



GUIDE PRATIQUE

DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR PME



Comité sectoriel de
main-d'œuvre en
**transformation
alimentaire**

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, recherches et rédaction

Lise Perron

Directrice générale

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA)

Geneviève Emond, CRHA

Conseillère en ressources humaines

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA)

Marc-Antoine Côté

Chargé de projets en ressources humaines

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA)

Révision linguistique

Johanne Hamel

Conception graphique

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 CSMOTA 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** et le comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC), ainsi que Service Québec pour l'utilisation des contenus de leurs outils et guides de gestion des ressources humaines, pour la mise à jour de ce document.

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 CSMOTA 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. Ce document a été rédigé selon les principes de la rédaction épicienne.

ISBN : 978-2-923383-65-1

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
Bibliothèque et Archives Canada, 2019



Table des matières

ÉQUIPE DE PRODUCTION	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES OUTILS	vi
CHAPITRE 1 PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	1
Planification stratégique des ressources humaines	2
Diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines	2
Planification de la main-d'œuvre et gestion de la relève	4
Planification de la relève	4
Gestion des listes d'employés	6
Planification stratégique	6
Transfert des connaissances	7
Description de postes	8
Objectifs et étapes de la description de postes	8
CHAPITRE 2 DOTATION	35
Dotation	36
Méthodes de recrutement	36
Formulaire de demande d'emploi	40
Système de classement et sélection des curriculums vitae	40
Préparation à l'entrevue	41
Types d'entrevues	42
Exemples de questions à éviter dans le processus de recrutement	43
Tests de sélection et vérifications	44
CHAPITRE 3 ACCUEIL ET INTÉGRATION DES EMPLOYÉS	63
Intégration des nouveaux employés	64
Programme d'intégration	64
Création d'un dossier d'employé	65
Processus d'intégration	66
Gestion de la diversité	67
CHAPITRE 4 RÉTENTION ET MAINTIEN EN EMPLOI	95
Rétention et stabilisation de la main-d'œuvre	96
Entrevue de départ	98
Analyse de la rétention de la main-d'œuvre	98
Analyse et calcul du taux de roulement	100
Différents types de justice	101



CHAPITRE 5	RELATIONS DE TRAVAIL	109
	Relations de travail	110
	Lois du travail	110
	Facteurs influençant les relations de travail	112
	Résolution de conflits ou de plaintes	113
	Comité de relations de travail	114
	Négociation collective	115
	Gestion des conflits	116
CHAPITRE 6	GESTION DE LA COMMUNICATION	127
	Gestion de la communication	128
	Communication efficace	128
	Types de communication	129
	Réunion efficace	130
	Utilisation du courriel	130
	Gestion de crise	132
	Gestion du changement	135
CHAPITRE 7	ÉVALUATION DES EMPLOIS, STRUCTURE SALARIALE ET APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE	145
	Évaluation des emplois, structure salariale et appréciation de la performance	146
	Évaluation des emplois	146
	Structure salariale	147
	Appréciation de la performance	149
CHAPITRE 8	FORMATION	161
	Organisation de la formation	162
	Qualification professionnelle	162
	Cadre légal relatif à la formation en entreprise	163
	Analyse des besoins de formation en fonction de la vision de l'entreprise	164
	Établissement des priorités et élaboration du plan global de formation	165
	Organisation de la formation	166
	Suivi de la formation	166



CHAPITRE 9	POLITIQUES ET PROCÉDURES	179
	Politiques et procédures	180
	Gestion du dossier de l'employé	180
	Politiques d'entreprise	180
	Règlements d'entreprise	181
	Amélioration continue	181
	Gestion des rencontres avec les employés	182
	Rédaction de mesures disciplinaires	183
	Gestion des absences	185
	Calcul du taux d'absentéisme	186
	Confirmation d'emploi et démission	186
CHAPITRE 10	SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL	235
	Santé et sécurité	236
	Gestion des dossiers en santé et sécurité au travail	237
	Indicateur de performance en santé et sécurité	240
	Procédure en cas d'accident	241
	Secouristes et trousse de premiers secours	242
	Enquête et analyse d'accident	243
	Droit de refus	245
	Assignment temporaire	245
	Retrait préventif	246
	Comité de santé et sécurité	246
	Programme de prévention	248
	SIMDUT	249
	Inspection planifiée des lieux de travail	250
	Priorités en fonction des risques	252
	Évacuation en cas d'urgence	253
	Activités de sensibilisation en prévention	254
	Troubles musculosquelettiques	254
	Ergonomie	256
	Psychologie du management	258

Liste des outils

CHAPITRE 1 PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Outil 1 – Planification stratégique des ressources humaines	10
Outil 2 – Planification de la relève	15
Outil 3 – Portrait de la main-d'œuvre actuelle	17
Outil 4 – Portrait de la main-d'œuvre actuelle	18
Outil 5 – Questionnaire de description de postes	20
Outil 6 – Description de poste : coordonnateur de production	22
Outil 7 – Description de poste : superviseur de production/contremaître	24
Outil 8 – Description de poste : directeur de production	26
Outil 9 – Description de poste : manœuvre	28
Outil 10 – Description de poste : électromécanicien	29
Outil 11 – Description de poste : opérateur d'emballuse de bonbons	31
Outil 12 – Description de poste : opérateur de chariot élévateur	32

CHAPITRE 2 DOTATION

Outil 13 – Affichage de poste à l'interne : poste de cadre	46
Outil 14 – Affichage de poste à l'externe	47
Outil 15 – Demande de personnel	48
Outil 16 – Affichage de poste à l'interne : poste d'opérateur	49
Outil 17 – Testez votre onglet Carrière	50
Outil 18 – Programme de recommandation	51
Outil 19 – Lettre de refus	52
Outil 20 – Grille d'évaluation des candidats	53
Outil 21 – Entrevue téléphonique	54
Outil 22 – Grille d'analyse des coûts de recrutement	55
Outil 23 – Formulaire d'autorisation pour prise de références	56
Outil 24 – Formulaire de demande d'emploi	57
Outil 25 – Formulaire de prise de références téléphoniques	59
Outil 26 – Exemples de questions d'entrevues de sélection	60



CHAPITRE 3 ACCUEIL ET INTÉGRATION DES EMPLOYÉS

Outil 27 – Manuel de l’employé	70
Outil 28 – Fiche d’un nouvel employé	83
Outil 29 – Appréciation de l’activité d’accueil et intégration	84
Outil 30 – Lettre d’embauche	85
Outil 31 – Contrat d’embauche	86
Outil 32 – Sommaire des avantages sociaux	87
Outil 33 – Notes personnelles au dossier de l’employé	90
Outil 34 – Historique de travail	91
Outil 35 – Formulaire du processus d’intégration	92

CHAPITRE 4 RÉTENTION ET MAINTIEN EN EMPLOI

Outil 36 – Analyse et calcul du taux de roulement	102
Outil 37 – Entrevue de départ	105
Outil 38 – Questionnaire d’évaluation de la rétention de la main-d’œuvre	106
Outil 39 – Éléments de rétention de la génération Y	107

CHAPITRE 5 RELATIONS DE TRAVAIL

Outil 40 – Méthode de résolution de conflits ou de plaintes	120
Outil 41 – Grille d’évaluation de la gestion des plaintes	121
Outil 42 – Convocation à une réunion et ordre du jour	122
Outil 43 – Procès-verbal	123
Outil 44 – Étapes disciplinaires	124
Outil 45 – Rapport Avis verbal	125

CHAPITRE 6 GESTION DE LA COMMUNICATION

Outil 46 – Stratégie de gestion de crise	138
Outil 47 – Communiqué de presse	139
Outil 48 – Liste de vérification de l’animateur	140
Outil 49 – Mémo interne	141
Outil 50 – Organisation de la communication	142



CHAPITRE 7 **ÉVALUATION DES EMPLOIS, STRUCTURE SALARIALE ET APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE**

Outil 51 – Grille d’analyse des emplois	150
Outil 52 – Formulaire d’évaluation de rendement	152
Outil 53 – Formulaire d’appréciation Administratif	156

CHAPITRE 8 **FORMATION**

Outil 54 – Plan spécifique d’une activité de formation	167
Outil 55 – Organisation de la formation	169
Outil 56 – Registre des présences	170
Outil 57 – Appréciation de l’activité de formation	171
Outil 58 – Attestation de formation	172
Outil 59 – Registre des coûts de formation	173
Outil 60 – Portrait des besoins de formation selon le poste occupé	174
Outil 61 – Registre de formation	175
Outil 62 – Plan global annuel et calendrier de formation	176

CHAPITRE 9 **POLITIQUES ET PROCÉDURES**

Outil 63 – Formulaire d’enquête	187
Outil 64 – Politique de confidentialité	190
Outil 65 – Programme de reconnaissance des années de service	191
Outil 66 – Politique de télétravail	192
Outil 67 – Politique de santé et sécurité	196
Outil 68 – Politique contre le harcèlement psychologique au travail	197
Outil 69 – Politique de formation	202
Outil 70 – Lois: Drogues et alcool	203
Outil 71 – Politique sur les drogues et l’alcool	205
Outil 72a – Politique de gestion des dossiers d’employés	212
Outil 72b – Checklist – Dossier employés	215
Outil 73 – Règlements d’entreprise	216



Outil 74 – Grille de procédures disciplinaires	217
Outil 75 – Mesure disciplinaire sans suspension	219
Outil 76 – Mesure disciplinaire avec suspension	220
Outil 77 – Fiche de suivi du dossier d'absentéisme	221
Outil 78 – Calcul du taux d'absentéisme	223
Outil 79 – Formulaire de changement au dossier employé	230
Outil 80 – Lettre de confirmation d'emploi	231
Outil 81 – Formulaire de démission et relevé d'emploi	232

CHAPITRE 10 SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

Outil 84 – Formulaire de déclaration d'accidents et premiers soins	266
Outil 85 – Registre d'accidents et de premiers soins	267
Outil 86 – Suivi des dossiers actifs - Accidents de travail	268
Outil 87 – Trousse de premiers secours	269
Outil 88 – Formulaire d'assignation temporaire	270
Outil 89 – Rapport d'enquête et analyse d'accident	271
Outil 90 – Règlements en santé et sécurité	275
Outil 91 – SIMDUT	276
Outil 92 – Procédure de cadenassage	277
Outil 93 – Fiche d'inspection	279
Outil 94 – Rapport d'inspection	281
Outil 95 – Formulaire de déclaration des situations dangereuses	282
Outil 96 – Pictogrammes SIMDUT	283
Outil 97 – Ergonomie	285
Outil 98 – Typologie des risques	286
Outil 99 – Agents stressants	288



CHAPITRE 1

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE



CHAPITRE 1



PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La planification stratégique et prévisionnelle des ressources humaines constitue l'un des outils efficaces permettant à une organisation de se positionner favorablement pour le futur. Cette démarche consiste à envisager l'avenir désiré pour votre entreprise au cours des trois à cinq prochaines années et à prévoir ce que vous devez accomplir pour y parvenir.

Les outils présentés dans ce chapitre sont d'une grande simplicité d'utilisation. Ils vous permettront de :

- réaliser une bonne réflexion concernant l'ensemble de vos activités en matière de gestion des ressources humaines (GRH) ;
- optimiser la planification de votre main-d'œuvre ;
- appuyer vos activités de planification de la relève ;
- organiser de la formation ;
- maintenir en emploi des travailleurs d'expérience ;
- augmenter la satisfaction au travail.



Une entreprise qui prévoit des fluctuations dans le mouvement de main-d'œuvre a beaucoup plus de temps pour réagir afin d'éviter de perdre ses employés.

DIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'outil 1 (page 10) vous aidera à dresser un bilan de vos pratiques en GRH et à établir un plan d'action qui vous permettra d'améliorer vos façons de faire. Vous pourrez définir un ordre de priorité pour déterminer les dossiers prioritaires.

Processus de réflexion

Les 12 éléments de réflexion suivants vous guideront dans votre analyse.

1. Organisation stratégique
2. Planification de la main-d'œuvre (PMO)
3. Dotation
4. Accueil et intégration
5. Rémunération
6. Gestion courante
7. Appréciation de la performance
8. Communication
9. Formation
10. Santé et sécurité
11. Relations de travail
12. Gestion des mouvements internes

Note : vous trouverez les descriptions des éléments de réflexion aux pages suivantes.

Résultats escomptés

- Maximiser ses énergies sur les aspects importants en ressources humaines en tenant compte de la situation dans laquelle se trouve l'organisation ;
- Pallier un manque de main-d'œuvre ;
- Offrir aux employés des possibilités d'avancement ;
- Augmenter la satisfaction et la mobilisation ;
- Favoriser le transfert des compétences.

Pistes de réflexion

Organisation stratégique :

Planification stratégique

Objectifs fixés

Préoccupations

Environnement interne et externe

Mission, vision et valeurs de l'entreprise

Objectifs stratégiques et indicateurs de performance

Organigramme

Planification de la main-d'œuvre (PMO)

Portrait de votre main-d'œuvre actuelle

Inventaire des postes

Planification de la relève



Dotation

Base de données sur les employés (date d'embauche, compétences, âge, adresse, etc.)
 Descriptions de postes et profils de compétences
 Sources de recrutement variées
 Affichage attrayant des postes
 Sélection des candidatures
 Entrevue téléphonique
 Formulaire d'entrevue
 Tests de sélection
 Vérification des références
 Grille d'évaluation des candidats

Accueil et intégration

Lettre d'embauche
 Planifier les activités d'accueil et d'intégration
 Manuel de l'employé
 (convention collective, si applicable)
 Règlements d'entreprise
 Plan de formation structuré (entraînement à la tâche)
 Évaluation formelle après la période de probation

Rémunération

Structure salariale (classes - échelles - à la pièce)
 Conditions et avantages qu'offre l'entreprise
 comparativement au marché
 Programme de participation aux profits
 REER collectif, régime de retraite, assurances
 Programme d'équité salariale

Gestion courante

Indices de gestion des ressources humaines
 Taux d'absentéisme
 Taux de roulement
 Taux de satisfaction des employés
 Organisation du travail (horaire, sécurité)
 Gestion des promotions internes
 Modes de participation des employés à divers aspects
 de la gestion (amélioration continue)
 Programme de reconnaissance
 Politiques (vacances, temps supplémentaire,
 harcèlement au travail)

Appréciation de la performance

Procédure et outils d'appréciation de la performance
 Formes de reconnaissance du rendement
 Suivi auprès des employés

Communication

Mécanismes de communication
 Rencontre d'informations à fréquence régulière

Affichage sur un babillard
 Bulletin d'information
 Communication des changements avant,
 pendant et après le processus
 Comités pour différents sujets impliquant
 les employés

Formation

Respect de la Loi favorisant le développement
 et la reconnaissance des compétences
 de la main-d'œuvre
 Politique de formation
 Comité de formation paritaire

Élaboration d'un plan annuel ou triennal de formation :

Déterminer les besoins et les priorités
 Identifier des ressources de formation
 Établir un calendrier de réalisations
 Demander des subventions liées à la formation

Santé et sécurité

Comité de SST
 Indicateurs SST
 Politiques et procédures diverses
 Santé et sécurité au travail
 Enquête-accident
 Assignation temporaire
 Tournée d'inspection de sécurité
 Port d'équipements
 Programme de prévention
 Analyse des risques
 Analyse de la situation (nombre et types d'accidents,
 gravité et fréquence, taux de cotisation)
 Plan de prévention et mesures d'urgence
 (risques et moyens de prévention)
 Gestion des dossiers administratifs
 (réclamation, suivi médical, etc.)
 Analyse de sécurité de tâches (AST)
 Mécanisme de sensibilisation et formation
 des employés

Relations de travail

Plaintes à la Commission des normes, de l'équité,
 de la santé et de la sécurité du travail
 Comité de relations de travail en place
 Nombre de départs volontaires
 Gestion de la discipline
 Gestion des employés difficiles ou des congédiements
 Gestion de la convention collective (griefs et plaintes)



Gestion des mouvements internes

Politique ou règle relative à la mutation,
à la rétrogradation, à la promotion
Plan de carrière
Gestion des départs volontaires
Règles à respecter pour les mises à pied
Perspectives d'emploi : planification des mouvements
de main-d'œuvre
Préparation de la relève –
cibler les postes stratégiques
Politique de retraite et de préretraite

PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET GESTION DE LA RELÈVE

La planification de la main-d'œuvre est un processus de gestion des ressources humaines à long terme. Le mandat revient donc à la haute direction et au spécialiste en ressources humaines d'assumer un rôle d'expert-conseil et de coordonner la logistique. La préparation de la relève s'inscrit dans une démarche stratégique et empreinte de transparence.

