pour le service à la clientèle</i>			
<i>Capacité à travailler en équipe</i>			
Total			

Lieu, date

Madame (ou Monsieur)
Adresse complète

Objet : Poste de mécanicien

Madame (ou Monsieur),

C'est avec plaisir que nous vous accueillons au sein de l'équipe **_(nom de votre entreprise)_** à titre de mécanicien, et ce, à compter du 4 mars 2013. Nous vous invitons à prendre connaissance de la description de poste en annexe. La période d'essai sera d'une durée de 90 jours travaillés.

Vous serez affecté) à l'équipe de jour, soit de 8 h à 17 h, du lundi au vendredi. Présentez-vous à M. Marc Riendeau, responsable de l'atelier. Votre semaine normale de travail est de 40 heures et votre taux horaire est de 18,50 \$.

Afin de vous familiariser avec l'entreprise, nous vous invitons à prendre connaissance du manuel de l'employé. Ce document vous présentera entre autres tous les avantages sociaux et les congés auxquels vous avez droit. Veuillez prendre note que nous vous rencontrerons le 8 mars à 15 h 30 afin de vous présenter notre programme d'avantages sociaux. Vous serez admissible à ce programme à partir du moment où votre période d'essai sera complétée.

Je vous souhaite la bienvenue au sein de l'équipe de **_(nom de votre entreprise)_** et je demeure convaincu(e) que votre apport contribuera à la croissance de l'entreprise.

Veuillez agréer, Madame (ou Monsieur), l'expression de mes meilleurs sentiments.

(Votre nom, votre poste et votre signature)
(nom de votre entreprise)

Lieu, date

Madame (ou Monsieur)

Adresse complète

Objet : Poste de __(*nom du poste*)__

Madame (ou Monsieur),

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste de __(*nom du poste*)__ au sein de notre entreprise. Nous avons examiné votre candidature avec attention. Malgré sa grande valeur, elle ne satisfait pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil ouvrirait ou se libérerait.

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

Veuillez accepter, Madame (ou Monsieur), nos salutations les plus distinguées.

__(*Votre nom, votre poste et votre signature*)__

__(*nom de votre entreprise*)__

5 Accueillir et intégrer de nouveaux employés



*Accueillir
et intégrer
de nouveaux
employés*

L'étape d'accueil et d'intégration des nouveaux employés est primordiale et a une influence directe sur la rétention. Le nouvel employé est craintif et a besoin d'être rassuré. Beaucoup de nouveaux défis l'attendent et il a besoin d'encadrement pour bien s'intégrer. Vous devez lui inspirer rapidement un sentiment d'appartenance et lui expliquer vos attentes afin qu'il puisse réaliser son plein potentiel. Voici une approche simple en trois étapes :

L'accueil en trois étapes

Étape 1 : Préparer l'accueil

- Informer les autres employés de l'arrivée
- Préparer le matériel et les documents
- Planifier les activités d'accueil
- Identifier les besoins de formation immédiats

Étape 2 : Intégrer le nouvel employé

- Présenter les conditions d'emploi et compléter les documents administratifs
- Présenter l'équipe et le milieu de travail
- Présenter l'information générale et les valeurs de l'entreprise
- Assigner un compagnon ou une personne ressource

Étape 3 : Faire les suivis

- Assurer le suivi en faisant de la rétroaction sur le travail de l'employé!

ÉTAPE 1 : PRÉPARER L'ACCUEIL

INFORMER LES AUTRES EMPLOYÉS DE L'ARRIVÉE

Il est recommandé d'informer vos employés, par courriel ou de vive voix, des renseignements suivants :

- Son nom
- La date de son premier jour de travail
- Le poste qu'il occupera
- Son équipe de travail
- Des informations liées à son poste (son expertise, sa spécialisation, son expérience...)

Effectuez un rappel auprès de tous les employés la veille de la première journée de travail du nouvel employé et assurez-vous que les personnes participant à la préparation de son arrivée seront disponibles (responsable administratif, responsable informatique, s'il y a lieu).

Outil
24

EXEMPLE DE COURRIEL

Bonjour,

Je vous annonce l'arrivée d'un nouvel employé. Son nom est David Cormier et il entrera en poste dans une semaine, soit le 26 mai.

Il occupera la fonction de gérant de service. Il a déjà occupé cet emploi pendant une durée de 3 ans dans une autre entreprise. Il possède aussi une grande expérience comme mécanicien automobile. Nous ferons une visite de l'entreprise en début de semaine prochaine pour vous le présenter. Je vous informerai de la date et de l'heure de notre visite dès que possible.

Merci et bonne journée,

Votre nom et votre poste(signature)
(nom de votre entreprise)

Organiser l'environnement de travail de l'employé

Équipement informatique :

- ☐ Ordinateur
- ☐ Souris
- ☐ Logiciels installés
- ☐ Clé USB

Fournitures de bureau :

- ☐ Bureau
- ☐ Téléphone
- ☐ Imprimante
- ☐ Classeur
- ☐ Porte-documents
- ☐ Cahier de notes, calendrier, agenda, crayons, agrafeuse, règle, trombones...

Codes d'accès et mots de passe divers :

- ☐ Mot de passe pour les courriels
- ☐ Mot de passe pour les programmes utilisés par l'entreprise
- ☐ Numéro de téléphone et poste, s'il y a lieu
- ☐ Code d'alarmes

Outils de travail :

- ☐ Bottes de travail
- ☐ Lunettes de protection
- ☐ Gants
- ☐ Outils spécialisés

Préparer tous les documents pertinents

Documents à faire signer par l'employé :

- ☐ Contrat de travail
- ☐ Politiques de l'entreprise et manuel de l'employé (heures de travail, pauses, confidentialité, harcèlement, biens de l'entreprise...)

Documents à recueillir auprès de l'employé :

- ☐ Curriculum vitae ou demande d'emploi
- ☐ Copie signée du contrat de travail
- ☐ Fiche de renseignements personnels remplie
- ☐ Spécimen de chèque
- ☐ Numéro d'assurance sociale

Documents à donner à l'employé :

- ☐ Copie signée du contrat de travail
- ☐ Feuillet ou coordonnées de la compagnie d'assurance
- ☐ Code d'éthique ou code de conduite
- ☐ Manuel de l'employé
- ☐ Lettre de consentement du manuel
- ☐ Description de poste ou profil de poste
- ☐ Aide-mémoire pour tous les mots de passe et codes d'accès de l'entreprise

Préparer et compléter le dossier de l'employé :

- ☐ Curriculum vitae ou demande d'emploi et lettre de présentation
- ☐ Description de poste
- ☐ Contrat de travail
- ☐ Dossier d'assurance
- ☐ Fiche de paye et spécimen de chèque
- ☐ Fiche de renseignements personnels de l'employé (nom, adresse personnelle complète et numéro de téléphone)
- ☐ Nom et numéro de téléphone en cas d'urgence
- ☐ Numéro d'assurance sociale
- ☐ N° de compte bancaire (dépôt direct des payes)
- ☐ Formulaire de consentement permettant à l'employeur de vérifier les antécédents judiciaires et médicaux de l'employé (si applicable)
- ☐ Fiche de demande de références

PLANIFIER LES ACTIVITÉS D'ACCUEIL

Voici les principaux thèmes que vous devriez aborder lors de l'accueil du nouvel employé :

- ✓ **Informations générales sur l'entreprise :** Vous présentez à David l'information qui démontre l'expertise de l'entreprise et les services offerts. Exemple : historique, mission, produits, services, clients, marchés desservis...
- ✓ **Conditions d'emploi et documents administratifs :** Vous présentez les éléments qui complètent le processus d'embauche et le dossier employé de David. Exemple : curriculum vitae, contrat de travail, spécimen de chèque, numéro d'assurance sociale...
- ✓ **L'équipe et le milieu :** Vous présentez l'équipe et le milieu de travail pour permettre à David d'être à l'aise rapidement dans son nouvel environnement de travail. Exemple : présenter le propriétaire ou la haute direction, rencontrer les collègues, organiser un dîner d'accueil, présenter les ressources et le matériel disponibles, le poste de travail, les aires de repos...
- ✓ **Les besoins de formation immédiats :** Dans cette section, vous indiquez les formations que David doit suivre dans les plus brefs délais. Ces formations l'aideront à exécuter son travail à court terme. Exemple : formation sur le logiciel de gestion des clients, formation sur des logiciels internes, formation sur l'utilisation de chariots élévateurs...

Fournissez toutes ces informations lors de la première journée de travail afin que l'employé puisse être « fonctionnel » dès sa deuxième journée en poste.

ÉTAPE 2 : INTÉGRER LE NOUVEL EMPLOYÉ

PRÉSENTER LES CONDITIONS D'EMPLOI ET REMPLIR LES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS

À cette étape, vous devez être prêt à répondre à toutes les questions que l'employé pourrait vous poser concernant les politiques et les conditions d'emploi de l'entreprise.

En terminant cette rencontre avec l'employé, faites-lui signer le contrat de travail et la copie que vous lui aurez préparée. Vous pouvez garder une copie et mettre l'autre dans son dossier employé.

PRÉSENTER L'ÉQUIPE ET LE MILIEU DE TRAVAIL

- ✓ Il est préférable que la présentation de l'entreprise soit courte, mais dynamique. Le nouvel employé doit sentir l'énergie qui se dégage de votre entreprise. Cette rencontre peut être faite autour d'un repas.
- ✓ Après avoir présenté les renseignements généraux sur l'entreprise, montrez-lui son poste de travail et poursuivez la discussion sur ses besoins de formation immédiats.
- ✓ Discutez avec l'employé de la formation, du coaching ou des occasions qui lui permettraient de développer les connaissances qui l'empêchent d'accomplir son travail à court terme. Déterminez

ensemble les zones de confiance de l'employé. Faites-lui part de votre désir de collaborer et de le soutenir en lui offrant les conditions nécessaires à sa réussite.

PRÉSENTER L'INFORMATION GÉNÉRALE ET LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

- ✓ Parlez-lui de votre entreprise, à l'aide du formulaire d'intégration.
- ✓ Profitez-en pour échanger vos attentes mutuelles et discutez des comportements souhaités, de vos rôles respectifs et de votre style de gestion.
- ✓ Présentez-lui le mandat qu'il devra réaliser.
- ✓ Faites-lui part des critères sur lesquels il sera évalué et des objectifs qu'il devra atteindre tout au long de sa période d'essai.

ASSIGNER UN COMPAGNON OU UNE PERSONNE-RESSOURCE

- ✓ Le but est que dès sa deuxième journée de travail, votre nouvel employé soit à l'aise avec ses nouveaux collègues et qu'il n'hésite pas à poser des questions. Le fait d'assigner un compagnon officiel facilite l'échange d'information et la réussite de son intégration.
- ✓ Assurez-vous que le compagnon a envie de faire cette démarche de parrainage.
- ✓ Clarifiez vos attentes avec le compagnon et remerciez-le de son engagement.

ÉTAPE 3 : ASSURER LE SUIVI EN FAISANT DE LA RÉTROACTION SUR LE TRAVAIL DE L'EMPLOYÉ!

- ✓ N'attendez pas après la période d'essai pour faire un suivi de l'accueil, de l'intégration et du travail de l'employé.
- ✓ Le suivi peut être fait de façon formelle ou informelle, mais il est essentiel.
- ✓ Assurez un suivi fréquent à raison de quelques minutes par jour, et ce, tout au long de la période d'essai. Vous serez alors en mesure d'intervenir si un problème surgit.
- ✓ Il serait dommage que votre nouvel employé quitte l'organisation à cause d'un manque d'encadrement. Il sera trop tard après son départ pour réaliser que vous n'avez pas été assez présent pour remarquer qu'il n'était pas à l'aise dans son nouveau milieu de travail.

FORMULAIRE DU PROCESSUS D'INTÉGRATION

Nom :

Date d'intégration :

Date d'embauche :

Processus d'intégration	Suivi	Date	Responsable
Connaître la mission de l'entreprise			
Présentation de l'entreprise (Mission, valeurs, historique, enjeux)	☐		
Visite de l'usine (Babillard, cafétéria, stationnement, toilettes, aires de repos)	☐		
Connaître les politiques de gestion			
Administration (Information sur l'assurance, dépôt du salaire, horaire de travail, manuel de l'employé)	☐		
Règlements généraux (Procédure en cas d'absence, politique contre le harcèlement au travail, programme d'aide aux employés, horaire de travail, pauses)	☐		
Connaître son poste de travail			
Visite du poste de travail (Comprendre les tâches et les procédés)	☐		
Connaître son équipe de travail et les ressources			
Rencontre de l'équipe de travail, des responsables d'équipe et des responsables d'ateliers	☐		
Rencontre avec les dirigeants syndicaux (s'il y a lieu)	☐		
Connaître les règles de santé et sécurité			
Expliquer les règles de santé et sécurité	☐		
Identifier l'équipement de sécurité requis	☐		
Informar sur les plans d'évacuation	☐		
Expliquer les sanctions	☐		
Connaître les critères de qualité			
Points cruciaux à son poste de travail	☐		
Connaître les attentes de productivité			
Établir les critères de rendement et les transmettre au nouvel employé	☐		

Je m'engage à respecter les règles de gestion transmises lors de mon intégration.

Signature de l'employé_____
Date

6 Gérer le dossier employé



*Dossier
disciplinaire*

*Obligations
légales*

Formulaires

MODULE 6 : GÉRER LE DOSSIER EMPLOYÉ

CRÉATION D'UN DOSSIER D'EMPLOYÉ

Afin d'avoir une gestion des ressources humaines équitable et rigoureuse, il est important d'avoir un système de gestion du dossier employé. Cela vous permettra de documenter les problèmes et d'être outillé en cas de mésentente. Les paroles s'envolent, mais les écrits restent!

Le système permet de trouver l'information de façon efficace. Il permet aussi d'uniformiser la tenue des dossiers et d'améliorer la gestion de l'information. Vous devez toujours conserver les dossiers des employés dans un classeur verrouillé. Il est important de déterminer les personnes qui y ont accès. La méthode proposée permet de garder en toute confidentialité les données personnelles d'un employé. Le dossier de santé et sécurité de l'employé ne doit être accessible qu'aux personnes autorisées. Plusieurs entreprises choisissent de classer les dossiers de santé et sécurité dans un classeur distinct afin d'en assurer la confidentialité.

L'une des méthodes fréquemment utilisées est la classification par sujet dans des chemises de couleurs différentes. Cette méthode permet de trouver rapidement l'information dans le dossier de l'employé. Voici un exemple :

Dossier vert « documents à l'embauche » : ✓ fiche d'un nouvel employé ✓ curriculum vitae ✓ résultats des tests à l'embauche ✓ résumé de l'entrevue ou document utilisé ✓ diplôme(s) obtenu(s) ✓ formulaire de références ✓ historique de travail ✓ documents reliés à la paie...	Dossier bleu « documents de relations de travail » : ✓ notes personnelles au dossier de l'employé ✓ mesures disciplinaires ✓ justification des absences ✓ évaluation de rendement ✓ griefs...
Dossier rouge « documents de formation » : ✓ toutes formations suivies dans l'entreprise et à l'extérieur ✓ fiches de présence (individuelle ou groupe) lors de formation ou d'attestation de formation...	Dossier jaune « documents santé et sécurité » : ✓ formulaire de déclaration d'accident ✓ formulaire d'assignation temporaire ✓ avis de l'employeur et demande de remboursement (ADR) ✓ réclamation du travailleur ✓ demande de remboursement pour un retrait préventif ou une affectation de la travailleuse enceinte...

FICHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ

Nom :																					
Prénom :																					
Date de naissance :		Numéro d'assurance sociale :	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																		
Adresse :																					
Ville :		Province :																			
Code postal :		Téléphone :	()																		
Date d'embauche :		Salaire à l'embauche :	\$																		
Période d'essai se terminant le :																					
Poste de travail :																					
Nom du superviseur :																					
Contact en cas d'urgence 1 :																					
Téléphone :	()																				
Contact en cas d'urgence 2 :																					
Téléphone :	()																				

Veillez annexer :

☐ Spécimen de chèque ☐ Copie de la carte de compétence ☐ Copie du diplôme ☐ Copie du permis de conduire, si requis

J'accepte les conditions d'emploi mentionnées ci-haut et je déclare que les renseignements fournis sont véridiques. Je m'engage à aviser mon employeur de tout changement quant aux renseignements fournis.

Signature de l'employé

Date

Signature du responsable

Date

FORMULAIRE DE CHANGEMENT AU DOSSIER DE L'EMPLOYÉ

Prénom	:	_____	Nom	:	_____
Numéro d'employé	:	_____			
Service	:	_____			
Équipe	:	Jour ☐	Soir ☐	Nuit ☐	Fin de semaine ☐
CHANGEMENT DE COORDONNÉES					
Nouvelle adresse	:	_____ _____			
Téléphone	:	() - _____ (résidence)	() - _____ (cellulaire)	_____ (Courriel)	
Contact en cas d'urgence	:	_____ (prénom, nom)		_____ (numéro de téléphone)	
CHANGEMENT DE RÉMUNÉRATION					
Type de changement	:	Promotion ☐	Révision salariale ☐		
		Nouvelle affectation ☐	Primes ☐		
Nouveau service (s'il y a lieu)	:	_____			
Équipe	:	Jour ☐	Soir ☐	Nuit ☐	Fin de semaine ☐
Nouveau taux	:	_____ (horaire)	_____ (hebdomadaire)		
Prime	:	_____ \$	En vigueur le :	_____	
Justification	:	_____			
SIGNATURES					
Préparé par	:	_____	Date	:	_____
Approuvé par	:	_____	Date	:	_____

DOSSIER DISCIPLINAIRE

La gestion du dossier disciplinaire de l'employé a pour objectif de corriger les comportements non conformes. Si toutefois l'employé refuse de s'améliorer, l'employeur est en mesure de sanctionner le comportement non conforme tout en étant équitable envers les autres employés. Vous devez **envisager la gestion du dossier disciplinaire de l'employé d'une manière positive**. Elle incite les entreprises à adopter des principes de gestion qui énoncent clairement les comportements souhaités. Si un employé n'a pas le comportement désiré, comment l'entreprise va-t-elle gérer la situation? Le pire scénario dans ce cas serait de ne rien faire, car la situation risquerait de se dégrader.

Cette section vous renseignera sur les différentes étapes à suivre pour aider un employé à corriger un comportement non conforme. L'employé doit s'engager dans le processus afin de développer un comportement professionnel et responsable. La recherche de solutions pour corriger un comportement non conforme doit se faire conjointement entre l'employé et le gestionnaire.

Devant un commissaire ou un arbitre de grief, vous devez avoir en tête que l'employeur a le fardeau de la preuve. Vous devrez démontrer que vous avez tenté d'aider et d'appuyer l'employé dans le but de corriger la situation. L'ensemble de la démarche de gestion des comportements non conformes doit être transparent afin que les deux parties travaillent ensemble.

LA GESTION POSITIVE DE LA DISCIPLINE

PROCESSUS DES MESURES DISCIPLINAIRES

(nom de votre entreprise) croit en la communication et en la gestion positive des différends dans l'entreprise. La plupart des différends devraient se régler lors de rencontres et de discussions avec l'employé concerné en le responsabilisant dans la recherche de solutions pour normaliser la situation.

Si une situation ne s'améliore pas, des sanctions progressives seront appliquées.

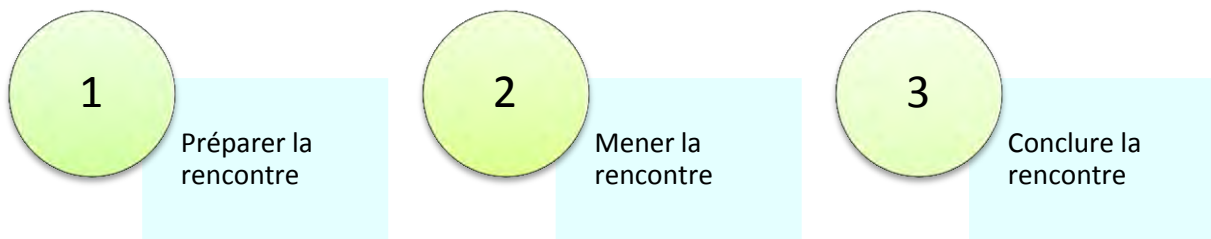
Par exemple :

- avertissement verbal documenté
- avertissement écrit
- suspension de courte durée sans solde
- suspension de longue durée sans solde
- congédiement

Le processus de gestion positive des mesures disciplinaires existe dans le but de modifier un comportement déficient et il sera **appliqué en tenant compte de la gravité de l'offense** en respectant une progression normale des sanctions.