PLANIFICATION DE LA RELÈVE

La planification de la relève vous permet d'établir les projections relatives aux besoins de main-d'œuvre en fonction de l'âge et des secteurs de votre entreprise. Ces projections peuvent être réalisées pour une période d'un à cinq ans, voire jusqu'à dix. Cet exercice permettra d'organiser les activités nécessaires pour vous assurer que l'entreprise pourra compter sur des employés qualifiés, détenant les compétences exigées, au moment requis et en nombre suffisant.

L'outil 2 (page 15) dresse un portrait de la main-d'œuvre selon l'âge, le nombre d'années d'ancienneté et le poste occupé, dans le but de démontrer l'impact des mouvements de personnel sur votre entreprise. N'oubliez pas que les employés de 60 ans pourraient être admissibles à une retraite anticipée (avec des rentes réduites). L'employé peut prendre cette décision n'importe quand jusqu'à l'âge de 64 ans, 65 ans étant l'âge de la retraite normale. Leur départ nécessitera une bonne planification pour assurer la relève.

Le portrait actuel de la main-d'œuvre est présenté sous forme de graphique afin de vous donner une

Saviez-vous que pour effectuer une planification de la relève correctement, vous aurez besoin des renseignements disponibles dans votre organisation concernant la productivité réelle et prévue, vos attentes sur le plan des ventes, la demande du marché et, finalement, des informations sur le recrutement et la mobilité des employés¹.

autre perspective de vos besoins futurs. Dans un fichier Excel, vous trouverez trois onglets identifiés sous le nom de :

- planification de la relève
- planification 1
- planification 2

Le tableau (planification de la relève)

- Inscrire le nom et le poste occupé par l'employé dans la première et la dernière colonnes.
- Inscrire, dans les colonnes appropriées, la date de naissance de vos employés, la date d'embauche et le nombre d'années d'ancienneté.

Le graphique (planification 1 et planification 2)

- Inscrire manuellement dans le tableau Planification 2 les données sur l'âge des employés par catégorie ; le tout se transposera automatiquement sur le graphique Planification 1.

L'outil 3 (page 17) vous permettra d'établir un portrait de votre main-d'œuvre actuelle afin d'identifier la relève potentielle dans votre organisation.

L'outil 4 (page 18) est un autre exemple de tableau qui vous permettra d'établir les besoins de main-d'œuvre pour chacun des départements en fonction des postes actuels, des postes à pourvoir ou à éliminer.

¹ L. Dolan, S. et Saba, T. (2013). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* 5^e édition. Québec, Canada: ERPI, p. 142.



Les questions à se poser :

Questions

Pistes de réflexion

1

Quelles sont les étapes pour élaborer un plan de relève ?

- Concevoir un portrait de votre main-d'œuvre (âge des employés, prévision de prise de retraite, taux de roulement, taux d'absentéisme, niveau de scolarité des employés, inspirations de carrière et potentiel).
- Dresser une liste des facteurs influençant la demande de main-d'œuvre selon les facteurs externes, organisationnels et humains de votre organisation.
- Déterminer les zones de vulnérabilité.
- Identifier les employés intéressés et les évaluer en regard des capacités nécessaires.
- Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances.

2

Quels postes, s'ils étaient vacants, risqueraient de nuire à l'organisation ?

- La haute direction.
- Les postes qui exigent des connaissances particulières et spécialisées.
- Les postes qui démontrent une pénurie sur le marché du travail.
- Postes vulnérables à un départ (retraite).

3

Avez-vous identifié les compétences et le niveau de scolarité reliés aux postes ?

- Les descriptions de postes sont une bonne source d'information.
- Réunion de l'équipe de gestion pour discuter des exigences liées aux postes clés.
- Communiquer aux employés les compétences nécessaires pour occuper les postes clés.

4

Avez-vous parlé à chaque employé pour connaître leurs intérêts et leurs plans de carrière ?

- Établir un portrait de votre main-d'œuvre.
- Évaluer le nombre de candidats prêts à obtenir de l'avancement ou du perfectionnement.

5

Quel est le meilleur moment pour choisir la relève ?

- Dès l'embauche par des pratiques de recrutement et de sélection conséquentes.

6

Qui prendra la charge de former la relève ?

- La personne qui partira à la retraite.
- La meilleure personne du département, un employé d'expérience ayant les compétences pour la transmission des connaissances.



GESTION DES LISTES D'EMPLOYÉS

Les gestionnaires doivent toujours tenir à jour la liste des employés. Cet outil est capital lors des mouvements de main-d'œuvre, il permet d'éviter certains conflits susceptibles d'émerger d'une telle situation.

Nous vous proposons d'utiliser le service de paie pour maintenir à jour la liste des employés de votre organisation. Le nom de l'employé, sa date d'embauche et son poste doivent figurer sur cette liste. Pour faciliter la gestion d'une telle liste, il peut être approprié d'utiliser le logiciel Excel ou Access. D'autres renseignements peuvent être pertinents dans l'élaboration de votre liste comme le numéro de téléphone, l'adresse, la formation complétée, l'équipe de travail. Cependant, une liste contenant ces informations confidentielles doit toujours être utilisée exclusivement par le spécialiste en ressources humaines. En voici un exemple :

Liste d'employés par atelier ou service

Numéro d'employé	Nom de l'employé	Poste	Date d'embauche
255	Beaupré, Roger	Opérateur de l'emballuseur PK-12	06-07-1999
233	Royer, Yvan	Opérateur chariot élévateur	23-05-1985

De plus, nous vous conseillons de classer les employés de cette liste selon leur ancienneté afin de faciliter vos prises de décision en ce qui a trait aux mouvements de personnel.

Mise en garde : Il est très important de respecter la confidentialité des renseignements donnés par les employés. Si vous créez une liste téléphonique, par exemple, veuillez la remettre uniquement aux personnes responsables du personnel. Ne jamais afficher ou donner de l'information par téléphone à qui que ce soit en l'absence d'une autorisation signée de l'employé. Il est approprié d'informer le personnel de ces mesures afin qu'il ne divulgue pas de renseignements confidentiels.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique est la feuille de route qu'une organisation suit pour réaliser sa vision à moyen et à long terme. Elle va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'entreprise à examiner son

environnement interne et externe, à se projeter dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

Qui inclure ?

Essayez de mobiliser autour d'une table des personnes possédant une bonne compréhension des détails opérationnels (leaders formel et informel).

7 éléments clés pour réussir une planification stratégique

1. Se définir	- mission - vision - valeurs - produits et services offerts
2. Bilan de la situation actuelle de l'entreprise	- forces et faiblesses, avantages concurrentiels - état des projets en cours - environnement externe (social, économique, politique, technologique et écologique) - profil des employés actuels - départs planifiés
3. Les contraintes, les menaces et les limites	- la concurrence - les tendances et caractéristiques de l'industrie - les enjeux, les menaces, les opportunités, les obstacles et les défis - les occasions d'affaires
4. Les objectifs	- court, moyen et long terme
5. Les stratégies pour atteindre ces objectifs	- les occasions d'affaires - les faiblesses de la concurrence - les ressources financières - la technologie - l'équipement - les compétences
6. Plan d'action	- liste des projets (description, responsabilité, objectifs, échéancier)
7. Communiquez le plan stratégique	- aux différents acteurs

Le processus de planification stratégique doit idéalement être réalisé une fois par année.



LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Qu'est-ce qu'une mission d'entreprise ?

C'est un court texte définissant la raison d'être de l'entreprise ou ses objectifs fondamentaux. Exemple de mission de l'entreprise ABC :

« Offrir une gamme étendue de produits de qualité répondant aux attentes actuelles et futures des consommateurs, tout en offrant à nos employés un milieu de travail sain qui leur permet de s'épanouir et de se développer professionnellement. »

Qu'est-ce qu'une vision de l'entreprise ?

C'est un énoncé concis et précis qui décrit ce à quoi ressemblera l'entreprise dans un avenir plus ou moins lointain. Exemple de vision de l'entreprise ABC :

« Au cours des cinq prochaines années, nous désirons devenir le joueur numéro 1 à l'échelle canadienne. »

Que sont les valeurs ?

Les valeurs sont les croyances auxquelles adhère une entreprise et qui précisent le cadre dans lequel les dirigeants d'une organisation prendront les décisions et atteindront les objectifs.

Exemples de valeurs organisationnelles :

Accomplissement	Innovation	Travail-famille
Confiance	Originalité	Communication
Développement	Patience	Croissance
Engagement	Partenariat	Discipline
Excellence	Respect	Équité
Harmonie	Sécurité	Enthousiasme
Fiabilité	Honnêteté	Leadership
Ouverture	Progrès	Plaisir
Reconnaissance	Transparence	Savoir-faire
Confiance	Détermination	Intégrité
Esprit d'équipe	Flexibilité	Positivisme

TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Le transfert des connaissances (TC) n'est pas une notion nouvelle en ressources humaines. Par contre, l'importance qu'elle revêt et l'urgence associée grandissent d'année en année. Effectivement, le vieillissement

de la population et la diminution du taux de natalité ne sont que quelques-uns des éléments affectant la société québécoise et, de biais, qui donne toute son importance à ce concept.

Pourquoi mettre en place un programme de TC :

1. Conserver les connaissances clés, les valeurs et la mission
2. Soutenir la GRH
3. Économie de temps et d'argent
4. Facilite le changement vécu

Les étapes indispensables :

1. Planifier la main-d'œuvre
2. Déterminer les postes ainsi que les connaissances essentielles
3. Évaluer les connaissances indispensables associées aux postes clés
4. Rédiger un plan détaillé
5. Mettre en œuvre le plan
6. Le renforcement des acquis et l'encouragement pour l'amélioration des pratiques de transfert (évaluation post-implantation)

Description sommaire des étapes

Étape 1 – Planifier la main-d'œuvre

Comme mentionné au début du présent chapitre, la planification de la main-d'œuvre importe énormément afin d'assurer la pérennité de l'organisation sur le long terme. Cette étape permettra la priorisation des postes et des actions à cibler.

Étape 2 – Déterminer les postes ainsi que les connaissances essentielles

Il s'agit de repérer les emplois à valeur ajoutée dans l'organisation. Concernant les connaissances associées à ces postes devant absolument être transférées, il revient aux gestionnaires d'établir avec l'employé quels savoirs préserver.

Étape 3 – Évaluer les connaissances indispensables associées aux postes clés

L'évaluation des connaissances s'exécute sur le plan de la catégorisation, à savoir si elles sont de type tacite (plus abstraites et difficiles à mettre sur papier) ou explicite (procédurales et plus faciles à mettre sur papier ou déjà sur papier).



Étape 4 – Rédiger un plan détaillé

A) Identifier et rassembler les connaissances en un système organisé

- Identifier les salariés ciblés
- Déterminer le type de connaissances (tacites ou explicites)
- L'acquisition de ce savoir nécessite quelles actions ?
- Gérer la documentation pour les savoirs explicites
- Identifier la personne imputable de ces actions
- Établir les durées et échéances
- Élaborer des indicateurs pour assurer le suivi

B) Le transfert des connaissances

- À qui transférer ?
- Établir le moyen de transmission (jumelage, mentorat, formation, rotation de postes, etc.)
- Prévoir le temps, les coûts à allouer et les objectifs
- Évaluation post-transmission

Étape 5 – Mettre en œuvre le plan

Exécution du plan détaillée à l'étape 4.

Étape 6 – Le renforcement des acquis et l'amélioration des pratiques de transfert (évaluation post-implantation)

L'heure est au bilan, à l'évaluation des procédés et des méthodes de transfert utilisées :

- Bons coups ?
- Mauvais coups ?
- A-t-on retiré tout ce qui était possible ?
- Amélioration continue du processus
- Etc.

Des descriptions d'emploi contribueront à accroître l'efficacité organisationnelle :

- Elles aideront les employés à accomplir leurs tâches selon la mission de l'organisation ;
- Elles permettront à la direction d'identifier les employés susceptibles d'assumer de nouvelles responsabilités et de procéder à un réaménagement des tâches.

La mise à jour des descriptions de poste vous permettra aussi d'apporter des modifications à la structure organisationnelle, comme l'embauche d'une personne supplémentaire pour satisfaire à la demande de la production.

Il est important de rédiger la description des tâches avec la collaboration des responsables des départements et des employés qui possèdent une bonne connaissance du poste. Il existe des sites Web pouvant vous aider à élaborer vos descriptions de postes. Vous pouvez les consulter aux adresses suivantes :

Descriptions de poste sur le site du CSMOTA

www.csmota.qc.ca

Classification nationale des professions (CNP)

www5.rhdcc.gc.ca/CNP



DESCRIPTION DE POSTES

Les activités de gestion des ressources humaines que nous désirons aborder concernent la détermination des tâches et la qualification professionnelle. Une description d'emploi est un outil primordial en gestion des ressources humaines qui peut contribuer à accroître l'efficacité d'un employé et l'efficacité organisationnelle.

Une description d'emploi aide un employé à comprendre :

- ses tâches et responsabilités ;
- l'importance de son poste par rapport aux autres ;
- comment son poste contribue à la réalisation de la mission, des buts et des objectifs de l'organisation, ce qui aide grandement à donner un sens à son travail.