LES CLÉS D'UNE RENCONTRE DISCIPLINAIRE RÉUSSIE

L'employeur qui constate un comportement non conforme à ses attentes est en droit d'exiger que l'employé corrige son comportement. Afin d'exprimer ses attentes, l'employeur doit rencontrer l'employé après avoir préparé avec soin les éléments de la discussion. La rencontre s'effectue dans un endroit privé et en présence d'un témoin ou d'un représentant syndical. Demandez à ne pas être interrompu par des personnes de l'extérieur pendant la rencontre. Voici les grandes étapes à suivre :



ÉTAPE 1 : PRÉPARER LA RENCONTRE

- ✓ Investiguer en profondeur l'incident ou le manquement
- ✓ Réviser le dossier de l'employé ou les notes prises lors de vos conversations avec celui-ci
- ✓ Planifier la rencontre en dressant une liste des points majeurs à discuter
- ✓ Présenter le problème en terme de performance problématique par rapport à la performance désirée

ÉTAPE 2 : MENER LA RENCONTRE

- ✓ Référer à toutes les rencontres préalables que vous avez eues avec l'employé en étant précis et en vous basant sur des faits
- ✓ Donner l'occasion à l'employé de réagir et de s'expliquer
- ✓ Communiquer à l'employé les changements souhaités et lui demander de confirmer sa compréhension
- ✓ Mentionner à l'employé qu'il s'agit d'une étape du processus et l'informer des prochaines étapes
- ✓ Indiquer à l'employé que vous êtes confiant qu'il va améliorer son rendement dans le futur
- ✓ Inclure l'employé dans la recherche de solutions et dans l'élaboration d'un plan d'action pour corriger la situation

ÉTAPE 3 : CONCLURE LA RENCONTRE

- ✓ Documenter la rencontre en relatant les faits, indiquer la mesure disciplinaire s'il y a lieu et en assurer la distribution selon les règlements de gestion de l'entreprise. Conserver une copie dans le dossier de l'employé
- ✓ Effectuer un suivi sur la performance de l'employé en vous assurant de donner une rétroaction

RÉDACTION DE MESURES DISCIPLINAIRES

La rédaction de mesures disciplinaires répond à des règles précises afin de s'assurer qu'elles sont prises en considération en cas de litige. Il ne faut pas perdre de vue qu'en matière de mesures disciplinaires, la preuve incombe toujours à l'employeur. En effet, l'employeur peut être amené à prouver et à justifier la légitimité de la sanction en cas de litige, devant l'employé, un représentant du syndicat, en arbitrage de grief ou devant un commissaire du travail.

Résultat(s) escompté(s)

Une mesure disciplinaire bien rédigée permet à l'employeur de dénoncer une faute commise par un employé. Elle lui permet de communiquer à l'employé concerné qu'il n'accepte pas ce genre de comportement, de lui expliquer ses attentes et de l'avertir de ce qui pourrait survenir en cas de récidive.

Une mesure disciplinaire doit avoir comme objectif de corriger un comportement non conforme. Un dossier disciplinaire bien monté se défend bien devant toutes les instances.

Déroulement

Il est important d'effectuer une enquête rigoureuse, de recueillir tous les faits pertinents et de les consigner au dossier. Avant de rédiger une mesure disciplinaire, il faut prendre en considération différents facteurs de pondération. Ceux-ci sont :

- la nature ou la gravité du manquement
- le dossier disciplinaire de l'employé
- la tolérance antérieure par rapport au même genre de comportements
- les circonstances atténuantes
- l'intention et la préméditation du geste
- l'attitude de l'employé
- l'existence de règlements

Dans le libellé de la mesure disciplinaire, vous devez absolument rester objectif et faire abstraction des frustrations vécues et des sentiments.

Conseils

- éviter d'agir sous le coup de l'émotion
- documenter l'événement à l'aide de faits
- effectuer une enquête approfondie
- écrire seulement des éléments ou des faits qui sont vérifiables

FORMULAIRE DE MESURE DISCIPLINAIRE

Nom de l'employé : _____ Numéro d'employé : _____

Date de remise : _____

Mesure disciplinaire : _____

Description du manquement :

Description de la mesure disciplinaire : Avec suspension ☐ Sans suspension ☐
Nous inscrivons cette mesure disciplinaire à votre dossier.

Description de l'historique et conséquence en cas de récidive :

Toute autre récidive ou toute autre offense de quelque nature que ce soit pourrait mener à des mesures disciplinaires plus sévères allant jusqu'au congédiement.

Dossier antérieur valide :

Avertissement verbal :	Oui ☐	Date :	_____	_____
Mesure disciplinaire par écrit :	Oui ☐	Date :	_____	_____
Suspension :	Oui ☐	Date :	_____	_____

Signatures :

Superviseur :	_____	Employé :	_____
Témoïn :	_____	Date :	_____

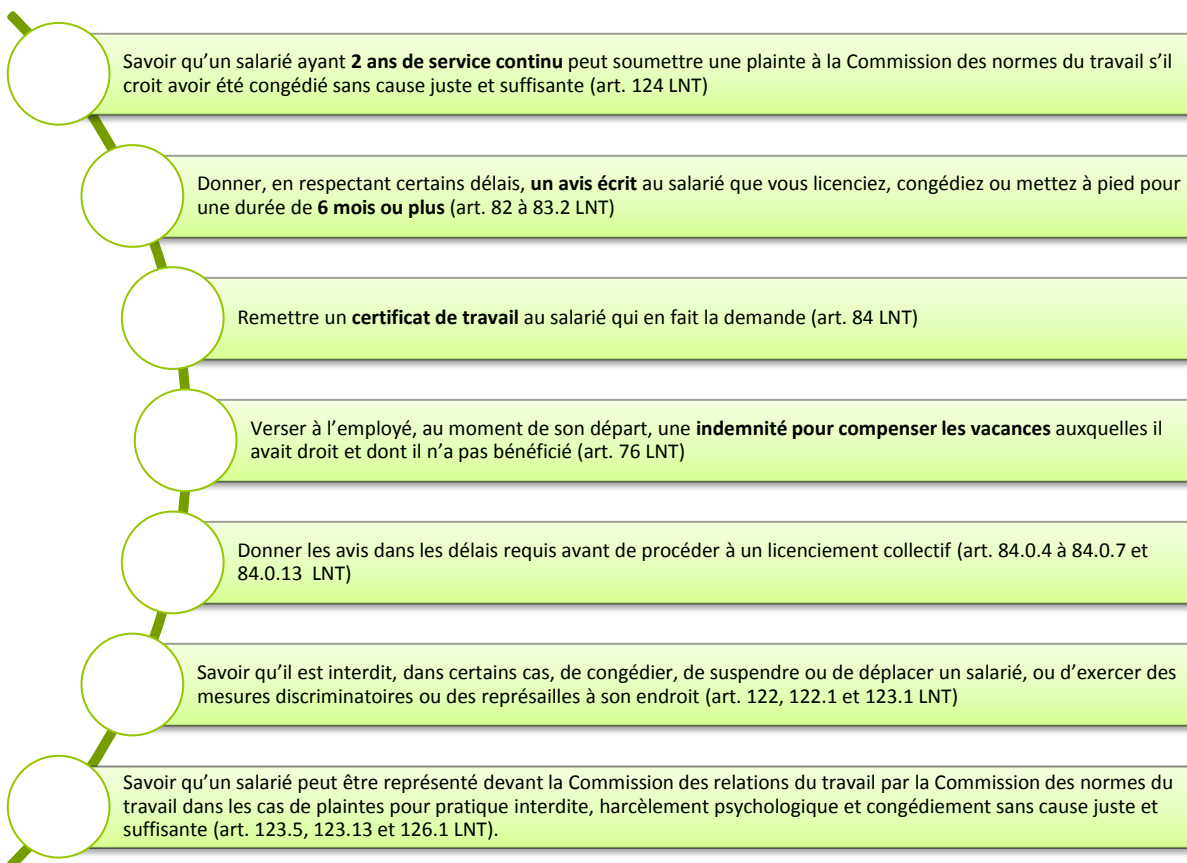
OBLIGATIONS LORS D'UNE FIN D'EMPLOI

Cette portion du guide a été rédigée en fonction de la Loi sur les normes du travail. Vous trouverez une foule d'informations au :



cnt.gouv.qc.ca

Quand un de vos salariés démissionne ou quand vous résiliez le contrat de travail d'un salarié, vous devez respecter certaines normes et procédures pour vous conformer à la **Loi sur les normes du travail**. Vous devez :



En cas de mésentente

1

- Discutez avec votre employé
- Clarifiez la situation et, autant que possible, réglez le problème. On dit souvent que la pire des ententes hors cours est mieux que le meilleur des jugements
- Renseignez-vous... Communiquez au besoin avec le Service des renseignements des normes du travail par téléphone ou par courriel

2

En intervenant rapidement, vous limitez les risques de plainte contre vous à la Commission des normes du travail. C'est dans votre intérêt et celui de votre employé. Si le problème ne se règle pas, vous pouvez faire l'objet d'une plainte. Dans ce cas, préparez-vous à : donner votre version des faits, transmettre tout document requis par l'inspecteur-enquêteur et payer la réclamation établie, s'il y a lieu, sous peine de poursuite civile.

Si vous refusez de collaborer, vous pourriez faire l'objet d'une poursuite pénale et devoir payer des amendes.

LETTRE DE CONFIRMATION D'EMPLOI

Ville, Date

OBJET : Confirmation d'emploi

Madame, Monsieur,

La présente est pour confirmer que _____ est à notre emploi depuis le _____.

Monsieur (ou Madame) _____ occupe le poste de _____, son salaire actuel est de _____ \$ l'heure et sa semaine de travail est de _____ heures.

Nous espérons le tout conforme. Si des renseignements supplémentaires vous étaient nécessaires, n'hésitez pas à me contacter.

(nom du responsable)
(Titre du responsable)

Date

FORMULAIRE DE DÉMISSION

_____(Votre ville)_____, le _____(Date)_____.

Je, _____, signifie par la présente que je _____
_____ chez _____(nom de votre entreprise)_____, en date du _____.

Vous devez émettre un relevé d'emploi dans les situations suivantes :

- ✓ arrêt de travail
- ✓ congé de maladie
- ✓ congé de maternité ou paternité
- ✓ congé parental
- ✓ démission

Signé à _____(Votre ville)_____, le _____.

Signature de l'employé : _____

Signature du témoin : _____

Outil
32

FORMULAIRE DE PLAINTE

Présumée victime :

☐ Je soussigné(e) _____ crois en toute bonne foi que je suis depuis le ou vers le _____ victime de harcèlement psychologique et que je suis affecté(e) par cette situation.

Témoin :

☐ Je soussigné(e) _____ crois en toute bonne foi que _____ est depuis le ou vers le _____ victime de harcèlement psychologique et qu'il (elle) est affecté(e) par cette situation.