OBJECTIFS ET ÉTAPES DE LA DESCRIPTION DE POSTES

Objectif

La base de la gestion des ressources humaines d'une entreprise efficace est de déterminer les tâches de chacun. Les descriptions de postes sont nécessaires afin d'effectuer un processus de recrutement efficace et d'évaluer le rendement. Les descriptions de postes doivent être mises à jour continuellement afin qu'elles suivent l'évolution de la fonction. Les profils peuvent aussi aider à la gestion des compétences et servir à analyser les écarts de compétences. De plus, ils seront utiles dans la mise en place et le maintien d'un programme d'équité salariale.





Résultat escompté

Faciliter la rédaction du profil des postes en documentant l'essentiel qu'ils doivent contenir.

Étapes de mise en œuvre

1. Consulter la définition offerte par la Classification nationale des professions (CNP) ;
2. Demander au titulaire du poste que vous désirez observer et à son gestionnaire de remplir le Questionnaire de description de postes (outil 5, page 20) ;
3. Observer le titulaire dans l'exécution de ses tâches, à divers moments d'une journée type de travail ;
4. Comparer les trois versions obtenues afin de cerner le poste et ses responsabilités ;
5. Vérifier le profil et l'ajuster au besoin avec les différents acteurs ;
6. Mettre en format standard tous les profils des postes de l'entreprise en utilisant des verbes d'action en début de phrase ;
7. Effectuer la mise à jour continuellement.

Échéancier à envisager

Variable selon le nombre et la complexité des profils à créer.

Investissement requis

Un processus effectué à l'interne demande surtout un investissement en temps.

Conditions de succès

- Éviter de vous fier à une seule source d'information (employé ou gestionnaire), car elle peut sous-estimer ou surestimer son rôle ;
- Plus de sources d'informations vous posséderez, plus fidèle à la réalité sera votre description ;
- S'il y a présence d'un syndicat, l'exercice se fait habituellement conjointement ;
- La journée de votre observation doit en être une dite normale ou typique. Sinon, il se pourrait que votre description soit biaisée par des tâches dites rares ou exceptionnelles ;
- Afin de prévenir toute éventualité, ajoutez comme dernière fonction : toutes autres tâches connexes.

Obstacles potentiels

- Le manque de collaboration des employés et des gestionnaires ;
- La subjectivité des titulaires/gestionnaires ;
- Vocabulaire utilisé non standard ;
- Manque de connaissance du poste ;
- Conflits dans les rôles ;
- Ambiguïté des tâches ;
- Tâches différentes et nouvelles chaque jour.

OUTIL 1 – PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Planification de la main-d'œuvre*

Établir vos priorités sur une échelle de 1 à 10, selon l'ordre dans lequel elles devraient être réalisées.

1. Organisation stratégique	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Planification stratégique	✓				Revoir le plan stratégique	1	01-06-2018	Directeur général
Mission, vision, valeurs		✓			Élaborer et inclure dans le manuel de l'employé et afficher sur le site Web corporatif			
Objectifs stratégiques et indicateurs de performance		✓			Préciser les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance auprès des responsables de département	2	01-20-2018	Directeur général
Organigramme connu et diffusé	✓		Organigramme à jour		Remettre et expliquer l'organigramme aux superviseurs et aux employés			
2. Planification de la main-d'œuvre (PMO)	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Portrait de votre main-d'œuvre actuelle		✓			Dresser un tableau des employés en fonction de leur âge et de leur ancienneté			
Inventaire des postes		✓						
Planification de la relève		✓			Établir les projections de main-d'œuvre			

* Les outils du présent guide sont basés sur des exemples tirés de l'entreprise fictive *Les Aliments ABC inc.*

3. Dotation	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Base de données sur les employés	✓							
Descriptions de postes		✓			Rédiger des descriptions de postes pour chaque occupation	3	02-15-2019	Conseiller RH
Sources de recrutement variées et efficaces	✓				Favoriser l'affichage interne			
Affichages attrayants des postes pour les candidats	✓				Évaluer les résultats des affichages externes (taux de CV, qualité des CV)			
Formulaire d'entrevue	✓							
Tests de sélection		✓						
Vérification des références	✓							



Planification stratégique et prévisionnelle des ressources humaines

4. Accueil et intégration des nouveaux employés	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Lettre d'embauche	✓			Absence de contrat individuel	Rédiger un contrat d'embauche pour chaque nouvel employé			
Planification des activités d'accueil et d'intégration	✓		Processus d'accueil et d'intégration complet		Établir un aide-mémoire des points à ne pas oublier lors de l'activité d'accueil	4	03-01-2019	Conseiller RH
Manuel de l'employé	✓		Certaines procédures de gestion sont claires et bien définies	Il reste certains points à clarifier	Effectuer une mise à jour du manuel de l'employé	5	04-10-2019	Conseiller RH
Règlements d'entreprise	✓				Mise à jour de la liste des règlements d'entreprise			
Plan de formation structuré (entraînement à la tâche)	✓							
Évaluation formelle de la période de probation	✓							
Taux de roulement de la main-d'œuvre	✓		Analyse mensuelle du taux de roulement	Taux de roulement élevé	Motifs pour lesquels les employés quittent l'entreprise			
5. Rémunération	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Structure salariale	✓		Structure salariale souple qui permet d'offrir des défis intéressants aux employés					
Conditions et avantages versus le marché		✓		Aucune donnée sur les entreprises de la région et les conditions offertes	Consulter les sites Web qui diffusent de l'information concernant le marché du travail	6	07-01-2019	Conseiller RH
Programme de participation aux profits	✓							
REER collectif, régime de retraite, assurance collective	✓							
Programme d'équité salariale	✓		Appliquer la Loi sur l'équité salariale					

6. Gestion courante	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Gestion de la discipline		✓		Aucun processus clair de gestion de la discipline	Élaborer un processus de gestion de la discipline	8	08-03-2019	Conseiller RH
Indice de gestion RH 1. Taux d'absentéisme 2. Taux de roulement 3. Sondage de satisfaction des employés		✓		Aucun outil en place pour effectuer le suivi des absences et des retards	Conception des outils afin de calculer le taux d'absentéisme			
Organisation du travail (horaire, sécurité)	✓							
Gestion des promotions internes	✓		Bonne gestion des promotions internes (affichage de postes à l'interne)					
Modes de participation des employés	✓		Participation significative des employés au programme d'amélioration continue					

Planification stratégique et prévisionnelle des ressources humaines

7. Appréciation de la performance	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Procédure et outils d'appréciation de la performance	✓		Utilisation d'un outil concret lors de l'appréciation du rendement	Absence d'un plan de développement	Mise à jour de l'outil (formulaire)	7	03-01-2019	Conseiller RH
Formes de reconnaissance du rendement	✓		Détermination des augmentations salariales selon le rendement					
Suivi auprès des employés		✓		Manque de suivi à la suite de l'évaluation de la performance	Lors de l'évaluation de la performance, fixer une date de suivi			



8. Communication	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Mécanismes de communication (bulletin, babillard, enveloppe de paye)		✓		L'entreprise utilise seulement le babillard pour transmettre des renseignements	Organiser de façon ponctuelle des rencontres avec les employés			
Communication des changements		✓		Aucune stratégie pour communiquer des événements majeurs	Déterminer une procédure de communication			
Comité pour différents sujets impliquant les employés	✓		Grande implication des employés envers les comités internes					
9. Formation	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Respect de la <i>Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre</i>	✓		Vérification annuelle du montant investi en formation					
Politique de formation	✓							
Comité de formation paritaire	✓							
Plan de formation annuel		✓		Dispense de la formation non reliée au poste de travail	Déterminer les besoins de formation selon la vision à long terme de l'entreprise	9	11-01-2019	Conseiller RH
Plan de formation		✓		Aucun plan de formation	Établir un plan de formation	10	12-11-2019	Conseiller RH
10. Santé et sécurité	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Comité SST en place	✓		Le comité se rencontre 4 fois par année	Absence de règles et modalités	Établir des règles pour la tenue des réunions: mode de convocation, ordre du jour, procès-verbal, etc.			
Politiques et procédures SST (assignation temporaire, inspection des lieux, enquête d'accident)	✓		Une multitude d'activités sont organisées pour faire la promotion des comportements sécuritaires	Aucun outil formel concernant les règlements en santé et sécurité	Rédiger des règlements en matière de santé et sécurité			
Programme de prévention	✓							
Analyse de la situation (nombre d'accidents, gravité, fréquence)	✓		L'entreprise documente les incidents et les accidents					

Plan de prévention et mesures d'urgence	✓		Le programme de prévention est à jour, les employés y adhèrent et participent de façon proactive					
Indicateurs SST	✓							
Gestion des dossiers en SST		✓		Manque de rigueur et de suivi dans la gestion des dossiers SST	Suivre une formation afin de mieux gérer une réclamation			
Mécanisme de sensibilisation et formation des employés	✓							

Planification de la main-d'œuvre

11. Relations de travail	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Taux d'absentéisme	✓			Taux d'absentéisme élevé	Augmenter la présence du personnel de gestion dans l'usine			
Programme de reconnaissance		✓		Aucun programme de reconnaissance existant	Bâtir un programme de reconnaissance des employés			
Comité de relations de travail	✓		Un comité de relations de travail est en place					
Politiques (harcèlement au travail, heures supplémentaires, vacances)	✓			Quelques politiques sont en place et leur application n'est pas automatique	Développer et finaliser les politiques (heures supplémentaires) et s'assurer que leur application est équitable et uniforme			
12. Gestion des mouvements de main-d'œuvre	Existant	Inexistant	Points forts	Points faibles	Plan d'action	Priorités	Échéancier	Responsable
Progression et plan de carrière	✓		Un plan de développement individuel est élaboré pour chaque employé					
Politique de mutation, promotion	✓		Encourager la promotion interne					



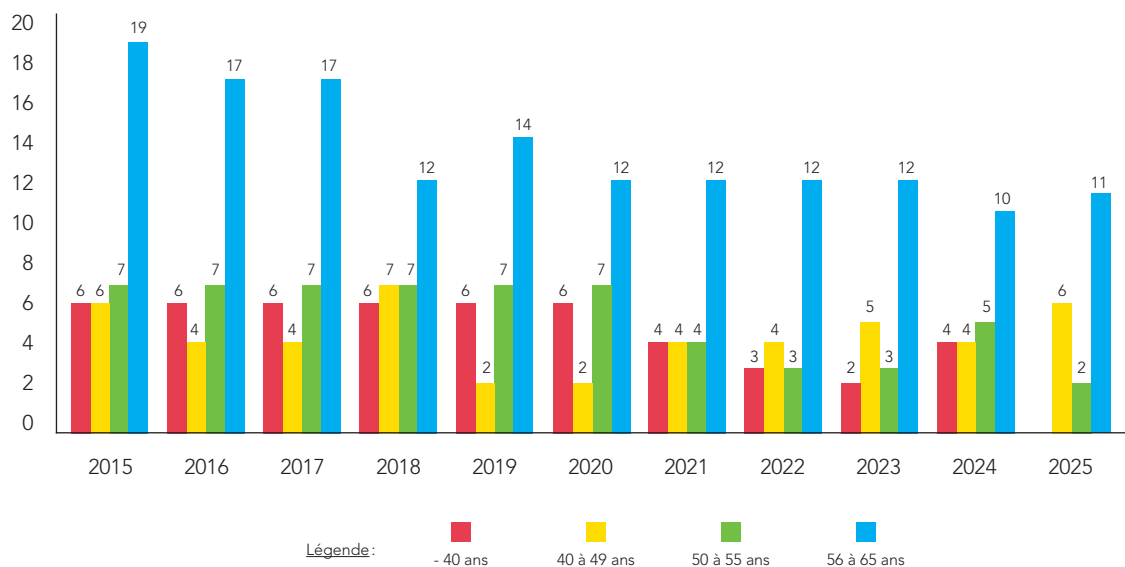
OUTIL 2 – PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Nom et prénom	Date de naissance	Âge au											Date d'embauche	2-mars-19 Années d'ancienneté	Occupation
		22-sept-18	22-sept-19	22-sept-20	22-sept-21	22-sept-22	22-sept-23	22-sept-24	22-sept-25	22-sept-26	22-sept-27	22-sept-28			
Lapointe, Jean-Louis	31 juil. 1956	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	16 sept. 1981	37	Opérateur d'emballage w-65
Cayer, Jocelyne	11 déc. 1956	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	15 nov. 1965	53	Manœuvre à l'emballage
Normand, Jean-Paul	20 sept. 1956	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	16 août 1999	20	Opérateur de chariot élévateur
Beaupré, Alain	31 janv. 1957	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	25 avr. 1963	56	Électromécanicien
Blanchette, Françoise	12 août 1957	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	2 mars 1987	32	Bouchère industrielle - filet
Charette, Sylvio	11 déc. 1957	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	20 août 1984	35	Boucher industriel - jambon
Roy, Patrick	28 mai 1958	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	24 janv. 1973	46	Technicien de laboratoire
Provencher, Hélène	19 janv. 1958	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	19 août 1968	51	Préposée à la balance
Rochon, Mario	16 févr. 1959	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	21 août 1967	52	Technicien de laboratoire
Paquin, Réal	2 août 1959	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	28 mai 1979	40	Opérateur de l'injecteuse 243
Chauvet, Nicolas	28 avr. 1960	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	15 juin 1970	49	Opérateur de chariot élévateur
Blondin, Jacqueline	11 mai 1960	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	15 avr. 1974	45	Manœuvre à l'emballage
Fisette, Jacques	1 déc. 1961	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	9 janv. 1978	41	Électromécanicien
Cardin, Micheline	6 déc. 1961	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	25 juin 1999	20	Manœuvre à l'emballage
Gagnon, Ginette	2 mai 1961	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	3 oct. 1978	40	Technicienne de laboratoire
Brassard, Sylvain	1 sept. 1961	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	2 mai 1977	42	Boucher industriel - flanc
Niquette, Stéphane	29 déc. 1962	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	10 mai 1977	42	Opérateur de chariot élévateur
Dion, Jean-Pierre	1 mars 1962	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	6 mars 2000	19	Manœuvre au désossage
Grandmont, Daniel	11 janv. 1963	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	22 avr. 2003	16	Manœuvre à l'emballage
Simon, Jean-Luc	25 avr. 1963	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	22 janv. 1980	39	Manœuvre au désossage
Tousignant, Gérald	25 déc. 1963	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	23 mai 2000	19	Manœuvre à l'emballage
Blouin, Sylvio	30 nov. 1964	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	15 mars 2004	15	Employé de sanitation
Gélineau, Michel	29 oct. 1964	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	20 oct. 1986	32	Boucher industriel - jambon
Morin, Macha	5 janv. 1965	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	28 août 1986	33	Préposée à la balance
Chassé, Luc	23 nov. 1965	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	23 févr. 1987	32	Boucher industriel - flanc
Sévigny, Diane	7 févr. 1966	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	16 sept. 1986	32	Manœuvre au désossage
Dion, Jean	29 avr. 1966	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	2 févr. 1998	21	Boucher industriel - jambon
Savage, Tony	16 nov. 1966	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	10 mai 2004	15	Employé de sanitation
Perreault, Jean-Guy	6 août 1969	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	17 mars 2000	19	Manœuvre au désossage
Ladouceur, Annie	26 mars 1970	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	1 juin 1992	27	Manœuvre à l'emballage
Picotte, Normand	7 janv. 1973	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	28 juin 1999	20	Boucher industriel - jambon
Garand, Jacques	31 oct. 1974	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	2 févr. 2004	15	Employé de sanitation
Brunelle, Sylvie	16 avr. 1980	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	17 févr. 2004	15	Manœuvre à l'emballage
Dubois, Jean-François	17 mai 1980	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	25 août 2003	16	Employé de sanitation
Dubois, Robert	10 janv. 1982	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	7 avr. 2003	16	Manœuvre à l'emballage
Cadorette, Steve	24 déc. 1982	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	3 juin 2002	17	Manœuvre au désossage
Goupil, Gabriel	15 avr. 1983	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	4 févr. 2003	16	Manœuvre à l'emballage
Labranche, Jonathan	2 août 1984	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	19 janv. 2004	15	Manœuvre à l'emballage