Inscrire :

Date de l'événement : _____ Heure : _____

Lieu de l'événement : _____

Résumer les faits :

Compte tenu de ces événements, je considère être victime (ou témoin) de harcèlement psychologique.

Nom en majuscules : _____

Signature : _____ Date : _____

Plainte remise à :

Nom en majuscules : _____

Signature : _____ Date : _____

FORMULAIRE D'ENQUÊTE AVEC LA PRÉSUMÉE VICTIME

Nom de la présumée victime : _____ Date de l'événement : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Que s'est-il passé avant et après l'événement?

Qu'avez-vous dit?

Comment la personne a-t-elle réagi à ces propos ou à ces gestes?

À ce moment, qui était présent?

Quelles ont été les conséquences de ces gestes?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter?

Je m'engage à garder confidentielle la raison pour laquelle j'ai été convoqué(e) par mon employeur à une rencontre le _____ (date), ainsi que toute information relative à cette affaire à moins d'être dûment convoqué(e) devant un tribunal.

Signature de la présumée victime : _____ Date : _____

Signature du responsable de l'entrevue : _____ Date : _____

FORMULAIRE D'ENQUÊTE AVEC LA PERSONNE FAISANT L'OBJET DE LA PLAINTE

Nom de la personne faisant l'objet de la plainte : _____ Date de l'événement : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Que s'est-il passé avant et après l'événement?

Qu'avez-vous dit?

Comment la personne a-t-elle réagi à ces propos ou à ces gestes?

À ce moment, qui était présent?

Quelles ont été les conséquences de ces gestes?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter?

Selon vous, quelles sont les raisons qui motivent la personne à déposer une plainte contre vous?

Je m'engage à garder confidentielle la raison pour laquelle j'ai été convoqué(e) par mon employeur à une rencontre le _____ (date), ainsi que toute information relative à cette affaire à moins d'être dûment convoqué(e) devant un tribunal.

Signature de la personne faisant l'objet de la plainte : _____ Date : _____

Signature du responsable de l'entrevue : _____ Date : _____

FORMULAIRE D'ENQUÊTE AVEC LE TÉMOIN

Nom du témoin : _____ Date de l'événement : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Que s'est-il passé avant et après l'événement?

Qu'avez-vous dit?

Comment la personne a-t-elle réagi à ces propos ou à ces gestes?

À ce moment, qui était présent?

Quelles ont été les conséquences de ces gestes?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter?

Selon vous, quelles sont les raisons qui motivent la personne à déposer une plainte?

Je m'engage à garder confidentielle la raison pour laquelle j'ai été convoqué(e) par mon employeur à une rencontre le _____ (date), ainsi que toute information relative à cette affaire à moins d'être dûment convoqué(e) devant un tribunal.

Signature du témoin : _____ Date : _____

Signature du responsable de l'entrevue : _____ Date : _____

7 Gérer la performance



*Évaluer le
rendement*

*Programme de
reconnaissance*

Rémunération

MODULE 7 : GÉRER LA PERFORMANCE

GESTION DE LA PERFORMANCE

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation de rendement y joue un rôle important, car elle permet de prendre des décisions éclairées par rapport aux possibilités de promotion, de planification de la relève, de la formation et de la gestion des augmentations salariales. L'évaluation de rendement permet également à l'employé de se mesurer par rapport aux attentes de son supérieur et aux objectifs globaux de l'entreprise.

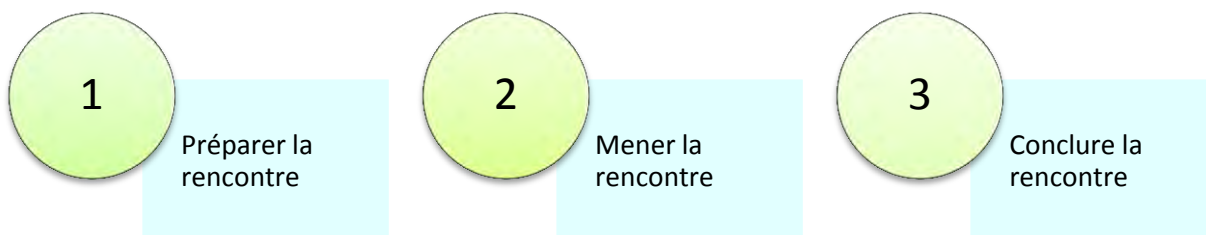
Elle prend habituellement la forme de rencontres individuelles à raison d'une fois par an. Dans le cas d'un nouvel employé, il est suggéré d'évaluer sa performance avant la fin de la période d'essai. Le gestionnaire qui procède à l'évaluation devrait respecter les points suivants :

- Remettre préalablement à l'employé une copie de l'évaluation afin qu'il puisse connaître les points sur lesquels il sera évalué
- Inviter l'employé à faire une auto-évaluation avant la rencontre
- Prévoir suffisamment de temps pour l'entrevue et ne pas se laisser déranger
- Choisir le bon moment pour procéder à l'évaluation
- Dialoguer avec l'employé afin de lui laisser l'occasion de discuter de certains sujets importants pour lui
- Écouter les commentaires de l'employé, lui poser des questions et l'encourager à exprimer ses idées sans l'interrompre
- Rester calme même s'il n'est pas d'accord avec certains commentaires et ne pas chercher à s'imposer
- Éviter de ne parler que des points à améliorer en laissant de côté les forces de l'employé
- Établir avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période d'évaluation, et ce, avant la fin de la rencontre

La gestion de la performance se fait en continu.

L'employé ne devrait pas avoir de surprise lors de la rencontre annuelle, car elle reflétera l'ensemble du suivi que vous avez effectué tout au long de l'année.

La performance de l'employé est évaluée en fonction des résultats obtenus dans l'exercice de ses fonctions, des responsabilités inhérentes au poste et des critères prédéterminés. Pour vous aider dans l'évaluation des employés, consultez les modèles de formulaire d'évaluation de rendement. Pour bien réussir l'évaluation de vos employés, nous vous recommandons de suivre les trois étapes suivantes :



ÉTAPE 1 : PRÉPARER LA RENCONTRE

Lorsque vous préparez l’entrevue d’évaluation du rendement, n’oubliez pas de :

- préparer la rencontre à l’avance;
- d’utiliser des documents pour appuyer votre analyse :
 - les évaluations antérieures;
 - le profil de poste, la description de tâches et le formulaire d’évaluation du poste;
 - les autoévaluations de l’employé.

Ensuite, envoyez un courriel à l’employé et précisez :

- la date et l’heure de la rencontre;
- le lieu de la rencontre;
- l’objectif de la rencontre;
- le formulaire d’autoévaluation en pièce jointe.

EXEMPLE DE COURRIEL

Bonjour Claude,

Dans le cadre des évaluations annuelles des employés de l’entreprise, nous nous rencontrerons le mardi 12 juin à 10 h dans la salle A.

Cette rencontre nous permettra de faire le point sur nos objectifs et d’apporter les changements nécessaires.

Tu trouveras en pièce jointe un formulaire d’autoévaluation que je te demande de remplir et de me retourner d’ici vendredi.

N’hésite pas à communiquer avec moi si tu as des questions concernant l’entretien.

Merci et bonne journée,

ÉTAPE 2 : MENER LA RENCONTRE

Lorsque vous vous entretenez avec l'employé, suivez une ligne directrice claire :

1. Accueillez l'employé
2. Faites le bilan des objectifs antérieurs, de sa progression et de son rendement
3. Échangez et discutez sur ses objectifs antérieurs

L'APPROCHE CONSTRUCTIVE

La situation est délicate. Votre remarque peut être reçue comme une critique et provoquer de fortes émotions chez votre employé. Comme pour les autres étapes de l'entretien, vous devez utiliser une approche constructive afin d'obtenir des changements notables.

- ✓ Soulignez d'abord les aspects positifs de son travail.
- ✓ Faites le point sur les objectifs antérieurs, sa progression et son rendement.
- ✓ Proposez des solutions réalistes.
- ✓ Assurez-vous qu'il a bien compris ce que vous attendez de lui et qu'il est d'accord avec vos propositions.
- ✓ Précisez les éléments avec lesquels vous êtes en désaccord en exposant des faits; ciblez des comportements précis.
- ✓ Expliquez à l'employé les effets concrets de son comportement sur vous et les autres employés.
- ✓ Ne craignez pas de donner votre point de vue et de l'expliquer. Parlez au JE. Exprimez pleinement votre opinion.

Résumez les points clés et obtenez l'engagement de l'employé :

« Un des buts de notre rencontre était de convenir ensemble de tes objectifs pour la prochaine année et des moyens que nous pourrions mettre en place pour t'aider à les atteindre. » - « Nous nous sommes mis d'accord pour que... » - « On s'entend donc pour atteindre ces objectifs au cours de la prochaine année? »

Félicitez votre employé pour ses bons coups :

Reconnaissez les efforts de votre employé même si celui-ci a des choses à corriger d'ici sa prochaine évaluation. Si vous montrez à votre employé qu'il contribue au succès de votre entreprise, il n'en sera que plus disposé à donner un bon rendement.

ÉTAPE 3 : CONCLURE LA RENCONTRE

1. Présentez de nouveaux objectifs
2. S'il y a lieu, expliquez-lui ses perspectives salariales à court et à long terme
3. Concluez la rencontre :

Demandez-lui ses commentaires :

« Es-tu satisfait de notre rencontre? »

« Peux-tu me dire en quelques mots ce que tu retiens de...? »

Remerciez l'employé :

« Merci de m'avoir consacré du temps aujourd'hui. J'apprécie ton dévouement! »

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT – EMPLOYÉ

Nom :	Date de l'évaluation :	Pointage total
Numéro d'employé :	Période d'essai ☐	
Poste de travail :	Annuelle ☐	

Légende : 1 – ne satisfait pas aux attentes 3 – satisfait aux attentes
 2 – nécessite une amélioration 4 – dépasse les attentes

Qualité : précision, perfection et présentation du travail				
1	2	3	4	pointage
Erreurs fréquentes, rendement inacceptable	Rendement moyen, supervision requise	Rendement satisfaisant, légère supervision requise	Excellent travail, aucune supervision requise	
Exemple concret :				

Quantité : volume de travail accompli et temps requis pour l'exécuter				
1	2	3	4	pointage
Production en dessous des normes minimales	Production moyenne, ni en dessous ni au-delà des normes	Production au-delà de la normale	Efficacité maximale	
Exemple concret :				

Connaissance de l'emploi : compétence manifestée dans son accomplissement				
1	2	3	4	pointage
Connaissance inadéquate du travail	Connaissance des tâches à effectuer	Bonne connaissance du travail, compétence démontrée	Connaissance approfondie du travail, haut niveau de compétence démontrée	
Exemple concret :				