PLANIFICATION 1

Employés atteignant l'âge de la retraite au cours des 10 prochaines années



PLANIFICATION 2

	- 40 ans	40 à 49 ans	50 à 55 ans	56 à 65 ans
septembre 2015	6	6	7	19
septembre 2016	6	4	7	17
septembre 2017	6	4	7	17
septembre 2018	6	7	7	12
septembre 2019	6	2	7	14
septembre 2020	6	2	7	12
septembre 2021	4	4	4	12
septembre 2022	3	4	3	12
septembre 2023	2	5	3	12
septembre 2024	4	4	5	10
septembre 2025		6	2	11



OUTIL 3 – PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ACTUELLE

Nom des candidats	Âge	Emploi actuel			Scolarité				Évaluation rendement		Relève potentielle		Intérêts manifestés		
		Poste	Statut	Horaire	Ancienneté reconnue	Secondaire	Collégiale	Université	En cours	Titre professionnel	2012	2013	Poste	Formation et expérience habituellement demandées	Poste
Paul Labranche	56	Mécanicien	Permanent	nuît	25	X					Satisfait les exigences établies	Satisfait les exigences établies	Chef mécanicien	DEP ou AEC en électromécanique DEP en mécanique de machines fixes	N/D
Marc Phaneuf	42	Opérateur	Occasionnel	jour	10	X					Satisfait les exigences établies	Dépasse les attentes	Coordonnateur d'usine	DES DEP en Opération d'équipements de production	Superviseur de production
Robert Pépin	26	Technicien RH	Permanent	jour	4		X			CRHA	Satisfait les exigences établies	Dépasse les attentes	Directeur RH	Diplôme d'études universitaires ou collégiales en Administration des affaires ou Relations industrielles	Directeur RH

Légende:

 Retraite à prévoir (2 ans)

 Postes clés


OUTIL 4 – PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ACTUELLE

Département: Emballage de bonbons

Poste	Jour				Soir				Nuit				Absences			
	Num.	Permanent	Num.	Affectation temp.	Num.	Permanent	Num.	Affectation temp.	Num.	Permanent	Num.	Affectation temp.	Num.	Maladie	Num.	Accident de travail
Opérateur d'emballeuse M-1	246	Lapointe, J-L			255	#N/A									178	Boisvert, Jean ass. temporaire
	258	Courchesne, Stéphane			327	Marin, Jean										
Requis	3	2	0	0												
Actuel	2	2	0	0												
Différence	-1	0	0	0												
Opérateur d'emballeuse M-2	123	Pierre, Denis			138	#N/A							153	#N/A		
	153															
Requis	2	1	0	0												
Actuel	1	1	0	0												
Différence	-1	0	0	0												
Opérateur d'emb. vrac M-3	286	Provencher, Michel	356	Houle, Pascal	11	Blouin, Pierre	169	#N/A								
	339	Tousignant, Gérald			33	Jacob, Pierre										
Requis	4	3	0	0												
Actuel	4	3	0	0												
Différence	0	0	0	0												
Opérateur d'emb. carton M-4	10	Blanchette, Pierre	14	Royer, Pierre	243	Roy, Patrick										
	89	Jacob, Claude	42	Vigneux, Pierre	259	Gagnon, Patrick										
Requis	5	2	0	0												
Actuel	5	2	0	0												
Différence	0	0	0	0												
Inspecteur de bonbons mous	278	Simon, Jean-Luc			235	Brassard, Sylvain									364	Joyal, Michel ass. temporaire
	410	Blanchette, François														
Requis	3	1	0	0												
Actuel	2	1	0	0												
Différence	-1	0	0	0												
Électromécanicien	145	#N/A			349	Chauvette, Sylvio										
	179	Normand, Jean-Louis														
Requis	2	1	0	0												
Actuel	2	1	0	0												
Différence	0	0	0	0												
Totaux																
Requis	19	10	0	29												
Actuel	16	10	0	26												
Différence	-3	0	0	-3												

Légende: ■ Maladie ou accident de travail

Num. = numéro de l'employé

Total des absences	2		2
--------------------	---	--	---



Numéro	Nom
10	Blanchette, Pierre
11	Blouin, Pierre
89	Jacob, Claude
90	Hériot, Richard
91	Paquin, Réal
123	Pierre, Denis
127	Doyon, Luc
178	Boisvert, Jean
179	Normand, Jean-Louis
188	Tanguay, Sylvio
190	Therrien, Pierre
192	Beaudoin, Éric
14	Royer, Pierre
33	Jacob, Pierre
42	Vigneux, Pierre
51	Blanchette, Mario
76	Blouin, Sylvain
199	Merleau, Pierre
211	Rochon, Michel
216	Levasseur, Laurent
217	Grondin, Luc
219	Cailloux, Réal
231	Marin, Jacques
235	Brassard, Sylvain



Numéro	Nom
243	Roy, Patrick
246	Lapointe, J-L
253	Lambert, Carlos
258	Courchesne, Stéphane
259	Gagnon, Patrick
278	Simon, Jean-Luc
282	Parent, Raymond
286	Provencher, Michel
287	Cleary, Jim
293	Loyal, Denis
299	Green, Rémi
322	Breault, Mario
327	Marin, Jean
331	Guérin, Ludovic
339	Tousignant, Gérald
349	Chauvette, Sylvio
352	Charette, Stéphan
353	Gauthier, Daniel
356	Houle, Pascal
359	Niquette, Stéphane
364	Joyal, Michel
367	Grandmont, Daniel
398	Blondin, Gérald
410	Blanchette, François

OUTIL 5 – QUESTIONNAIRE DE DESCRIPTION DE POSTES

Titre du poste	
Supérieur immédiat	

Principales tâches et responsabilités

Dresser la liste des tâches effectuées en ordre d'importance (physiques et/ou intellectuelles).
Évaluez le temps (en %) consacré à chaque responsabilité.

Pour chacune des tâches effectuées, indiquez la fréquence.

	Journalière	Hebdomadaire	Mensuelle	Annuelle
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Quelles sont les conditions de travail qui caractérisent le poste ?

Ex. : Travail régulier de soir ou de fin de semaine, les quarts de travail, le travail à l'extérieur, le travail avec des clients exigeants, la chaleur, le froid, les odeurs, etc.

Quelles sont les exigences physiques qui caractérisent le poste ?

Ex. : Rester debout pendant de longues périodes, lever régulièrement des objets lourds, faire des tâches répétitives en ne bénéficiant que de courtes pauses, etc. (Préciser le nombre moyen de fois par semaine.)



PROFIL DE L'OCCUPATION

Quelle est la formation ou les qualifications requises pour occuper le poste ?

Ex. : Formation scolaire et/ou expérience de travail

Quels sont les outils/logiciels utilisés à ce poste ?

Quelle est la ou les langues requises pour occuper ce poste ?

Quelles sont les compétences requises pour occuper le poste ?

Ex. : Capacité à communiquer de façon efficace, capacité à résoudre des conflits, etc.

Quelles sont les qualités requises pour occuper le poste ?

Ex. : Sens de l'observation, comportement sécuritaire, etc.

Supervision (cocher) :

☐

Oui

☐

Non

Si oui (cocher)

**Nombre d'employés
à superviser**

☐

0 - 5

☐

6 - 10

☐

11 - 20

☐

20 - 30

☐

Autres

Éléments pertinents à ajouter (difficultés, problèmes particuliers, spécificités...).

Signatures :

Employé

Date

Superviseur

Date



OUTIL 6 – DESCRIPTION DE POSTE: COORDONNATEUR DE PRODUCTION

Titre de l'occupation: Coordonnateur de la production

Département: Production

Mise à jour: 7 janvier 2018



Sommaire de l'occupation

Le rôle du coordonnateur de production est d'assister le directeur d'usine dans la gestion et le suivi des opérations de fabrication. De plus, il coordonne les activités des membres de son équipe et les forme aux critères de qualité.



Responsabilités

Participation à la planification et à l'organisation de la production

- Planifier les changements de production, c'est-à-dire le passage d'un produit à un autre, et faire modifier tous les équipements et les emballages.
- Produire des rapports de production et d'évaluation de rendement.
- Faire des recommandations sur l'organisation de la production, le matériel utilisé, les méthodes de travail, la main-d'œuvre, les matières premières.

Supervision de la production

- Vérifier la salubrité des équipements et des aires de production avant le début des opérations.
- Vérifier l'organisation et l'état de fonctionnement des équipements avant le début des opérations.
- Vérifier la bonne marche du déroulement de chaque étape de la production.
- Inspecter visuellement chacune des stations de travail et des machines utilisées en production en vue de déceler toute anomalie.
- Déceler et résoudre les problèmes qui peuvent nuire à la bonne marche de la production.

Gestion des ressources humaines

- Déterminer l'effectif nécessaire à la production.
- Appliquer la politique de l'entreprise en matière de gestion du temps, du personnel et de la formation.
- Accueillir et intégrer les nouveaux employés (informer, former, etc.).
- Communiquer aux employés l'information relative au bon fonctionnement des opérations de production.
- Développer l'esprit d'équipe du personnel.
- Motiver, encourager les employés.
- Participer à la résolution de problèmes.
- Aviser le personnel des rendements attendus.
- Appliquer la convention collective lorsqu'en vigueur ainsi que les règlements de fonctionnement de l'entreprise.

Supervision de l'application du programme de gestion de la qualité

- Comprendre le programme de gestion de la qualité et le système des normes gouvernementales en vigueur dans l'entreprise.
- Conscientiser et former le personnel à l'importance de la qualité et les sensibiliser aux coûts reliés à la non-qualité.
- Responsabiliser les employés quant aux critères de qualité et au suivi des nonconformités.
- Déterminer et analyser les causes de rejets de produits.
- Corriger les étapes de production afin que le produit réponde aux normes de qualité établies.
- Collaborer aux activités des techniciens chargés d'effectuer les tests, les analyses, les contrôles, la recherche et développement sur les produits alimentaires.
- Collaborer à l'implantation et au suivi des normes HACCP et ISO.



Application des normes de santé et sécurité du travail (SST)

- Former les employés aux méthodes sécuritaires de travail.
- Faire observer les règles de SST.
- Intervenir lors d'un accident de travail.
- Participer aux enquêtes sur les accidents de travail.
- Soumettre des mesures de sécurité.
- Rédiger un rapport d'accident ou d'enquête sur l'accident.



Formation scolaire et professionnelle

- Formation postsecondaire en technologie de la transformation des aliments ou dans un domaine connexe
- Diplôme universitaire en sciences et technologie des aliments, en génie alimentaire ou en administration (gestion)
- Diplôme d'études secondaires



Compétences requises

- Capacité de réfléchir, d'analyser, de prendre des décisions
- Autonomie et sens de l'initiative
- Habiletés en gestion des ressources humaines (leadership, bonne communication, motivation, négociation, gestion de conflits)
- Compétences de base en informatique
- Connaissance des normes ISO, HACCP et GSFI

Approbation: Le contenu est conforme à l'emploi.

Directeur d'usine

Responsable des ressources humaines



OUTIL 7 – DESCRIPTION DE POSTE: SUPERVISEUR DE PRODUCTION/CONTREMAÎTRE

Titre de l'occupation: Superviseur de la production

Relève du: Directeur de production

Département: Production

Mise à jour: 1^{er} novembre 2018



Sommaire de l'occupation

Le superviseur de production coordonne les activités des manœuvres et des opérateurs afin de maximiser la productivité tout en s'assurant de la conformité aux normes de qualité, du respect de la réglementation et des procédures en tout temps. Il supervise et s'assure de la formation adéquate de ses employés.



Responsabilités

Participation à la planification et à l'organisation de la production

- Déterminer l'effectif nécessaire à la production.
- Planifier les changements de production, c'est-à-dire le passage d'un produit à un autre et faire modifier tous les équipements et les emballages.
- Produire des rapports de production et d'évaluation de rendement.
- Effectuer des recommandations sur l'organisation de la production, le matériel utilisé, les méthodes de travail, la main-d'œuvre, les matières premières.

Supervision de la production

- S'assurer de la salubrité des équipements et des aires de production avant le début des opérations.
- Vérifier l'organisation et l'état de fonctionnement des équipements avant le démarrage des opérations.
- Répondre à la conformité du déroulement de chaque étape de la production.
- Inspecter visuellement chacune des stations de travail et des machines utilisées en production en vue de déceler toute anomalie.
- Identifier et résoudre les problèmes qui peuvent nuire à la bonne marche des opérations.

Gestion des ressources humaines

- Appliquer la politique de l'entreprise en matière de gestion du temps, du personnel et de la formation.
- Accueillir et intégrer les nouveaux employés (informer, former, etc.).
- Communiquer aux employés l'information relative au bon fonctionnement des opérations de production.
- Créer un climat propice à motiver les employés.
- Participer à la résolution de problèmes.
- Aviser le personnel des rendements attendus.
- Appliquer la convention collective lorsqu'en vigueur ainsi que les règlements de fonctionnement de l'entreprise.

Supervision de l'application du programme de gestion de la qualité

- Appliquer le programme de gestion de la qualité et le système des normes gouvernementales en vigueur dans l'entreprise.
- Conscientiser et former le personnel à l'importance de la qualité et les sensibiliser aux coûts reliés à la non-qualité.
- Responsabiliser les employés quant aux critères de qualité et au suivi de non-conformité.
- Analyser et déterminer les causes de rejets de produits.
- Corriger les étapes de production afin que le produit soit conforme aux normes de qualité établies.
- Participer aux activités des techniciens chargés d'effectuer les tests, les analyses, les contrôles, la recherche et développement sur les produits alimentaires.
- Collaborer à l'implantation et au suivi des normes HACCP et GFSI.



Application des normes de santé et sécurité du travail (SST)

- Former les employés aux méthodes sécuritaires de travail.
- Faire observer les règles de SST.
- Intervenir lors d'un accident de travail.
- Rédiger des rapports d'accidents.
- Prendre part aux enquêtes sur les accidents de travail.
- Soumettre des mesures préventives de sécurité.
- Participer au comité SST.