Initiative : aptitude à entreprendre et à mettre en œuvre des actions efficaces				
1	2	3	4	pointage
Incapacité à affronter des situations nouvelles	Surveillance partiellement requise	Gestion efficace et jugement sûr dans les situations inhabituelles	Conception et implantation de solutions pour résoudre les situations inhabituelles	
Exemple concret :				

Leadership : aptitude à orienter et à influencer les autres				
1	2	3	4	pointage
Aucune aptitude à influencer les autres	Aptitude modérée à influencer les autres	Bonnes aptitudes à influencer les autres	Très bonne capacité à influencer les autres	
Exemple concret :				

Coopération : attitude par rapport au travail et aptitude à travailler avec les autres				
1	2	3	4	pointage
Manque de coopération et difficulté à s'entendre avec les autres	Coopération et entente avec les autres (attitude effacée)	Coopération démontrée, tact et aptitude à éviter les conflits	Coopération constante, désir d'assumer des responsabilités	
Exemple concret :				

Fiabilité : aptitude de l'employé à s'acquitter de ses tâches avec cohérence et efficacité				
1	2	3	4	pointage
Employé auquel on ne peut se fier	Employé requérant une certaine surveillance	Rendement conforme aux attentes, sans surveillance	Personne très fiable	
Exemple concret :				

Adaptabilité : aptitude de l'employé à faire face aux changements survenant dans l'environnement				
1	2	3	4	pointage
Incapacité à accepter le changement	Affronte le changement avec une certaine difficulté	Bonne adaptation face au changement	Grande souplesse face au changement	
Exemple concret :				

Assiduité : présence et ponctualité				
1	2	3	4	pointage
Fréquence injustifiée des retards et des absences	Absences et retards selon la moyenne	Bon dossier de présence et de ponctualité	Aucune absence ou retard au cours de la dernière année	
Exemple concret :				

Relations interpersonnelles : aptitude de l'employé à travailler avec ses collègues et ses supérieurs				
1	2	3	4	pointage
Mauvaises relations avec son entourage, conflits fréquents	Peut avoir certains conflits avec ses collègues ou supérieurs	Plutôt facile d'approche, est apprécié des autres	Digne de confiance et très apprécié des autres	
Exemple concret :				

Sécurité : aptitude de l'employé à respecter et à appliquer les règlements de sécurité				
1	2	3	4	pointage
Ignore les règlements de sécurité et met en danger son entourage et lui-même	Adhère en partie aux règlements de sécurité et respecte généralement les normes	Porte ses équipements de sécurité et travaille de façon sécuritaire	Respecte les règlements de sécurité et démontre un esprit préventif	
Exemple concret :				

Résumé de l'évaluation				
≤ 11	12 – 22	23 – 33	34 – 44	TOTAL
Ne satisfait pas aux attentes	Nécessite une amélioration	Satisfait aux attentes	Dépasse les attentes	

Programme de développement et plan d'action

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, inscrire les points à développer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching...)

Commentaires de l'évaluateur :

Signature de l'évaluateur :	Date :

Commentaires de l'employé :

Signature de l'employé :	Date :

PROGRAMMES DE RECONNAISSANCE

RECONNAISSANCE DE SERVICE

(nom de votre entreprise) est soucieux d'établir un programme uniforme de reconnaissance afin de reconnaître d'une façon particulière les nombreuses années de service de certains employés. Un programme de reconnaissance de service s'ajoute à la considération et à la reconnaissance que doit recevoir régulièrement tout employé. Il est aussi le reflet d'une philosophie de reconnaissance de l'individu et de sa loyauté, et nous permet d'être reconnus comme employeur de choix.

Pratiques :

- ✓ Établir une procédure à suivre afin de s'assurer d'une application équitable et uniforme du programme
- ✓ Définir le nombre de niveaux de service, le type et le montant des récompenses accordées à chacun
- ✓ Déterminer la période de remise des récompenses
- ✓ Identifier la personne ou le service responsable de la gestion du programme
- ✓ Déterminer le mode de diffusion pour informer tous les employés des modalités du programme
- ✓ Évaluer l'incidence du programme sur la mobilisation et la perception qu'ont les employés de l'entreprise

Tableau des différents niveaux de service et des récompenses accordées aux employés :

Niveau 1	5 ans de service	Cadeau d'une valeur de 50 \$
Niveau 2	10 ans de service	Cadeau d'une valeur de 75 \$
Niveau 3	15 ans de service	Cadeau d'une valeur de 100 \$
Niveau 4	20 ans de service	Cadeau d'une valeur de 150 \$
Niveau 5	25 ans de service	Cadeau d'une valeur de 200 \$

Saviez-vous que? Plus un cadeau est personnalisé, plus il touche les gens! Prenez le temps de choisir un cadeau significatif pour l'employé selon ses goûts et ses champs d'intérêt. Un chèque-cadeau dans un magasin relié à une passion est aussi apprécié. (Magasin de sport, d'outils, de livres, de musique, de vins, billets de spectacles...) Évitez d'ajouter un montant directement sur la paye. Pour accroître l'importance du geste, remettez le cadeau lors d'une occasion spéciale, accompagné d'un mot de remerciement personnalisé et devant les autres employés.

LA RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE

Il existe plusieurs autres formes de reconnaissance qui n'impliquent pas de montants d'argent.

- Souligner le bon coup d'un employé lors d'une rencontre d'équipe
- Bonifier les tâches des employés compétents en leur faisant faire des projets spéciaux ou particuliers
- Utiliser le statut de compagnon comme un privilège et une marque de confiance
- Faire des tirages parmi les employés ayant eu des idées d'amélioration continue
- Offrir des congés supplémentaires ou la possibilité de partir plus tôt lorsque les objectifs ont été surpassés
- Souligner continuellement les bonnes actions et toujours remercier ses employés!

RÉMUNÉRATION ET ÉQUITÉ

La complexité et le côté très technique de la rémunération en font un sujet plus difficile à traiter. C'est pourquoi nous vous offrons des pistes d'informations et de solutions.

L'analyse des postes est un processus de base essentiel permettant d'évaluer la valeur relative des emplois de votre entreprise. La fondation d'une structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation des emplois. De plus en plus, les entreprises misent sur l'amélioration des régimes de rémunération, de primes au rendement, de primes à l'embauche, d'option d'achat d'actions et autres pour attirer et retenir les meilleurs candidats. Vous devez donc utiliser des moyens qui reflètent la vision et les objectifs de votre entreprise.

Pour déterminer la rémunération de vos employés, vous devez avoir en tête les principes d'équité interne et externe :

- Équité externe : rémunération globale comparable à celle offerte sur le marché. Peut-être inférieure, égale ou supérieure au marché selon la stratégie d'entreprise.
- Équité salariale (interne) : salaire équivalent pour un travail équivalent

ÉVALUATION DES EMPLOIS

C'est l'analyse des postes dans l'entreprise qui permet de mettre en place une structure salariale équitable pour tous. Afin de déterminer la valeur relative de vos postes, vous devez prendre le temps de les analyser de façon objective, à l'aide de critères bien définis. Plusieurs approches peuvent être utilisées, mais chacune a pour but de déterminer la valeur des différents postes et d'ajuster la rémunération en conséquence. Pour avoir plus d'information sur la Loi régissant l'équité salariale et pour connaître vos responsabilités en tant qu'employeur, consultez le site Internet suivant ou contactez « Publications Québec » au 1 800 463-2100.



ces.gouv.qc.ca

Vous trouverez un progiciel sur le site de la Commission de l'équité salariale vous permettant de faire facilement l'analyse de vos emplois et de structurer votre rémunération en suivant la loi. Vous y trouverez également une formation en ligne gratuite pour parfaire vos connaissances relatives à la rémunération.



Saviez-vous que?

Vous pouvez obtenir de l'aide dans cette démarche. Informez-vous sur les **conseillers en ressources humaines agréés** dont plusieurs offrent des services de consultations.

CRHA
Membre agréé

portailrh.org

8 Gérer la formation



Autodiagnostic

*Fonds de
développement*

*Reconnaissance
des compétences*

MODULE 8: GÉRER LA FORMATION

LA FORMATION, C'EST ESSENTIEL⁶

Vous ne doutez pas de l'importance de la formation en entreprise, mais qu'en pense votre entourage? Certaines personnes sont-elles sceptiques quant au bien-fondé de votre démarche? Avant de vous lancer, voici quelques arguments pour vous aider à défendre votre point de vue.

À votre avantage	À l'avantage de votre personnel
• La formation augmente la productivité : nombre d'études l'ont prouvé.	• La formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire le travail.
• Une main-d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus concurrentielle et plus portée à innover.	• La formation favorise le développement de carrière du personnel.
• La formation favorise la fidélisation de l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance envers l'organisation, sa satisfaction et, en définitive, sa motivation.	• La formation permet à l'employé de faire connaître son travail à d'autres travailleurs.
• L'organisation qui forme son personnel soigne son image à titre d'employeur de choix et attire les bons candidats.	• La formation ouvre de nouveaux horizons et permet de comparer nos pratiques et d'innover.
• La formation augmente l'efficacité au travail en contribuant, par exemple, à améliorer le service à la clientèle ou à diminuer la durée du temps d'arrêt de la machinerie.	• La formation rend le travail plus stimulant et sécuritaire.
• La formation peut améliorer la situation de l'organisation en matière de santé et de sécurité au travail.	• La formation favorise un climat de travail positif.



Saviez-vous que?

Vous pouvez obtenir de la formation pour vos employés. Informez-vous sur les **formateurs accrédités** par Emploi-Québec ainsi que sur les consultants travaillant activement dans notre industrie.

www.i-competences.gouv.qc.ca
info@csmo-auto.com
csmo-auto.com

⁶ Source : Investissement compétences.

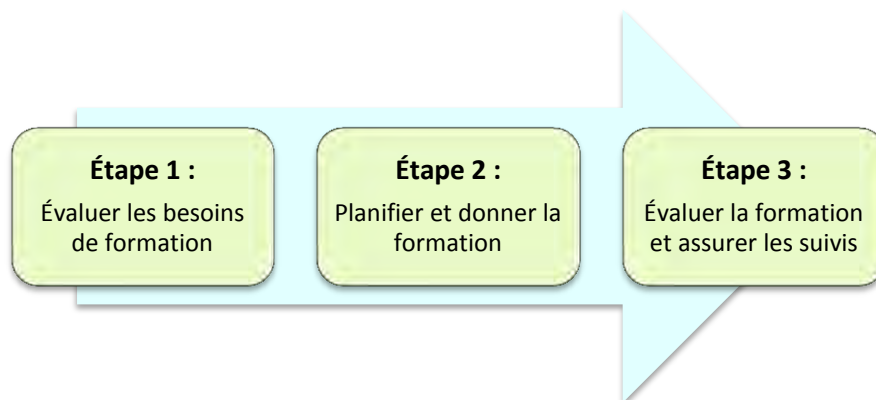
AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE FORMATION

Questions
Lorsque vous implantez de la nouvelle machinerie, un nouveau logiciel ou tout autre outil de travail inédit au sein de votre organisation, offrez-vous toujours de la formation au personnel? ☐ Oui ☐ Non ☐ Pas systématiquement
Lorsque vous accordez une promotion, prévoyez-vous une formation? ☐ Oui ☐ Non ☐ Pas systématiquement
Prévoyez-vous un budget annuel pour la formation? ☐ Oui ☐ Non
Au cours de la dernière année, avez-vous remarqué une démotivation chez certains membres de votre personnel? ☐ Oui ☐ Non
Au cours de la dernière année, avez-vous observé une augmentation du taux de roulement du personnel? ☐ Oui ☐ Non
Faites-vous un bilan de la formation avec vos employées et employés? Si oui, à quelle fréquence? ☐ Aux trois mois ☐ Aux six mois ☐ Une fois l'an ☐ Jamais
La dernière formation suivie par l'un des membres de votre personnel remonte à : ☐ Moins d'un mois ☐ un à trois mois ☐ trois à six mois ☐ six mois à un an ☐ Plus d'un an
Sentez-vous que vos employés ont besoin d'une mise à jour de leurs connaissances? ☐ Oui, tous ☐ Oui, la moitié ☐ Oui, quelques un d'entre eux ☐ Non

Les entreprises investissent de plus en plus de temps et d'argent dans la formation de leur main-d'œuvre. Une stratégie d'entreprise doit inclure une vision du développement des compétences des employés et organiser un plan global de formation afin de faire face aux nouvelles réalités du marché du travail.

Au cours des dernières années, on a souvent parlé de compétences transférables dans le but de développer la polyvalence. Aujourd'hui, on fait de plus en plus de formation sur le développement des compétences génériques telles que le savoir-être, la communication et le travail d'équipe, dans le but d'outiller les employés. Bref, une bonne collaboration et une évaluation juste des besoins de formation permettront de développer chez les employés les compétences permettant à l'entreprise de demeurer compétitive.

Ce chapitre sur l'organisation de la formation a été conçu pour aider les gestionnaires de PME à maximiser la portée des activités de formation afin que celles-ci contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il vous servira de support dans l'identification de vos besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la planification, l'organisation et l'évaluation des activités de formation. Vous y trouverez également de l'information sur la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (loi sur les compétences) et un outil de gestion du registre des coûts de formation.



ÉTAPE 1 : ÉVALUER LES BESOINS DE FORMATION

ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION EN FONCTION DE LA VISION DE L'ENTREPRISE

Avant même de commencer à cibler les besoins de formation, vous devez connaître le portrait actuel de votre main-d'œuvre. Cette étape doit nécessairement être réalisée avant de cibler les compétences à développer. Le portrait des besoins de formation vous permettra de cibler les formations préalables requises pour chacun des postes de votre entreprise. Vous devez ensuite connaître et considérer la vision de l'entreprise afin de cibler ses besoins futurs en matière de formation. Vous devez également considérer les besoins de formation particuliers des employés qui auront été ciblés lors de leur embauche ou lors de l'évaluation annuelle de rendement.

PORTRAIT DES BESOINS DE FORMATION SELON LA VISION D'ENTREPRISE

Certains besoins de formation sont ciblés selon les normes de l'entreprise ou en fonction des services offerts. Par exemple, certaines certifications sont obligatoires.

Par exemple, les grands manufacturiers automobiles exigent de leurs concessions qu'elles offrent certaines formations.

Formation	Philosophie de la marque	Système informatique	Service à la clientèle	Formation technique de la marque	Système qualité	Halocarburants	SIMDUT	Chariot élévateur
Postes								
Conseiller en vente	O	O	O	O	O	S. O.	S. O.	S. O.
Conseiller technique	O	O	O	O	O	S. O.	S. O.	S. O.
Commis aux pièces	O	O	O	O	O	S. O.	O	S
Mécanicien	O	S	S	O	O	O	O	O
Carrossier	O	S	S	O	O	O	O	O
Laveur	O	S. O.	S	O	O	S. O.	O	S

Légende : O : obligatoire S : souhaité S. O. : sans objet

ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION INDIVIDUELS

Les conditions de succès

Malheureusement, la formation n'est pas un remède à tous les maux!

En effet, **80 % des problèmes de performance** seraient reliés à des **problèmes systémiques plutôt qu'aux individus**⁷. (Côté, 1997)

L'analyse des conditions de succès nous permettra de nous assurer qu'une sous-performance est attribuable à un manque de compétences de la part du personnel et non d'autres facteurs, soit :

- l'organisation du travail;
- la qualité de la supervision;
- la disponibilité des ressources et des outils.

Si vous êtes d'avis que les trois facteurs énoncés précédemment sont positifs dans votre organisation, la formation jouera possiblement son rôle de façon adéquate et permettra de développer la performance en milieu de travail.

Dans un monde idéal, l'analyse des besoins en formation doit inclure plusieurs facteurs. Cela signifie que pour analyser les besoins de formation, le gestionnaire tient compte de sa stratégie d'affaires, de la rétroaction de ses fournisseurs, de ses clients et de l'évaluation de rendement de ses employés.

Il existe plusieurs moyens pour cibler les besoins de formation dans votre entreprise, soit :

- l'observation et l'écoute;
- l'entrevue individuelle;
- le groupe de discussion;
- l'évaluation de rendement.

ANALYSE DE L'ÉCART

Pour effectuer l'analyse des besoins de formation dans votre organisation ou chez les membres de votre association, nous utiliserons l'analyse d'écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Ainsi, vous devrez réfléchir aux problèmes que vivent vos employés et dont l'écart de performance peut être réduit par de la formation.

Situation actuelle	→	Écart	→	Situation désirée
Quel est le niveau de performance actuelle?				Quels sont les objectifs à atteindre?
Quels sont les problèmes récurrents rencontrés?				Quels sont les changements à venir?
Avc quels outils ou produits les employés éprouvent-ils des difficultés?				Quelles compétences devraient posséder les employés?

Contexte 1 : Ajouts ou changements au niveau des tâches

TÂCHES

- La mise en marché de nouveaux produits ou services fait-elle en sorte que de nouvelles compétences doivent être développées au sein de l'équipe?
- L'implantation de nouvelles technologies fait-elle en sorte que de nouvelles compétences doivent être développées au sein de l'équipe?
- L'implantation de nouvelles pratiques fait-elle en sorte que de nouvelles compétences doivent être développées au sein de l'équipe.

Contexte 2 : Amélioration de la performance actuelle

PERFORMANCE

- Existe-t-il des besoins de formation liés à l'amélioration des tâches actuelles?
- Des données (indicateurs de gestion, tableau de bord) indiquent-elles un besoin d'amélioration de la performance pour certaines des tâches actuelles?
- La rétroaction transmise par nos clients internes ou externes met-elle en relief certaines lacunes dans notre performance actuelle?

Contexte 3 : Développement de la relève

RELÈVE

- Les départs à la retraite nécessitent-ils le développement ou le transfert de certaines compétences au sein de l'équipe?
- Des réorganisations ou des réaménagements de rôles et de responsabilités font-ils en sorte que certaines compétences doivent être développées au sein de l'équipe?
- Une augmentation de la demande pour certains produits ou services provenant de la clientèle externe ou interne amène-t-elle la création de nouveaux postes qui nécessiteront le développement de certaines compétences au sein de l'équipe?

ÉLABORATION DU PLAN GLOBAL DE FORMATION ET ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

Une fois les besoins de formation ciblés, il faut planifier les activités de formation requises pour répondre à ces besoins de façon efficace.

Certaines formations sont propres à des situations particulières, comme de nouvelles embauches, d'autres concernent les employés d'un atelier ou d'un service lors de l'achat d'équipement, par exemple, et quelques-unes visent tous les employés de l'entreprise. Les activités sont regroupées de façon organisée et s'échelonnent sur une année.

Le plan global, requis conformément à la loi sur les compétences, est l'outil de gestion de formation le plus important à partir duquel se font l'organisation et le suivi des activités de formation dans l'entreprise.

Un calendrier de formation est alors bâti à partir de ces éléments et sert d'outil administratif. Pour assurer le suivi des activités de formation, il est conseillé d'en discuter lors des comités de gestion, et ce, sur une base régulière.

Voici les éléments qu'on retrouve dans un plan de formation :

- Activités de formation
- Identification des participants
- Identification des formateurs
- Dates des formations
- Durée des formations
- Coûts des formations

Outil
40

PLAN GLOBAL ANNUEL DE FORMATION

1 – Formation propre à chaque atelier ou service

Atelier/service	Activité	Participants	Échéance	Coût estimé	Interne Externe	Formateur	Priorité

2 – Formation générale visant plusieurs ateliers ou services

Atelier/service	Activité	Participants	Échéance	Coût estimé	Interne Externe	Formateur	Priorité

ÉTAPE 2 : PLANIFIER ET DONNER LA FORMATION

ORGANISATION DE LA FORMATION

Une activité de formation bien préparée permet d'atteindre vos objectifs. Voici quelques points importants à ne pas perdre de vue durant l'organisation :

- Élaboration de la liste des participants
- Élaboration du budget
- Planification du calendrier et de l'horaire
- Vérification des équipements disponibles
- Choix et réservation des lieux
- Organisation des repas
- Accueil des participants
- Préparation des attestations

TYPES DE FORMATION

Plusieurs types de formation s'offrent à vous. Il s'agit simplement de choisir celui qui s'adapte le mieux à votre contexte de travail. Voici quelques exemples :

Formation en classe

Formation dite traditionnelle qui s'effectue dans une salle où le formateur transmet des connaissances à un groupe de travailleurs. La formation peut avoir cours sur les lieux de travail ou être donnée à l'extérieur par une firme spécialisée.

Formation en ligne

Formation donnée au moyen des nouvelles technologies de l'information et d'Internet. Généralement, la transmission des connaissances s'effectue de manière plus interactive que dans le cas de la formation en classe. L'apprenante n'est pas nécessairement en contact avec un formateur.