Formation scolaire et professionnelle

- Diplôme d'études secondaire (DES)
- Diplôme d'études collégiales (DEC) en technologie des procédés et de la qualité des aliments ou en techniques de diététique
- Baccalauréat en sciences et technologie des aliments (BAC)
- Baccalauréat en génie alimentaire (BAC)
- Baccalauréat en génie industriel (BAC)



Exigences requises

- Connaissance des normes HACCP et GFSI
- Compétences de base en informatique
- 5 années d'expérience dans un milieu syndiqué



Compétences requises

- Capacités de réflexion : cognitive, d'analyse et synthèse
- Capacités de leadership : savoir mobiliser, persuasion, constituer des équipes performantes, savoir gérer les conflits
- Capacités de gestion : savoir gérer les ressources humaines, savoir organiser et orchestrer
- Communication : orale et écrite
- Relations interpersonnelles : Savoir travailler en équipe
- Entrepreneurat : orientation vers les résultats

Approbation : Le contenu est conforme à l'emploi.

Directeur d'usine

Responsable des ressources humaines



OUTIL 8 – DESCRIPTION DE POSTE: DIRECTEUR DE PRODUCTION

Titre de l'occupation : Directeur de production

Département : Production

Mise à jour : 1^{er} novembre 2018



Sommaire de l'occupation

Le directeur de production coordonne les activités des superviseurs de production afin de maximiser la productivité tout en s'assurant de la conformité aux normes de qualité, du respect de la réglementation et des procédures en tout temps. Il supervise et s'assure de la formation adéquate de ses employés.



Responsabilités

Participation à la planification et à l'organisation de la production

- Définir les objectifs de production et mettre en œuvre des stratégies pour les atteindre.
- Définir et contrôler les tableaux de bord de production.
- Émettre des recommandations sur l'organisation de la production, le matériel utilisé, les méthodes de travail, la main-d'œuvre, les matières premières.
- Mettre en place des plans d'action pour améliorer l'environnement de travail et en assurer le suivi régulier.
- Participer aux différents comités et rencontres de gestion.
- Collaborer avec les différents départements (planification, amélioration continue, maintenance, ressources humaines, etc.).

Supervision de la production

- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour assurer le respect de la qualité, le respect des délais et le respect des budgets.
- Répondre à la conformité du déroulement de chaque étape de la production.
- Coordonner les activités reliées au service qualité, à la logistique et à l'organisation industrielle.
- Établir les priorités d'entretien et recommander les travaux d'immobilisation à réaliser dans les départements sous sa responsabilité, et ce, en regard de leur rentabilité.

Gestion des ressources humaines

- Superviser les superviseurs de production, les coacher et les aider dans l'atteinte de leurs différents objectifs.
- Évaluer leur rendement et s'assurer du développement de ses subordonnés en fonction des plans établis.
- Coordonner l'évaluation des besoins de formation pour tous les employés (cadres et syndiqués) sous sa responsabilité afin qu'ils puissent accomplir efficacement leur travail et mettre en œuvre les programmes nécessaires en vue d'en assurer l'efficacité et la rentabilité.
- Déterminer l'effectif nécessaire à la production.

Supervision de l'application du programme de gestion de la qualité

- Comprendre le programme de gestion de la qualité et le système des normes internes et gouvernementales en vigueur dans l'entreprise.
- Conscientiser et former le personnel à l'importance de la qualité et les sensibiliser aux coûts reliés à la non-qualité.
- Responsabiliser les employés quant aux critères de qualité et au suivi des nonconformités.
- Analyser et déterminer les causes de rejets de produits.
- Corriger les étapes de production afin que le produit soit conforme aux normes de qualité établies.
- Collaborer à l'implantation et au suivi des normes HACCP, ISO et GFSI.



Application des normes de santé et sécurité du travail (SST)

- Prendre en charge l'application de la réglementation en matière de production et de santé et sécurité au travail.
- Faire observer les règles de SST.
- Intervenir lors d'un accident de travail.
- Prendre part aux enquêtes sur les accidents.
- Participer au comité de SST.
- Soumettre des mesures préventives de sécurité.



Formation scolaire et professionnelle

- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études collégiales (DEC) en technologie des procédés et de la qualité des aliments ou en techniques de diététique
- Baccalauréat en sciences et technologie des aliments (BAC)
- Baccalauréat en génie alimentaire (BAC)
- Baccalauréat en génie industriel (BAC)



Exigences requises

- Connaissances des normes HACCP, ISO et GFSI
- Compétences de base en informatique
- 5 années d'expérience dans un milieu syndiqué
- Maîtrise de l'anglais



Principales compétences requises

- Capacités de réflexion : cognitive, d'analyse, synthèse, résolution de problème, prise de décision
- Communication : savoir écouter et transmettre de l'information
- Relations interpersonnelles : savoir travailler en équipe
- Capacités de leadership : savoir mobiliser, savoir commander, savoir gérer les conflits
- Qualités personnelles : confiance en soi, savoir s'adapter
- Capacités de gestion : savoir gérer le changement, savoir gérer les ressources humaines, savoir planifier, savoir déléguer, savoir contrôler
- Entrepreneurat : Initiative, orientation vers les résultats

Approbation : Le contenu est conforme à l'emploi.

Directeur d'usine

Responsable des ressources humaines



OUTIL 9 – DESCRIPTION DE POSTE: MANŒUVRE

Titre de l'occupation : Manœuvre

Département : Superviseur de la production

Mise à jour : 1^{er} novembre 2018



Sommaire de l'occupation

Le manœuvre dans la transformation des aliments et des boissons exerce une panoplie d'activités telles que :



Responsabilités

- Peser et placer des ingrédients dans les mélangeurs.
- Procéder à la cuisson des produits alimentaires.
- Assister les opérateurs dans leurs fonctions de contrôle de procédés.
- Effectuer des étapes de transformation des produits alimentaires en suivant le rythme d'une ligne de production (couper, peser, placer, trier, etc.).
- Vérifier les produits et les emballages en cours de production afin de s'assurer de leur conformité et de leur qualité.
- Emballer des produits, manuellement ou avec les équipements automatisés, dans des sacs, des boîtes, des bouteilles ou d'autres récipients.
- Transporter manuellement ou à l'aide d'équipements mécaniques les matières premières, les produits finis et les matériaux d'emballage dans l'usine et l'entrepôt, nettoyer les aires de travail et le matériel.



Formation scolaire et professionnelle

- Diplôme d'études secondaires (DES)



Exigences

- Bonne résistance physique, dextérité manuelle et vitesse d'exécution
- Connaissance du SIMDUT
- Capacité à soulever des poids de 30 lb
- Connaissances en hygiène et salubrité des aliments et des normes de qualité



Principales compétences requises

- Relations interpersonnelles : savoir travailler en équipe
- Débrouillardise et minutie

Approbation : Le contenu est conforme à l'emploi.

Directeur d'usine

Responsable des ressources humaines



OUTIL 10 – DESCRIPTION DE POSTE : ÉLECTROMÉCANICIEN

Titre de l'occupation : Électromécanicien

Relève du : Superviseur de maintenance

Département : Emballage

Mise à jour : 1^{er} novembre 2018



Sommaire de l'occupation

L'électromécanicien est responsable du dépannage, de l'entretien correctif et préventif ainsi que de l'installation des appareils, dont les systèmes de production à fonction unique ou multiple. Il participe à la conception ou à l'optimisation de systèmes automatisés dans les aires de production alimentaire.



Responsabilités

Installation et alignement

- Lire des plans, des diagrammes et des schémas pour déterminer la façon de procéder.
- Installer, aligner, démonter et déplacer, en respectant les plans et à l'aide d'outils manuels et électriques, de la machinerie industrielle fixe ou du matériel mécanique tels que des pompes, des ventilateurs, des réservoirs, des convoyeurs, des chaudières et des générateurs.
- Mettre à l'essai et observer les composantes et les systèmes électriques, électroniques et mécaniques à l'aide d'appareils d'essai et de mesure.
- Effectuer l'équilibrage dynamique ou statique d'armatures ou de rotors, souder et braser des connexions électriques, aligner et ajuster les pièces.

Réparation des systèmes mécaniques, pneumatiques ou automatisés

- Localiser et réparer les pannes des systèmes afin d'assurer la performance appropriée.
- Effectuer des travaux d'usinage pour modifier les pièces nécessaires à la remise à neuf des équipements.
- Analyser les vibrations d'un appareil après une intervention.
- Apporter les corrections nécessaires à l'alignement de l'équipement.
- Consigner les données dans un rapport journalier.

Utilisation et vérification des systèmes de production

- Utiliser les systèmes de commandes automatisées ou informatisées et les machines auxiliaires telles que les chaudières, les générateurs, les pompes, les compresseurs et autres équipements pour chauffer, ventiler, réfrigérer, éclairer et alimenter en énergie les établissements industriels.
- Surveiller et inspecter le matériel d'usine, les postes informatisés reliés aux équipements de production, les commutateurs, la robinetterie, les indicateurs, les alarmes, les compteurs et autres instruments afin de mesurer la température, la pression et le débit de liquide pour déceler les fuites et les autres défauts.
- Enregistrer les relevés des instruments et les défauts du matériel.

Entretien correctif et préventif

- Nettoyer et lubrifier les pompes, les compresseurs et autres équipements.
- Effectuer la vérification mécanique, pneumatique et hydraulique.
- Analyser et contrôler les vibrations et le bruit.
- Calibrer des automates programmables et ajuster des équipements.
- Consigner des données dans un rapport journalier d'activités opérationnelles et d'activités de sécurité et d'entretien.
- Participer à l'élaboration d'un programme d'entretien préventif de l'équipement.



Formation scolaire et professionnelle

- Diplôme d'études collégiales (DEC) en technologie de l'électronique industrielle.
- Attestation d'études collégiales (AEC) en électronique industrielle ou automatisation industrielle.
- Diplôme d'études professionnelles (DEP) en électromécanique de systèmes automatisés.



Exigences

- Compétences de base en informatique et maîtrise de l'anglais technique
- Connaissances des normes HACPP et GFSI
- Connaissances des normes de santé et sécurité au travail
- Connaissances de la mécanique (pneumatique, hydraulique, lubrification, analyse des vibrations, alignement)
- Connaissances des notions en électricité et en électronique
- Détenteur d'un certificat en électricité (Licence C)



Attitudes et qualités personnelles

- Sens de l'observation
- Méthodique
- Débrouillardise
- Facilité à apprendre
- Capacité à travailler en équipe

Approbation : Le contenu est conforme à l'emploi.

Directeur d'usine

Responsable des ressources humaines



OUTIL 11 – DESCRIPTION DE POSTE: OPÉRATEUR D'EMBALLEUSE DE BONBONS

Titre de l'occupation: Opérateur d'emballuse de bonbons

Département: Emballage

Mise à jour: 7 janvier 2018



Sommaire de l'occupation

Sous la responsabilité du superviseur du département de l'emballage, l'opérateur de l'emballuse de bonbons est responsable de manœuvrer des équipements qui servent à emballer les bonbons individuellement. Il doit s'assurer du bon fonctionnement de l'ensemble des équipements dont il est responsable.



Responsabilités

- Régler et ajuster les équipements d'emballage en vue du début des opérations.
- Manœuvrer les équipements pour emballer les bonbons.
- Signaler toute anomalie au service de réparation.
- Effectuer les tests durant le procédé afin que les produits soient dans les normes de qualité établies et faire les ajustements nécessaires.
- Remplir les registres de production en y indiquant la date, les poids, les températures et les mesures des divers paramètres des produits fabriqués ou en cours de production.
- Nettoyer son poste de travail à la fin de son quart de travail.
- Respecter les règles de santé et sécurité.
- Effectuer toutes autres tâches connexes.



Qualifications requises

- Détenir un diplôme d'études secondaires.
- Avoir un diplôme d'études professionnelles en opération d'équipement de production.
- Posséder de l'expérience comme manœuvre dans l'industrie de la transformation alimentaire serait un atout.



Attitudes et qualités personnelles

- Sens de l'observation
- Méthodique
- Débrouillardise
- Facilité à apprendre
- Capacité à travailler en équipe

Approbation: Le contenu est conforme à l'emploi.

Superviseur du département d'emballage

Responsable des ressources humaines



OUTIL 12 – DESCRIPTION DE POSTE : OPÉRATEUR DE CHARIOT ÉLÉVATEUR

Titre de l'occupation : Opérateur de chariot élévateur (cariste)

Département : Expédition

Mise à jour : 7 janvier 2018



Sommaire de l'occupation

Sous la supervision du surveillant de l'expédition, l'opérateur de chariot élévateur assure l'approvisionnement de la matière première aux opérateurs. Il effectue les inventaires et il s'assure d'une utilisation optimale et sécuritaire des aires d'entreposage disponibles. De plus, il effectue la réception et l'expédition de la marchandise et il accomplit toutes autres tâches connexes.



Exigences

- Diplôme d'études secondaires
- Formation d'opérateur de chariot élévateur obligatoire
- 1 an d'expérience comme opérateur de chariot élévateur serait un atout
- Connaissance du SIMDUT serait un atout



Aptitudes

- Grande capacité d'organisation
- Capacité à soulever des poids de 30 lb
- Comportement sécuritaire
- Minutieux
- Bon sens de l'observation



Responsabilités

Envers l'entreprise

- Contribuer à l'amélioration continue
- Signaler toute défectuosité d'équipement
- Garder son environnement de travail propre et sécuritaire

Envers ses collègues

- Travailler de façon sécuritaire
- Communiquer efficacement
- Travailler en équipe, dans le respect

Envers le client

- Manutentionner la marchandise avec soin
- Respecter les critères de qualité
- Expédier les produits selon la commande





Approbation : Le contenu est conforme à l'emploi.

Superviseur de l'expédition

Responsable des ressources humaines



CHAPITRE 2

DOTATION



CHAPITRE 2



DOTATION

Depuis quelques années, il y a bon nombre de postes disponibles pour les personnes en recherche d'emploi. Les candidats qualifiés pour exercer des métiers spécialisés se font de plus en plus rares. Avec la rareté de main-d'œuvre, le défi des organisations consiste à attirer des candidats, à les maintenir en emploi et à les mobiliser. Quelques facteurs du secteur de la transformation alimentaire complexifient les activités de recrutement, notamment un problème d'image, des horaires atypiques et des salaires moins avantageux que dans d'autres secteurs. De surcroît, les conditions de travail sont parfois difficiles : environnements bruyants, humides, froids, etc. Conséquemment, les employeurs doivent user d'originalité et de créativité pour se démarquer et se positionner comme employeur de choix.

Les outils inclus dans le prochain chapitre vous permettront de structurer votre processus de recrutement afin d'attirer les meilleurs candidats possibles. Rappelez-vous que toutes les actions posées lors d'un tel processus fournissent de l'information sur les valeurs véhiculées dans votre entreprise et bien plus. Au moment de faire connaître vos offres d'emploi, plusieurs moyens de communication peuvent être utilisés. Soyez innovateur et démarquez-vous !

L'outil 15 – *Demande de personnel* (page 48) vous aidera à expliquer le profil recherché et, une fois l'autorisation obtenue, vous pourrez procéder aux étapes de recrutement.

MÉTHODES DE RECRUTEMENT

Recrutement interne

Lorsqu'un poste devient disponible au sein de votre organisation, les premiers candidats à considérer sont les personnes à l'emploi de l'entreprise. Le fait d'octroyer une promotion à un employé à l'interne renforce le sentiment d'appartenance, permet d'assurer la stabilité de cet employé dans l'organisation et renforce sa mobilisation.



1- Affichage de poste à l'interne

L'affichage interne (outils 13 et 16, pages 46 et 49) consiste à faire connaître à l'ensemble des employés de l'entreprise qu'un poste est disponible, à les informer des compétences recherchées et à les inviter à poser leur candidature. Il s'agit de disposer la description du poste à pourvoir sur un tableau prévu à cet effet et à la vue des employés. Il peut aussi être affiché sur l'intranet de la compagnie.

Recrutement externe

L'affichage externe (outil 14, page 47) ouvre la porte à l'ensemble de la population, permettant ainsi de découvrir de nouveaux talents. Cette méthode de recrutement doit être visée et ciblée selon les exigences de l'emploi et le profil de compétences recherché. Plusieurs options s'offrent aux entreprises :

1- Section Carrière sur votre site Web corporatif

Le Web constitue un outil indispensable pour le chercheur d'emploi : dès qu'il entendra parler de votre organisation comme employeur potentiel, il sera curieux de trouver des informations vous concernant. Pour ce faire, il y a de fortes chances qu'il inscrive le nom de votre entreprise dans un moteur de recherche tel que Google. En arrivant sur la page d'accueil de votre site, les termes « emploi », « carrière » ou « postes à pourvoir » devraient apparaître de manière évidente afin de diriger le postulant au bon endroit.

L'outil 17 – *Testez votre onglet carrière* (page 50) énumère les éléments indispensables à insérer dans l'onglet Carrière pour séduire votre candidat.



2- Banque de candidats

La consultation des curriculum vitæ dans votre banque de candidats peut être un bon moyen d'effectuer une sélection rapide. Cependant, il est possible que certains candidats qui y figurent ne soient plus disponibles. Une mise à jour de la banque est recommandée tous les six mois. Assurez-vous de détruire les documents en respectant la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé.

L'outil 15 – *Demande de personnel* (voir page 48) est utile pour les personnes se présentant directement à votre entreprise sans curriculum vitæ.

3- Programme de recommandation de candidats

L'entreprise s'appuie sur une méthode supplémentaire pour recruter les meilleurs candidats, en faisant de ses employés des partenaires dans ce domaine. Communiquez vos besoins de recrutement autour de vous et aux membres de votre équipe, on pourra vous recommander des candidats potentiels. La possibilité de recevoir une prime de recommandation peut contribuer à l'amélioration de cette stratégie de recrutement. Consultez l'outil 18 (page 51) pour obtenir un exemple de programme de recommandation de candidats.

Mise en garde : Dans l'éventualité où le postulant ne serait pas retenu, soyez conscient que l'employé qui vous a référé son ami ou membre de sa famille vous demandera la raison pour laquelle la candidature n'a pas été retenue. Nous vous conseillons de réaliser une entrevue téléphonique avec la personne référée même si sa candidature ne répond pas aux critères de l'emploi désiré.

4- Journaux et revues spécialisées

Il existe différentes publications locales, qui vont des quotidiens aux hebdomadaires en passant par les revues spécialisées. Souvent, les journaux de votre région sont un bon moyen de communication. Assurez-vous de bien cibler la clientèle que vous désirez rejoindre.

5- Établissements d'enseignement

Lorsque vous devez embaucher du personnel spécialisé, il est pertinent de communiquer avec l'établissement d'enseignement qui donne la formation spécifique recherchée. Il existe des services de placement dans différents établissements qui permettent de recruter du personnel qualifié. Pour connaître les établissements offrant les différents programmes de formations liés à la transformation alimentaire, vous pouvez consulter les

ATTENTION!

Si vous œuvrez dans un milieu syndiqué, prêtez une attention particulière à la convention collective, qui la plupart du temps encadre le recours au recrutement externe. Habituellement, celle-ci contient des clauses définissant une période d'affichage à l'interne qu'il est obligatoire de respecter.

sites Inforoutefpt et celui du CSMOTA sous la rubrique « où étudier ? », ce qui vous permettra de connaître le nombre de diplômés du programme désiré de votre région et les coordonnées pour entrer en contact avec les agents de leur service de placement.



www.inforoutefpt.org
www.alimentetavie.com

6- Site Web gouvernemental

Le site Web d'Emploi-Québec est une bonne façon de publier vos offres d'emploi gratuitement. Ce service étant très accessible, il est possible de joindre plusieurs chercheurs d'emplois sans frais.

Saviez-vous que 12 millions de visiteurs ont consulté ce site Web en 2013-2014 ?



www.emploiquebec.gouv.qc.ca



7- Sites Internet spécialisés

De plus en plus de chercheurs d'emploi consultent des sites Web spécialisés via Internet. Lors de l'utilisation de tels services, des frais sont facturés à l'entreprise. Pour accéder à une multitude de candidatures, il peut être très avantageux d'utiliser ce genre de service.

Voici quelques exemples de sites populaires :

Sites Internet	Spécialité
Jobillico	Générale
Indeed	Générale
Neuvoo	Générale
Jobboom	Générale
JobMire	Générale
Monster	Générale
Workopolis	Générale
La toile des recruteurs	Ressources humaines
Isarta	Vente, communication et marketing
Comptabilité	Comptabilité et tenue de livre
Mécanicien	Mécanique
ITjobs	Informatique
À table ! Emplois	Transformation alimentaire

8- Médias sociaux

Une présence sur les médias sociaux permet de cibler des candidats qui utilisent de plus en plus les technologies du Web, particulièrement les 14 à 45 ans. Les postes peuvent se pourvoir par réseautage.



9- Programmes d'échanges saisonniers

Les employeurs forment des partenariats avec d'autres entreprises afin de partager les ressources. Cette approche est efficace lorsque les entreprises ont des périodes d'emploi complémentaires.

10- 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.

11- Salon et foires de l'emploi

Cette méthode de recrutement permet aux employeurs d'établir un contact direct avec un grand nombre de candidats potentiels. Partout au Québec se tiennent des événements axés sur le développement du marché du travail. Veuillez consulter le site Web pour en savoir davantage au sujet des événements, des salons et des foires de l'emploi.



www.emploiuebec.gouv.qc.ca/evenements

12- Agences de placement de personnel

Les agences de placement de personnel peuvent constituer une vaste banque de travailleurs désireux d'obtenir des postes temporaires. Il est important de savoir qu'il y a des frais facturés à votre entreprise lorsque vous faites affaire avec ces ressources.

13- Organismes spécialisés en employabilité

Plusieurs organismes spécialisés en employabilité viennent en aide à différentes clientèles telles que les personnes immigrantes, les travailleurs âgés de 45 ans et plus, les personnes handicapées, les femmes, les jeunes, etc. Ces organismes peuvent constituer une source efficace de références pour trouver un candidat. Ils sont présents dans plusieurs régions.

Contactez votre centre local d'emploi (CLE) pour connaître leurs coordonnées.



www.agences-deplacement.ca/fr/agences-deplacement-de-la-region-dequebec/

14- Visites industrielles

Le CSMOTA organise des visites industrielles en collaboration avec les entreprises désirant se faire connaître auprès des contacts-clé d'organismes spécialisés en employabilité et du CLE de leur région. En acceptant d'ouvrir les portes de votre entreprise à ces professionnels, vous contribuez à faire découvrir les réalités de votre milieu. Ces personnes-ressources pourront ensuite mieux orienter les chercheurs d'emploi vers les postes que vous avez à pourvoir, ce qui facilitera votre recrutement.



www.emploiuebec.gouv.qc.ca



15- Le Carrefour BLE

C'est un organisme à but non lucratif qui a pour mission l'insertion en emploi de professionnels d'origine immigrante, principalement dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'environnement. De par leur formation et leur expérience professionnelle, les candidats sont qualifiés et prêts à contribuer au marché du travail québécois et au succès de votre entreprise puisqu'ils reçoivent une formation de mise à niveau unique en son genre. Faites parvenir vos offres d'emploi.



Pour plus d'information, veuillez consulter le site Web www.carrefourble.qc.ca/.

16- Recrutement interculturel

Le bassin de candidats disponibles sur le marché du travail inclut les immigrants et les minorités visibles. Il devient donc indispensable, tant pour les grandes entreprises que pour les PME, de se doter de cette main-d'œuvre qualifiée. Cette stratégie contribuera à améliorer la performance de votre entreprise, notamment sur le plan de l'innovation et de la créativité. L'entreprise doit se questionner sur l'importance relative qu'il faut accorder à certains critères en contexte de diversité culturelle. En effet, plusieurs critères constituent un obstacle à l'emploi des immigrants et des minorités visibles.

L'importance relative qu'il faut accorder :

- à la maîtrise parfaite du français à l'entrée en poste ;
- à la pleine connaissance du mode de fonctionnement de la société et des entreprises québécoises ;
- à l'expérience acquise dans une entreprise du même domaine ;
- à la connaissance préalable du domaine d'activité de l'entreprise ;
- au lieu d'obtention des diplômes et des expériences.

Lorsqu'on recherche des candidatures :

- Utiliser des sources de recrutement qui donnent accès à un bassin de candidats où se trouve un nombre suffisant d'immigrants, de minorités visibles et de minorités culturelles ;
- Communiquer vos orientations à l'égard de la diversité.
Ex. : Communiquer clairement à vos employés vos orientations, les afficher sur votre site Web, représenter des immigrants à l'intérieur de vos documents corporatifs, joindre les organismes d'intégration à l'emploi.

Lorsqu'on analyse les candidatures reçues, il est important :

- de vérifier les équivalences de formation et d'expérience professionnelle ;
- d'éviter les préjugés et les stéréotypes.

Le site Web du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion fournit des renseignements utiles qui permettent de faire une comparaison d'ordre général entre le système éducatif officiel d'un pays ou d'une province et celui du Québec.

Pour en savoir plus, consulter le Guide pratique de la gestion interculturelle en emploi :



www.emploiuebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf

La diversité est un terme utilisé souvent pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, la physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. Nous savons tous que la Charte des droits et libertés de la personne du Québec y fait référence directement.

À INCLURE DANS LES OFFRES D'EMPLOI

« Valorisant la diversité, ABC inc. invite toutes les personnes qualifiées à présenter leur candidature, en particulier les femmes, les membres de minorités visibles et ethniques, les autochtones et les personnes handicapées. »



FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI

Le formulaire de demande d'emploi est un outil efficace de recrutement, qui présente plusieurs renseignements dans un cadre bien précis pour tous les candidats. Le recruteur sait exactement où chercher l'information, étant donné qu'elle se présente toujours de la même manière. Certaines entreprises demandent aux candidats de le remplir même s'ils possèdent un curriculum vitae. Sachez cependant que pour les postulants, le fait de réécrire les informations qu'ils vous ont déjà transmises dans leur CV peut être un peu déplaisant. Cet outil pourrait être réservé pour ceux qui n'ont pas de CV.

L'outil 24 – *Formulaire de demande d'emploi* (page 57) vous aidera. Lors de l'élaboration de votre formulaire de demande d'emploi, il est important de vous assurer qu'il respecte la *Charte des droits et libertés de la personne*. L'utilisation du formulaire de demande d'emploi permet d'évaluer la compréhension écrite, les connaissances en français et le respect des consignes.

Résultat escompté

Faciliter l'analyse des candidatures reçues pour un poste.

Obstacles potentiels

- Difficulté à lire l'information sur certaines demandes d'emploi
- Données incomplètes sur le formulaire

Étape de mise en œuvre

Créer ou adapter un formulaire d'emploi et y apposer votre logo d'entreprise.

Évaluation de l'outil

Lors de la consultation des candidatures, si l'information est claire, bien présentée, l'analyse sera plus simple. Alors, vous saurez que le formulaire est adapté à vos besoins de recrutement.

SYSTÈME DE CLASSEMENT ET SÉLECTION DES CURRICULUMS VITÆ

L'augmentation de l'efficacité de votre recherche de candidats commence par un système de classement des curriculums vitae. Les entreprises reçoivent des candidatures spontanées pour différents types de postes. Il est donc nécessaire d'analyser et de déterminer si les candidats ont le profil recherché. Pour procéder au classement et à la sélection, nous vous suggérons de respecter les étapes suivantes :

Étape 1

La réception des curriculums vitae :

- Il est capital d'inscrire la date de réception et le poste visé, sur un des coins de la première page, et d'appliquer la même méthodologie pour tous les CV reçus.
- Si une personne se présente à l'entreprise pour postuler, il peut être avantageux de prendre plus d'information sur sa candidature. Par exemple, une personne postule pour un poste de manœuvre, il est opportun de lui poser des questions sur ses disponibilités quant aux quarts de travail.
- Ouvrir des dossiers par poste pour assurer le classement des candidatures.

Étape 2

Relire la description du poste en déterminant les qualités et les aptitudes requises.

Étape 3

Dresser une liste des points importants à analyser sur le curriculum vitae, par exemple :

- Formation scolaire : diplôme d'études secondaires
- Expérience en usine : minimum 2 ans
- Minutie au travail
- Progression dans ses emplois
- Capacité à travailler en équipe



Étape 4

Analyser les curriculum vitae en fonction de vos critères et bâtir un système pour effectuer la codification des candidatures. Vous pouvez trouver un code pour déterminer les trois catégories suivantes :

Exemple :

Catégories	Code
Candidature retenue	1 / A
Hésitation ou interrogation	2 / B
Candidature non retenue	NR / C-D-E

Étape 5

Contacter les candidats retenus afin de réaliser l'entrevue téléphonique (consulter l'outil 21 – *Entrevue téléphonique*, page 54).

PRÉPARATION À L'ENTREVUE

Rester objectif !

Étant donné que le processus de l'entrevue est humain, il peut être facile de se laisser influencer par nos perceptions. Vous devez être conscient des pièges dont vous pouvez être victime, et ce, même si vous avez de l'expérience en sélection de personnel.

Attention à vos perceptions !

► *Prépondérance de l'information négative ou positive*
Le recruteur recherche l'information négative et il y attache plus d'importance. Il pourrait éliminer un candidat, même après que celui-ci a donné plusieurs bonnes réponses.

► *L'effet de halo*
Le recruteur est ébloui par une des caractéristiques du candidat et se fera une impression générale du candidat à partir de cette fausse perception.

► *L'effet de contraste*
Le recruteur peut être influencé par l'ordre dans lequel il rencontre les candidats. Si vous rencontrez un candidat qui dépasse largement vos attentes, le candidat suivant aura moins de chance de se faire remarquer, même s'il correspond à vos attentes.

► *Le stéréotype ou le cliché*

C'est l'effet par lequel le recruteur commet une erreur de perception causée par ses préjugés. Le stéréotype est en fait une perception non fondée sur un individu. Lorsque vous faites cette erreur de perception, vous oubliez les différences individuelles et la personnalité du candidat.