Entraînement à la tâche (Compagnonnage)

Formation axée sur l'apprentissage de connaissances et la mise en application de celles-ci en cours de travail. Pour être considérée à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

Mentorat

Travailleur d'expérience qui transmet son savoir-faire à un collègue. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

Tutorat

Au moins deux travailleurs se transmettent mutuellement leurs connaissances sur un sujet précis. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

Accompagnement (coaching)

L'accompagnement d'une personne en vue de l'aider à atteindre des objectifs particuliers. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

Groupe de codéveloppement

Petit groupe de personnes (de 4 à 8) qui se rassemblent afin de faire connaître leurs expériences et leurs défis au travail et d'échanger sur le sujet. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

PLANIFICATION PRÉCISE DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Une fois les priorités établies, il reste à définir de façon plus précise chacune des activités de formation. Ainsi, alors que le plan global de formation sert à répondre à l'ensemble des besoins et à gérer toutes les interventions de formation d'une entreprise, le plan précis ou devis de formation concerne une seule activité de formation. Il a pour but de préciser :

- La situation à améliorer ou le problème
- Les résultats attendus de la formation ou les objectifs
- Le contenu de la formation
- Les méthodes pédagogiques utilisées pour diffuser la formation
- Le mode d'évaluation pour mesurer le degré d'apprentissage réalisé grâce à la formation
- La clientèle visée par la formation
- La durée de la formation

PLAN PRÉCIS D'UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

Titre de la formation :

Horaire :

Nom et adresse du formateur :

Durée :

Coût :

Participants visés :

Situation à améliorer ou problème :

Résultats attendus ou objectifs :

Contenu de la formation :

Méthodologie retenue :

Mode d'évaluation :

- ☐ questionnaire d'évaluation
- ☐ grille d'évaluation
- ☐ observation de la mise en pratique
- ☐ autres : _____

Matériel requis pour la formation :

Signature du formateur : _____ Date : ____/____/____

ÉTAPE 3 : ÉVALUER LA FORMATION, ASSURER LE TRANSFERT ET LES SUIVIS

ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION

Titre de la formation : _____ Date : _____

Nom du formateur : _____

Il est important pour nous de savoir si cette séance de formation vous a plu. Notre objectif : nous améliorer.
Encerclez le chiffre correspondant à votre opinion.

Le contenu :

	-	←	→	+
Était bien structuré	1	2	3	4
Allait suffisamment en profondeur	1	2	3	4
Était clair et précis	1	2	3	4

Le formateur :

Maîtrisait bien la matière	1	2	3	4
Était intéressant	1	2	3	4
Était bien organisé	1	2	3	4

Selon moi :

Le matériel utilisé était adéquat	1	2	3	4
J'ai eu l'occasion de participer activement	1	2	3	4
Je recommanderais cette formation à un collègue de travail	1	2	3	4
Je retiens quelque chose de cette formation	1	2	3	4
Je pourrai transférer des connaissances acquises dans mon travail	1	2	3	4

Commentaires et suggestions :

Merci de votre collaboration!

GÉRER LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

« **LE SAVOIR... La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant** »⁸, Jean-François Ballay

RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU SUPERVISEUR ET DU FORMATEUR

	Superviseur	Formateur
Rôles	Planifier les activités de transfert de connaissances, en faire le suivi et en évaluer les résultats.	Effectuer le transfert des connaissances vers l'apprenti.
Responsabilités	• Outiller le formateur afin d'optimiser le transfert des connaissances. • Fournir des conditions de formation adéquates (temps, équipement, etc.). • Gérer les situations problématiques (absentéisme, refus, etc.). • Participer à l'évaluation des apprentissages.	• Transmettre à l'employé les connaissances requises. • Vérifier régulièrement les apprentissages de l'employé et lui donner de la rétroaction. • Informer le superviseur des progrès de l'employé et des problèmes pouvant survenir au cours du transfert des connaissances. • Tisser et entretenir une relation favorisant l'apprentissage avec l'employé.

RÉTENTION DE L'INFORMATION EN FONCTION DES MÉTHODES

Méthodes employées par la personne qui transfère ses connaissances	Proportion de l'information habituellement retenue par la personne à qui sont transférées les connaissances
Fait lire.	10 %
Explique.	20 %
Démontre.	30 %
Explique et démontre.	50 %
Questionne l'apprenant pour obtenir de la rétroaction.	70 %
Fait s'exercer l'apprenant, le questionne pour obtenir de la rétroaction et lui en donne.	90 %

⁸ BALLAY, Jean-François. *Tous managers du savoir!*, Éditions organisations, 2002.

ÉTAPES DU TRANSFERT DES CONNAISSANCES ET ÉLÉMENTS CLÉS

Étapes du transfert des connaissances	Éléments clés à vérifier
1. Préparer la séance de transfert des connaissances	• Le formateur a-t-il déterminé les connaissances à transférer? • A-t-il évalué l'état actuel des connaissances de l'employé? • A-t-il déterminé une première connaissance à transférer (en allant de la plus simple à la plus complexe)? • A-t-il fixé des objectifs d'apprentissage?
2. Présenter la démarche	Pour souligner l'importance de cette démarche, soyez présent au début de la rencontre pour dire le mot de bienvenue et faire les présentations. Laissez ensuite le formateur commencer la formation. Tâches du superviseur : • Dire le mot de bienvenue et faire les présentations s'il y a lieu. • Expliquer le contexte (la raison du transfert des connaissances) aux employés. • Présenter les rôles et les responsabilités de chacun. • Expliquer les résultats attendus à la fin de l'activité de transfert. • Parler du soutien disponible. • Exprimer la confiance qu'il accorde aux employés. Tâches de l'expert-formateur : • S'informer de l'expérience, des attentes et des besoins de chaque apprenant. • Présenter les objectifs en ce qui concerne le transfert de chaque connaissance et faire le lien entre ces objectifs et les attentes et besoins exprimés par les apprenants. • Annoncer les sujets qui seront traités durant les séances de formation prévues. • Expliquer le déroulement des séances de formation.
3. Expliquer	Assurez-vous que le formateur suit les principes suivants : • Déterminer les principales étapes ou les principaux éléments à expliquer. • Structurer le contenu : ○ du général au particulier; ○ du simple au complexe; ○ du connu vers l'inconnu; ○ du plus fréquent au moins fréquent. • Poser des questions pour vérifier si l'apprenant comprend.

Étapes du transfert des connaissances	Éléments clés à vérifier
4. Démontrer	Assurez-vous : • qu'il exécute la tâche; • qu'il suit un ordre logique; • qu'il se place de façon à ce que vous voyiez ce qu'il fait; • qu'il explique chacun de ses gestes au fur et à mesure; • qu'il n'oublie pas de vérifier si vous comprenez.
5. Faire exécuter	À cette étape, assurez-vous : • que le formateur donne les consignes; • qu'il laisse l'apprenant exécuter la tâche; • qu'il encourage l'apprenant; • qu'il le corrige si nécessaire. ○ Il est important de corriger l'apprenant aussitôt qu'il se trompe ou qu'il est sur la mauvaise voie.
6. Observer et donner de la rétroaction	• Cette étape se déroule pendant la séance de transfert et tout au long du processus de transfert des connaissances. • Le formateur doit observer l'apprenant pendant qu'il accomplit ses nouvelles tâches et lui donner de la rétroaction sur ses points forts et les points qu'il doit améliorer. • Il doit valoriser les succès obtenus par l'apprenant et reconnaître ses efforts. Si la situation l'exige, le formateur devra rencontrer l'apprenant individuellement pour lui donner de la rétroaction plus formelle. Voici les explications que vous devez donner au formateur afin que tout se déroule bien. 1. Choisissez avec l'apprenant le moment et le lieu de votre rencontre. 2. Donnez-lui de la rétroaction fondée sur des faits, en commençant par ses points forts et en terminant par ceux qu'il doit améliorer. 3. Vérifiez si l'apprenant comprend, puis laissez-le répondre. 4. Proposez-lui des solutions d'amélioration. 5. Écoutez les commentaires de l'apprenant, puis entendez-vous avec lui sur la nouvelle façon de procéder. Note : Ce n'est pas à vous de rencontrer l'employé durant la période de transfert des connaissances. À la fin de cette période, vous reprendrez votre rôle de superviseur et ce sera à vous d'évaluer les employés nouvellement formés. Toutefois, il est recommandé de planifier une rencontre de suivi avec l'apprenant pendant la période de transfert afin de vérifier que la formation se déroule bien et de rectifier le tir avec le formateur au besoin.

AIDE-MÉMOIRE PORTANT SUR LE TRANSFERT

ÉTAPES	ACTIONS	COMMENTAIRES
Présenter	♦ Se présenter	
	♦ Discuter des expériences et des attentes de chacun	
	♦ Expliquer le déroulement des séances de transfert	
	♦ Rassurer l'employé	
Expliquer	♦ Présenter la tâche (but, contexte, etc.)	
	♦ Expliquer les principales étapes	
	♦ Poser des questions	
Démontrer	♦ Démontrer la tâche étape par étape en suivant un ordre logique	
	♦ Expliquer chaque geste	
	♦ Bien se placer	
	♦ Souligner les points clés	
	♦ Poser des questions	
Faire exécuter	♦ Donner les consignes	
	♦ Laisser exécuter	
	♦ Encourager	
	♦ Corriger si nécessaire	
Donner de la rétroaction	♦ Indiquer les points forts et les points à améliorer	
	♦ Demander à l'employé s'il a des questions	

Si vous êtes un employeur dont la masse salariale annuelle est de plus d'un million de dollars, en vertu de la **Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre**, vous devez :

- **investir** au cours de la même année civile l'équivalent d'au moins **1 % de cette masse salariale** pour la formation de votre personnel;
- **déclarer** le montant investi au ministère du Revenu du Québec.

L'employeur assujetti à la loi qui ne s'acquitte pas de cette obligation doit verser une cotisation équivalant à la somme non investie au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

Les dépenses de formation admissibles

Pour savoir quelles dépenses sont admissibles, vous pouvez consulter le site d'Emploi-Québec. Dans la section entreprise, cliquez sur Loi sur les compétences. Les informations précises sur la Loi sur les compétences s'y trouvent.



Emploiquebec.net

Des subventions

Les sommes versées au Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre sont réinvesties, notamment sous forme de subventions pour soutenir des activités liées à la formation de la main-d'œuvre, au nombre desquelles figurent celles qui visent la main-d'œuvre en emploi.

Montants alloués, dépôt d'une demande et autres informations

Pour vous aider dans la présentation de votre projet et faciliter le traitement de votre demande de subvention, vous êtes invité à utiliser le formulaire disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec ou au centre local d'emploi de votre région.

RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

Reconnaître les compétences d'un employé permet de confirmer de manière officielle son expérience et son expertise dans son domaine. La reconnaissance des compétences prend tout son sens dans un secteur comme les services automobiles où les emplois y sont spécialisés. En plus de favoriser la polyvalence, elle peut avoir un effet mobilisateur, représenter une source de motivation pour vos employés et influencer positivement votre climat de travail.

Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

Système qui établit l'ensemble des paramètres permettant de baliser le développement et la reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail par la main-d'œuvre pour un métier, une fonction de travail ou une profession. Ce cadre vise à mettre en place au Québec une approche structurée du développement des compétences en milieu de travail fondée sur des normes professionnelles, définies et élaborées par les partenaires sectoriels, et à faire en sorte que les compétences ainsi acquises soient reconnues officiellement par le gouvernement et consignées dans un registre dont la gestion relève de la Commission des partenaires du marché du travail.

Apprentissage en milieu de travail (PAMT)

Processus d'acquisition de compétences, d'attitudes et de comportements professionnels dans un contexte de travail. Ainsi, en effectuant certaines tâches, l'apprenant profite de l'expérience de l'accompagnateur pour développer ses compétences.

Reconnaissance des compétences (RCMO)

Processus par lequel on constate et confirme la maîtrise, par une personne, des compétences qu'elle a acquises au cours d'expériences de travail, d'activités de formation antérieures, d'études ou de formations autodidactes, d'activités de bénévolat et de loisirs. Ce processus aboutit à la confirmation de la maîtrise complète de plusieurs ou de toutes les compétences essentielles à l'exercice d'un métier ou d'une fonction de travail. Pour plus de détails sur la reconnaissance des compétences en lien avec les PAMT, consultez notre site Internet à l'adresse suivante :



Csmo-auto.com



9 Références pour gestionnaires



*Capsules de
formations*

Associations

*Autres
ressources*

MODULE 9 : RÉFÉRENCES POUR GESTIONNAIRES

Vous n'êtes pas seul, le CSMO-Auto est là pour vous! Nous avons un onglet qui vous est spécialement réservé sur notre site Internet. Vous y trouverez une foule de renseignements et d'études portant sur l'industrie des services automobiles.



CAPSULES DE FORMATION POUR GESTIONNAIRES

Formations Web en ressources humaines



formationrh.ca

Lancé par TECHNOCompétences le 8 mars dernier, formationRH.ca est un véritable cours de RH 101 gratuit et accessible à tous. Le site regroupe 17 capsules de formation en français et 12 en anglais.

Ce site de formation s'adresse aux gestionnaires qui doivent assumer des responsabilités en gestion des ressources humaines sans que ce soit leur spécialité. En plus des capsules, vous y trouverez plusieurs outils complémentaires et pratiques que vous pourrez personnaliser aux couleurs de votre organisation.

ASSOCIATIONS

Le CSMO-Auto est fier de compter sur la collaboration de plusieurs partenaires de son secteur. Ces acteurs de l'industrie automobile sont regroupés dans différentes associations patronales et syndicales très actives, dont les missions respectives assurent la représentation et la promotion des intérêts de leurs membres. Parfois concurrents, sur le plan corporatif ou économique, ces mêmes acteurs se regroupent pourtant à une même table au sein du Comité sectoriel pour cibler des pistes communes en matière de développement de la main-d'œuvre.

- Vous souhaitez prendre part aux discussions?
- Vous désirez obtenir plus d'information sur leurs services?
- Vous désirez devenir membre?

Contactez-les aux liens suivants :



ammq.com



acvrq.com



aiacanada.com



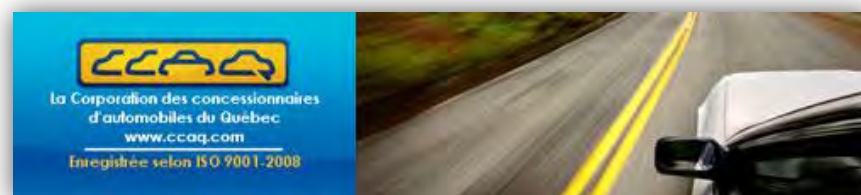
amvoq.com



aspmq.ca



arpac.org



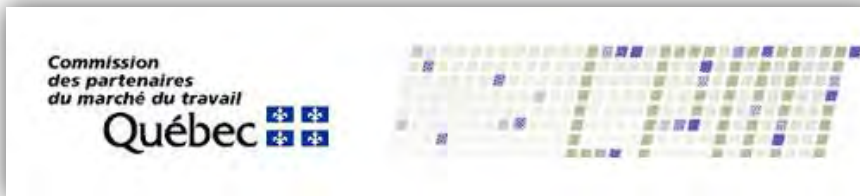
ccaq.com



ccpq.ca



cpcpa.ca



Cpmt.gouv.qc.ca



csd.qc.ca



fim.csn.qc.ca



travail.gouv.qc.ca



mels.gouv.qc.ca

Voici aussi d'autres ressources disponibles⁹ :

Thèmes	Lois et normes applicables	Exemples de programmes, d'initiatives de soutien et de services
Gestion stratégique des ressources humaines et de l'organisation	- Loi sur la protection des renseignements personnels - Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé - Charte des droits et libertés de la personne - Loi sur les normes du travail	- Services spécialisés en gestion des ressources humaines (diagnostic d'entreprise, coaching de gestion, consultation en GRH, comité de concertation, mise sur pied d'un service RH) (Emploi-Québec) - Programme d'appui à l'innovation (Finances et Économie - Québec) - Programme ESSOR (Finances et Économie - Québec) - Aide à la gestion (Finances et Économie - Québec)
Gestion de la dotation	- Charte des droits et libertés de la personne - Loi sur les normes du travail - Loi sur l'immigration au Québec - Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés au Canada	- Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (Emploi-Québec en collaboration avec le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et Investissement Québec) - Placement en ligne (recruter au Québec ou à l'international) (Emploi-Québec) - Information sur le marché du travail (Emploi-Québec) - Aide à la création d'emploi (Emploi-Québec) - Diversité+ (Emploi-Québec) - Placement étudiant (Emploi-Québec) - Plan d'action économique du Canada crédits à l'embauche pour les petites entreprises)
Gestion du développement organisationnel	- Loi sur les normes du travail - Loi sur l'assurance-emploi	- Aménagement et réduction du temps de travail (Emploi-Québec) - Licenciements collectifs (Emploi-Québec) - Aide à la stabilisation de l'emploi (Emploi-Québec) - Travail partagé (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

⁹ Les politiques publiques, des outils essentiels pour les CRHA, Effectif Avril/mai 2013

Gestion des relations du travail	• Code du travail • Loi sur les normes du travail • Charte des droits et libertés de la personne • Code de conduite en négociation de convention collective (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés)	• Amélioration des relations du travail (prévention) (Travail - Québec) • Comité de concertation (Emploi-Québec) • Services de médiation-conciliation (Travail - Québec) • Liste des arbitres de griefs et de différends (Travail - Québec)
Gestion de la rémunération globale	• Loi sur l'équité salariale • Loi sur les normes du travail • Loi sur l'assurance médicaments • Loi sur la sécurité de la vieillesse • Loi sur les régimes complémentaires de retraite • Loi de l'impôt sur le revenu du Canada	• Sécurité de la vieillesse (Ressources humaines et Développement des compétences Canada) • Régime de rentes du Québec • Régime québécois d'assurance parentale (Emploi et Solidarité sociale - Québec) • Liste des médicaments couverts par le régime public
Gestion du développement des compétences	• Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre • Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre • Loi sur les normes du travail	• Investissement-compétences (Emploi-Québec) • Comités sectoriels de main-d'œuvre • Répertoire des formateurs (Emploi-Québec) • Normes professionnelles (Emploi-Québec) • Programme d'apprentissage en milieu de travail (Emploi-Québec) • Programme des normes interprovinciales Sceau Rouge • Entente Québec-France sur la reconnaissance mutuelle de qualifications professionnelles (Emploi-Québec)
Gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail	• Loi sur la santé et la sécurité du travail • Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles • Loi sur les normes du travail • Charte des droits et libertés de la personne • Loi sur l'assurance-emploi	• Politiques en matière d'indemnisation et de réadaptation (CSST) • Pour une maternité sans danger (CSST) • Liste des professionnels de la santé qui acceptent d'agir à titre de membres du Bureau d'évaluation médicale (Travail - Québec) • Prestations de maladie et de compassion (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

ANNEXE : RÉFÉRENCES UTILES ET MÉDIAGRAPHIE

Autres organismes en référence

Comités paritaires : cpcpa.ca
Commission des partenaires du marché du travail : cpmt.gouv.qv.ca
Emploi-Québec : emploi.quebec.net
Ordre des conseillers en gestion des ressources humaines agréés : portailrh.org
Commission des normes du travail : cnt.gouv.qc.ca
Auto-Prévention : autoprevention.qc.ca
Commission de la santé et sécurité au travail : csst.qc.ca

Site Internet permettant de consulter les textes de loi : publicationsduquebec.gouv.qc.ca

- ✓ Loi sur l'accès à l'information
- ✓ Loi sur l'équité salariale
- ✓ Loi sur la santé et la sécurité du travail
- ✓ Lois sur les normes du travail
- ✓ La charte des droits et libertés de la personne

Ouvrages bibliographiques

BALLAY, Jean-François. *Tous managers du savoir!*, Éditions organisations, 2002.

DUBOIS, Didier. *Comment attirer et fidéliser des employés*, Éditions transcontinental, 2009.

S.L. DOLAN, Tania. *Gestion des ressources humaines*, 3^e édition, 2002.

« Accroître la mobilisation par la formation », *Les affaires*, 20 avril 2013.

BRUNO, Fabi, et autres. *Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation*, Gestion 2009/4 vol. 34, p. 23.

CÔTÉ, L. *Réingénierie de la formation : pour une approche renouvelée de l'analyse des besoins de formation en entreprise*, Gestion, 22, n° 3, 1997, p. 137-140.

ULRICH, Dave. *Human Resource Champions*, Harvard business School Press, 1997.



Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto) est un organisme à but non lucratif financé et soutenu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Il a pour mission de favoriser une concertation des partenaires privés et publics de l'industrie des services automobiles autour d'un objectif commun de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Le CSMO-Auto intervient dans l'adaptation des compétences de la main-d'œuvre et dans la promotion de l'emploi en fonction des besoins spécifiques de l'industrie.

1-866-677-5999
info@csmo-auto.com

2751, boulevard Jacques-Cartier Est, bureau 204
Longueuil (Québec) J4N 1L7

Ce guide a été réalisé grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec

 COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE DES
SERVICES AUTOMOBILES
CSMO-AUTO.COM