► *La première ou la dernière impression*

Des recherches ont démontré que les trois à cinq premières minutes d'un entretien sont déterminantes. Les minutes suivantes de l'entrevue serviront à confirmer l'information perçue. Faites attention de ne pas vous faire une impression globale du candidat trop rapidement. Restez objectif et centrez vos opinions sur des faits. La dernière impression, c'est le même principe mais à l'inverse.

► *L'effet d'association*

Le recruteur identifie une caractéristique commune entre lui et le candidat, comme l'établissement d'enseignement, les passe-temps, et il conclut ainsi que le candidat est forcément le meilleur pour le poste. Il faut savoir se détacher de ces faits et rester neutre.

► *La projection*

Le recruteur attribue au candidat ses propres caractéristiques, ses idées, ses convictions et ses attentes. Ayez une bonne connaissance de vous, vous éliminerez cette erreur de perception.

Préparation à l'entrevue de sélection

L'entrevue est une étape importante dans le processus de sélection. Généralement, pour un poste de manœuvre, l'entrevue dure approximativement de 25 à 30 minutes, d'où l'importance de bien préparer son entrevue et d'avoir une bonne connaissance du poste à pourvoir.

L'utilisation d'un formulaire d'entrevue téléphonique (outil 21, page 54) vous permettra de couvrir tous les points importants à vérifier avec le candidat et vous aidera à rester centré sur vos objectifs. Il est important d'expliquer aux candidats les principales tâches du poste convoité. Vous devez également garder du temps pour répondre à leurs questions. Nous vous proposons d'utiliser l'outil 20 (page 53) pour évaluer

plusieurs candidats postulant pour un même emploi afin d'assurer l'objectivité du processus d'embauche. Voici quelques trucs pour une entrevue efficace :

Avant l'entrevue :

1. Préparer votre horaire d'entrevue de façon à consacrer une à deux journées rapprochées au processus d'entrevue (selon le nombre de postes à pourvoir), de manière à garder un bon souvenir des candidats.
2. Réserver l'endroit où se déroulera l'entrevue et prévoir la disposition de la salle.
3. Préparer la grille d'entrevue en se référant au profil du poste.
4. Déterminer les tâches que chaque membre du comité aura à faire pendant l'entrevue (accueil du candidat, questions d'entrevue, présentation du poste, conclusion).
5. Juste avant de commencer vos entrevues, relire vos descriptions de poste.
6. Avant de rencontrer un candidat, il est très important de relire son curriculum vitae et de noter les interrogations afin de les vérifier en entrevue. Cette étape est importante si vous ne voulez pas passer à côté d'éléments importants.

Pendant l'entrevue :

7. Le responsable de la sélection se charge d'aller chercher le candidat à l'heure prévue afin de l'amener dans la salle où se déroule l'entrevue. C'est habituellement l'occasion de le mettre à l'aise en lui posant des questions comme : « Avez-vous trouvé l'endroit facilement ? », « Puis-je vous offrir un café ? », « Êtes-vous arrivé de (Montréal) ce matin ? ».
8. Le recruteur doit présenter les membres du comité de sélection ou les inviter à se présenter, puis expliquer le déroulement de l'entrevue.

9. À la fin de l'entrevue, présenter brièvement le poste et ses principales responsabilités; une visite du poste de travail aux candidats potentiels aura pour effet de les mettre en contexte.

10. Inviter le candidat à poser des questions et expliquer les étapes futures du processus de sélection.

11. Faire signer le formulaire de consentement pour la prise de références (outil 23, page 56).

TYPES D'ENTREVUES²

- **En profondeur :** Les questions posées sont limitées et globales, ce qui amène le candidat à devoir répondre de manière à bien détailler sa pensée.
- **En comité :** L'entrevue entre dans cette catégorie dès que plusieurs personnes y sont présentes. En raison des coûts élevés, ces interviews sont généralement réservées au personnel de gestion. Elles sont très utiles pour éviter les biais de perception et la discrimination.
- **Situationnelle :** Les questions posées sont des mises en situation dans lesquelles l'individu explique ce qu'il ferait.
- **De connaissances :** Les questions soumises au postulant sont posées dans l'optique d'évaluer ses capacités et ses connaissances pour occuper le poste convoité.
- **Axée sur le comportement :** Les comportements passés du candidat sont prédictifs de ses agissements futurs (ex. : comment il s'est acquitté de ses responsabilités par le passé).

² S.L. Dolan et T. Saba (2013).

La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles
5^e édition. Québec, Canada : ERPI, p. 220.



EXEMPLES DE QUESTIONS À ÉVITER DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Les employeurs désirent généralement obtenir le plus de renseignements possible afin de choisir le meilleur candidat. Ils doivent être prudents quant aux questions posées au candidat puisque, selon la *Charte des droits et libertés de la personne*, il faut écarter toute question pouvant se révéler discriminatoire. En résumé, voici quelques questions à proscrire:

Questions/sujets à proscrire	Solutions recommandées
Âge : - Quelle est votre date de naissance ? - Quel âge avez-vous ?	- Êtes-vous admissible à l'emploi en vertu des dispositions législatives canadiennes concernant les limites d'âge ?
Condition sociale : - Possédez-vous une automobile ? - Êtes-vous fumeur ?	- Pourriez-vous disposer d'une automobile si nécessaire pour l'emploi ou pour vous rendre au travail ? - L'entreprise a établi une politique d'environnement de travail sans fumée, y voyez-vous un inconvénient ?
Commentaire : Certaines personnes ne possèdent pas d'automobile, mais pourraient en acheter une ou en louer une si elles obtiennent l'emploi.	
Grossesse : - Êtes-vous enceinte ? - Avez-vous l'intention d'avoir des enfants ? - Comment organisez-vous la garde de vos enfants ?	- Seriez-vous disponible à travailler à temps complet à court/moyen terme, incluant la possibilité de faire du temps supplémentaire ?
Religion : - Pratiquez-vous une religion ?	- Expliquer l'horaire de travail au candidat et demander si cela lui pose problème.
Commentaire : Si une personne éprouve de la difficulté à respecter un horaire de travail donné en raison de ses pratiques religieuses, l'employeur doit tenter d'adapter l'horaire de cette personne, à moins que l'adaptation ne représente pour lui une contrainte excessive.	
État civil : - Célibataire, marié, séparé, divorcé ? - Nombre d'enfants ou de personnes à charge ? - Des renseignements sur l'emploi du conjoint ? - Arrangements relatifs à la garde de personnes à charge ? - Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi de notre entreprise ?	- Seriez-vous disponible pour voyager dans le cadre de vos fonctions ? - Pourriez-vous travailler pendant le nombre d'heures requises et, au besoin, faire des heures supplémentaires ?
État d'une personne graciée : - Avez-vous un casier judiciaire ? - Avez-vous déjà été arrêté ?	- Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation ?
Orientation sexuelle : - Quelle est votre orientation sexuelle ?	Aucune
Incapacité physique : - Avez-vous des antécédents en matière de CNESST ? - Avez-vous des problèmes de santé ? - Consommez-vous de la drogue ? - Avez-vous déjà été hospitalisé ?	- Est-ce que quelque chose pourrait vous limiter dans votre capacité d'exercer les fonctions du poste ? - L'employeur doit requérir le consentement des candidats à subir un examen médical préalable à l'embauche.
Langue : - Quelle est votre langue maternelle ? - Quel est le lieu d'acquisition des connaissances linguistiques ?	- Est-ce que vous comprenez, lisez, écrivez et parlez la langue requise pour le poste ?

Autres sujets à proscrire :

- La race
- La couleur
- Le sexe
- Les convictions politiques
- L'origine ethnique ou nationale
- le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour compenser ce handicap

Quelques exemples de questions justifiés par des exigences de l'emploi :

- Demander un permis de conduire **valide** pour un livreur.
- Demander de vérifier les **antécédents judiciaires** d'un comptable.
- Il est interdit d'employer un élève durant les heures de classe, alors qu'il est assujéti à l'obligation de fréquentation scolaire. Dans ce cas, une question sur l'**âge** peut être posée en entrevue.

Note: à titre informatif, en cas de plaintes pour discrimination, le fardeau de la preuve revient à l'employeur. Il est donc primordial de conserver vos notes d'entrevues pour une période minimale d'environ un an.

TESTS DE SÉLECTION ET VÉRIFICATIONS**Choisir le bon outil de sélection**

Plusieurs entreprises utilisent des tests dans leur processus de sélection. Les tests sont de bons indicateurs pour vérifier l'information recueillie en entrevue. Comme il existe beaucoup de facteurs qui peuvent influencer le candidat lorsqu'il passe un test, il est essentiel de l'accompagner avec une entrevue bien structurée.

Aucun test utilisé en sélection de personnel ne doit servir à discriminer un candidat. Les tests doivent aider le recruteur à identifier des traits de personnalité et des aptitudes afin de pouvoir s'assurer que le postulant cadre bien dans l'organisation, et ce, pour lui offrir de la formation.

Les tests de sélection sont tellement populaires que certaines organisations ont même conçu des tests maison pour évaluer différentes compétences. Évidemment, l'entreprise qui utilise ces tests devient experte dans l'analyse des résultats, mais ce sont des tests non standardisés qui ont leurs limites. Une rencontre avec le candidat est souhaitable afin de lui transmettre les résultats. Pour vous procurer des tests de sélection, contactez des firmes de recrutement spécialisées.

DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE TESTS**Les tests de personnalité**

Comme leur nom l'indique, ces tests peuvent servir à vérifier les traits de personnalité ou les traits de caractère d'un candidat. Ils permettent de mieux comprendre ce que les individus pensent, ressentent ainsi que leurs agissements et leurs réactions lorsqu'ils sont placés devant une situation particulière. Ces types de tests peuvent aider le recruteur à préparer la deuxième entrevue en structurant les questions afin de confirmer les résultats du test. Les tests de personnalité mentionnés ci-dessous sont généralement administrés et interprétés par des firmes externes de psychologues industriels ou une personne ayant reçu la formation adéquate. Voici quelques exemples de tests standardisés utilisés pour analyser les types de personnalité :

- 16 PF (16 facteurs primaires de personnalité)
- MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)
- MPO (Mobilisation et performance organisationnelle)

Les tests d'aptitudes

Les tests d'aptitudes permettent d'évaluer le rendement potentiel des individus. Ils mesurent des aptitudes physiques et mentales comme la dextérité, la minutie, le sens de l'observation, la lecture et l'écriture, la logique et le raisonnement. Ces tests permettent de s'assurer que le candidat correspond au profil du poste et fournit des renseignements quant à son adaptation dans des situations données. Ces types de tests sont très utiles pour 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)

Tests situationnels

Les tests situationnels permettent de découvrir le candidat dans des situations de travail sans qu'il y soit concrètement. Ciblez des situations ou des problématiques qui surgissent le plus rapidement dans votre organisation et demandez-lui ce qu'il doit faire.

Voici un outil fréquemment utilisé pour les postes de gestion : l'épreuve du courrier In-Basket. L'aspirant gestionnaire traite les cas qui lui sont soumis dans un court laps de temps et prend les meilleures décisions comme s'il était titulaire du poste.

Les tests pratiques

Les tests pratiques sont très appréciés lorsqu'on veut vérifier des aptitudes. Par exemple, pour un poste de secrétaire, on pourrait faire passer un test de traitement de texte afin de connaître la rapidité du doigté et la capacité à reconnaître dans un texte des fautes d'orthographe et grammaticales. À l'aide de ces tests, plusieurs compétences peuvent être confirmées. Cependant, il n'est pas toujours évident pour les entreprises de créer des tests adaptés pour vérifier certaines compétences. Certains centres professionnels ou agences de recrutement peuvent déterminer les aptitudes d'un candidat.

Le pré-emploi (médical)

Un employeur peut demander à un candidat de subir un examen médical afin de s'assurer qu'il est capable d'effectuer des tâches requises pour le poste. Les examens médicaux doivent être effectués par un médecin et ne doivent comporter que des évaluations pertinentes pour l'accomplissement des fonctions du poste. Cette demande ne doit avoir lieu qu'une fois que le candidat a passé toutes les étapes du processus de sélection. L'offre d'emploi devient conditionnelle à la réussite de l'examen médical.

Mise en garde : En vertu de la Loi sur la santé et sécurité au travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé, assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. Selon la Charte des droits et libertés, le fait de passer un test médical dans le cadre de la sélection est discriminatoire. C'est pourquoi, comme employeur, vous devez demander le consentement écrit du candidat pour connaître le résultat médical. L'employeur ne peut pas consulter directement le dossier médical de l'employé. Un médecin se chargera de vous indiquer si le candidat possède les capacités physiques requises pour le poste. L'usage de tests de dépistage (drogues ou alcool) est réservé aux cas d'exigences professionnelles justifiées.

Confirmation des diplômes obtenus

L'employeur peut obtenir une copie du diplôme ou du relevé de notes. Le candidat peut s'adresser au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ou à son établissement d'enseignement.

Vérification des antécédents judiciaires (selon le poste)

Pour les infractions criminelles et pénales, contactez une firme spécialisée dans ce domaine. Si vous avez beaucoup de dossiers à vérifier, vous pouvez utiliser les services payants de la Société québécoise d'information juridique (SOQUIJ).

Enquête de crédit (selon le poste)

Communiquez avec une firme spécialisée.

OUTIL 13 – AFFICHAGE DE POSTE À L'INTERNE : POSTE DE CADRE

Numéro de l'affichage :	00056-A
Date d'affichage :	du 1 ^{er} au 20 février 2019
Titre de l'occupation :	Superviseur de production
Nombre de postes à pourvoir :	1
Statut :	☒ Temporaire Durée : 4 mois ☐ Permanent
Équipe :	Soir
Lieu de travail :	Montréal (Centre-ville)



Rôle

Le rôle du superviseur de production est d'assister le directeur de production dans la gestion et le suivi des opérations de fabrication des tartes. De plus, il coordonne les activités des membres de son équipe et les forme aux critères de qualité.



Responsabilités

- Déterminer l'effectif nécessaire à la production.
- Produire des rapports de production et d'évaluation de rendement.
- Planifier les changements de production, c'est-à-dire le passage d'un produit à un autre, et vérifier la disponibilité des équipements et des emballages.
- Effectuer des recommandations sur l'organisation de la production, le matériel utilisé, les méthodes de travail, la main-d'œuvre, les matières premières.
- Répondre à la conformité du déroulement de chaque étape de la production.
- Conscientiser et former le personnel à l'importance de la qualité et au suivi des nonconformités.
- Appliquer la convention collective ainsi que les règlements de fonctionnement de l'entreprise.



Formation scolaire et professionnelle

- Diplôme d'études secondaires (DES)
- Diplôme d'études collégiales (DEC) en technologie des procédés et de la qualité des aliments ou en techniques de diététique
- Baccalauréat en sciences et technologie des aliments (BAC)



Compétences requises

- Habiletés en gestion des ressources humaines (leadership, communication, motivation, négociation, gestion de conflits)
- Compétences de base en informatique
- Connaissance des normes GFSI

Note : Toute combinaison de formation et d'expérience jugée équivalente sera prise en considération.

Pour plus d'information ou pour soumettre votre candidature, contactez le service des ressources humaines au plus tard le 20 février 2019.



OUTIL 14 – AFFICHAGE DE POSTE À L'EXTERNE

Offre d'emploi – Opérateur de chariot élévateur



Description de l'entreprise

Aliments ABC œuvre dans la **fabrication de tartes** et se positionne parmi les entreprises les plus prospères dans son domaine. Ce secteur d'activité est en pleine croissance et offre des possibilités de développement professionnel.

Aliments ABC est présentement à la recherche d'un **opérateur de chariot élévateur**.



Principales responsabilités

- Manœuvrer des chariots élévateurs assis ou debout.
- Charger, décharger et déplacer des produits, à la main ou à l'aide d'accessoires de manutention tels que le transpalette.
- Effectuer d'autres fonctions reliées à la manutention telles que compter, peser, trier, emballer et déballer divers produits et matériaux.
- Participer à la prise d'inventaire et vérifier divers articles.
- Veiller à l'application des normes et politiques relatives à la SST.



Exigences physiques

- Apte à soulever des poids pouvant aller jusqu'à 25 lb
- Capacité à travailler au froid
- Capacité à demeurer debout pendant de longues heures



Conditions de travail

- Poste permanent
- 40 heures/semaine
- 15,50\$/h + prime de soir
- Programme d'avantages sociaux compétitif

Les candidats intéressés doivent faire parvenir leur curriculum vitae au service des Ressources humaines avant le 20 décembre 2018. Seules les personnes retenues seront contactées.

LES ALIMENTS ABC inc.
1234, rue Champagne
Montréal (Québec) H2L 3L4 (514) 367-2234
Courriel: rh@alimentsabc.qc.ca



OUTIL 15 – DEMANDE DE PERSONNEL

Date de la demande :

Identification

Titre du poste : _____

Date de l'entrée en fonction : _____

Raison de la demande

- ☐ Nouveau poste
☐ Poste vacant
☐ Surcroît de travail

Nombre de postes à pourvoir : _____

Informations générales :

Permanent ☐

Contractuel ☐

Stagiaire ☐

Horaire de travail :

Jour ☐

Soir ☐

Nuit ☐

8 heures jour ☐

8 heures nuit ☐

Fin de semaine ☐

Lieu de travail : _____

Salaire offert : _____

Supérieur immédiat : _____

Description

Responsabilités :

- 1.
- 2.
- 3.

Formation scolaire et professionnelle requise :

- ☐ aucun diplôme requis ☐ Baccalauréat
☐ DES complété ☐ Maîtrise
☐ Niveau collégial (DEC)

Spécialité requise : _____

Suggestions de candidatures : _____

Signature du requérant

Date

Approbation

Date



OUTIL 16 – AFFICHAGE DE POSTE À L'INTERNE : POSTE D'OPÉRATEUR

Numéro de l'affichage : 00056
 Date d'affichage : du 8 au 19 septembre 2018 17h
 Titre de l'occupation : Opérateur de l'emballuseuse PK-12
 Nombre de postes à pourvoir : 2
 Statut : ☒ Temporaire Durée : 4 mois
 ☐ Permanent
 Équipe : Soir
 Salaire : 15,25\$
 Lieu de travail : Québec (Beauport)

Il est recommandé d'inscrire le salaire, car les candidats internes visent dans la plupart des cas une promotion.



Présentation du poste

Sous la supervision du superviseur de production, l'opérateur de l'emballuseuse doit assurer le bon fonctionnement des équipements multifonctionnels dont il est responsable.



Responsabilités

- Régler et ajuster les équipements.
- Opérer les équipements pour procéder à l'emballage des aliments.
- Surveiller les indicateurs, les relevés d'ordinateurs et les écrans de contrôle afin de vérifier les conditions de transformations prescrites.
- Remplir les registres de production.



Compétences requises

- Détenir un diplôme d'études secondaires (DES)



Attitudes et qualités personnelles

- Capacité de travailler en équipe
- Comportement sécuritaire
- Sens de l'observation

Nom	Signature

Pour plus d'information ou pour soumettre votre candidature, vous devez vous adresser à Mme Sylvie Couture, responsable des ressources humaines.
 Courriel : rh@alimentsabc.com

Espace réservé au service des ressources humaines

Occupation accordée à : _____

Raison : _____



OUTIL 17 – TESTEZ VOTRE ONGLET CARRIÈRE

Le site Web de votre entreprise constitue un outil indispensable pour le chercheur d'emploi.

Voici quelques éléments indispensables à insérer dans l'onglet *Carrière* de votre site pour séduire les candidats :

	Oui	Non
Accueil – Site Web corporatif		
L'onglet Carrière de votre site Web est facile à repérer		
La Mission, la vision et les valeurs sont visibles		
Section Carrière contient		
Profil informatif de l'entreprise		
Section sur les avantages de travailler dans l'organisation		
Liste des postes et stages à pourvoir		
Témoignages d'employés (vidéo)		
Vidéos sur les produits et services		
Événements et activités à venir (salon de l'emploi, journées portes ouvertes, journées carrières) où les candidats pourront rencontrer les représentants de l'organisation		
Processus de recrutement		
Possibilités de cheminement de carrière		
Possibilité de s'inscrire à un système d'alerte emploi		
Candidature spontanée		
Comment postuler		
Un bouton pour inviter les candidats potentiels à postuler		
Possibilité aux visiteurs d'envoyer l'annonce du poste à un ami		
L'envoi d'un accusé de réception automatique		

Source : Inspiré d'Émilie Pelletier et de Didier Dubois, *La référence ressources humaines*, www.lareferencerh.com, consulté le 5 avril 2014.

**N'oubliez pas, votre site Web, c'est votre image corporative.
C'est là que débute l'expérience du candidat. La section Carrière est une stratégie
de recrutement permettant d'attirer des candidatures intéressantes...**

Vous devez être en mode séduction !



OUTIL 18 – PROGRAMME DE RECOMMANDATION

Quels sont les objectifs du programme ?

- Mettre à contribution l'ensemble des employés et gestionnaires de l'entreprise *Aliments ABC* dans le recrutement du personnel.
- Reconnaître les employés et gestionnaires qui contribuent à l'amélioration de la stratégie de recrutement.
- Permettre de recruter des candidats externes possédant les compétences nécessaires à la croissance de l'entreprise.

À qui s'adresse le Programme de recommandation ?

- À tous les employés d'*Aliments ABC*.

Comment fonctionne le programme ?

- Tous les postes sont admissibles au Programme de recommandation.
- Nous vous encourageons à nous soumettre la candidature d'un ami, d'un membre de votre famille et d'un ancien collègue si vous croyez qu'il a les compétences et les connaissances requises pour accomplir le travail.
- Pour proposer une candidature à un poste vacant, vous devez envoyer le curriculum vitae de cette personne à l'attention des ressources humaines en indiquant le poste qui intéresse le candidat et votre nom. Si le même candidat est recommandé par plus d'un employé, le premier à soumettre sa candidature touchera la prime, advenant son embauche.
- L'employé sera avisé uniquement si le candidat qu'il a recommandé est embauché.

Modalités de paiement de la prime :

- Une **prime de 500 \$** est prévue (montant de la prime imposable). Cette prime sera versée si le candidat que vous avez proposé a obtenu un poste permanent. Vous recevrez le paiement après la période de probation (3 ou 6 mois) de la personne nouvellement en poste, dans la mesure où vous occupez toujours un emploi chez *Aliments ABC Inc.* Si vous proposez une personne dont le poste est temporaire, mais que le statut devient permanent, vous recevrez la prime.
- Dans le but d'alléger le processus, le paiement de la prime sera versé à des dates fixes, quatre fois par année (mars, juin, septembre et décembre).



OUTIL 19 – LETTRE DE REFUS

LES ALIMENTS ABC INC.

Drummondville, le 1^{er} décembre 2018

Monsieur Alain Tremblay
222, rue Des Bois
Drummondville (Québec), J0B 2G6

Objet: Candidature pour le poste d'opérateur de chariot élévateur

Monsieur Tremblay,

Vous avez récemment postulé pour le poste d'opérateur de chariot élévateur au sein de notre entreprise. Après analyse de votre candidature, et bien qu'elle soit intéressante, celle-ci n'a pas été retenue.

Nous tenons à vous signaler que cette décision ne remet nullement en question vos compétences professionnelles et expériences acquises jusqu'à ce jour.

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

Veuillez agréer, Monsieur Tremblay, l'expression de nos salutations distinguées.

Mireille Samson

Mireille Samson
Coordonnatrice des ressources humaines



OUTIL 20 – GRILLE D'ÉVALUATION DES CANDIDATS

Poste à pourvoir : Superviseur à la logistique
 Nom de l'évaluateur : Marc Riendeau
 Date : 16 septembre 2018

Code Critères d'évaluation et pondération											
Pondération (%)	15 %	15 %	15 %	10 %	10 %	10 %	10 %	5 %	5 %	5 %	
Nom des candidats	Intérêt pour l'entreprise et poste	Formation pertinente à l'emploi	5 années d'expérience pertinentes	Supervision d'employés	Connaissances informatiques	HACCP - SQF	Autonomie et initiative	Connaissance en santé et sécurité	Disponibilité (nuit, soir)	Bilinguisme	Total
Paul Labranche	4	6	4	1	3	3	3	8	2	2	36
Marc Phaneuf	6	7	6	10	8	8	5	6	1	5	62
Claude Painchaud	2	8	7	6	6	6	7	5	4	6	57
Robert Pépin	5	1	8	2	7	7	9	7	10	7	63
											0
											0
											0
											0

Faible ► **Excellent**

Barème de pointage: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Commentaires:

À noter: Valider la pondération des critères d'évaluation.



OUTIL 21 – ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE

Nom du candidat: _____

Titre du poste: _____

Téléphone: _____ Autre: _____

Courriel: _____

Suivi

☐ Message laissé (Personne)	Date _____	Date _____
☐ Message laissé (Répondeur)	Date _____	Date _____
☐ Pas de réponse	Date _____	Date _____
☐ Impossible à joindre	Date _____	

Vous rappelez-vous l'offre d'emploi ? _____

Êtes-vous toujours intéressé par le poste ? _____

Quelles sont vos disponibilités pour travailler ?

Jour ☐	12 heures jour ☐	Fin de semaine ☐
Soir ☐	12 heures soir ☐	
Nuit ☐		

Date possible d'entrée en fonction : _____

Quel est le dernier diplôme obtenu ?

Équivalent sec. V ☐	DES ☐	AEC ☐
DEP ☐	CEGEP ☐	Universitaire ☐

Lors de votre dernier emploi, quelles étaient les tâches les plus et les moins appréciées ? _____

Combien de temps êtes-vous resté en poste dans vos derniers emplois ? _____

Quelles sont les raisons des départs ? _____

Quelles sont vos attentes salariales ? _____

Commentaires: _____

Candidature retenue: Oui ☐ Non ☐

_____ Date de l'entrevue

_____ Signature de l'interviewer

_____ Date



OUTIL 22 – GRILLE D'ANALYSE DES COÛTS DE RECRUTEMENT

Un gestionnaire peut prendre une mauvaise décision et embaucher un candidat qui ne correspond pas aux attentes de l'entreprise ou un candidat peut quitter l'entreprise, pour différentes raisons, après un court laps de temps. Dans ces situations, retenez qu'il faut évaluer les coûts inhérents au remplacement de la personne. Voici une grille énonçant les éléments permettant de faire l'analyse des coûts de recrutement.

Coûts par employé			
Recrutement	Taux horaire	Temps consacré	Coût
Planification du processus (analyse des besoins, description du poste)			0,00 \$
Recherche de candidature (rédaction de l'annonce, frais de publicité)			0,00 \$
Frais de publicité			0,00 \$
Présélection (réception des CV, choix des CV pertinent, convocation aux entrevues)			0,00 \$
Entrevues et tests de sélection			0,00 \$
Vérification des antécédents et/ou prise de références			0,00 \$
Prise de décision (rédaction d'une offre, présentation de l'offre)			0,00 \$
Frais d'évaluation médicale			0,00 \$
Frais des tests psychométriques			0,00 \$
Total-A (recrutement)			0,00 \$
Formation	Taux horaire	Temps consacré	Coût
Accueil et intégration de l'employé			0,00 \$
Salaire du nouvel employé durant la période de formation			0,00 \$
Salaire du formateur			0,00 \$
Évaluation de l'employé			0,00 \$
Autres dépenses de formation			0,00 \$
Total-B (formation)			0,00 \$
Grand total (formation)		0	0,00 \$
Évaluation de l'apprentissage	Taux horaire	Temps consacré	Coût
Courbe d'apprentissage (quantité de travail du nouvel employé versus la quantité de travail des travailleurs d'expérience)			0,00 \$
Nombre de produits rejetés			0,00 \$
Total		0	0,00 \$
Grand total (A+B+C)			0,00 \$

OUTIL 23 – FORMULAIRE D'AUTORISATION POUR PRISE DE RÉFÉRENCES

(À remplir par le postulant)

Nom de l'entreprise: _____	
Personne à contacter: _____	Téléphone: _____
Poste occupé: _____	
Nom de l'entreprise: _____	
Personne à contacter: _____	Téléphone: _____
Poste occupé: _____	
Nom de l'entreprise: _____	
Personne à contacter: _____	Téléphone: _____
Poste occupé: _____	

Par la présente, je, _____, consens à ce qu'ALIMENTS ABC INC. ou toute autre firme mandatée par celle-ci communiquent avec mes anciens employeurs, établissements d'enseignement ou toute personne pour vérifier les renseignements fournis dans le cadre de ma demande d'emploi ou de mon curriculum vitae. J'autorise également qu'ils procèdent à toutes enquêtes pertinentes liées à ma candidature et à mon emploi. Les enquêtes peuvent porter particulièrement sur la vérification des références professionnelles, des diplômes, des enquêtes de crédit et des antécédents judiciaires. Je libère de toute responsabilité les personnes ou entreprises fournissant des références.

J'accepte de me soumettre à un examen médical de pré-embauche désigné par l'entreprise, et j'accepte que les renseignements médicaux transmis soient en relation avec mon emploi ou avec l'admissibilité à mes avantages sociaux.

Les présents consentements sont en vigueur durant la période nécessaire à l'administration de mon dossier à titre de candidat.

Par ailleurs, j'atteste que les renseignements fournis dans le cadre de ma demande d'emploi sont exacts et que je suis légalement habilité à travailler au Canada. Je conviens que toutes fausses déclarations de ma part pourraient entraîner le rejet de ma candidature ou mon renvoi.

Nom en lettres moulées

Signature

Date



OUTIL 24 – FORMULAIRE DE DEMANDE D'EMPLOI

Nom : _____ Prénom : _____
 Adresse : _____ Ville : _____
 Province : _____ Code Postal : _____
 Numéro de téléphone : _____ Autre numéro : _____

Date : _____
 Emploi postulé :
 1. _____
 2. _____

Renseignements supplémentaires

Connaissances linguistiques :

Français Parlé ☐ Écrit ☐ Niveau de maîtrise : Débutant / intermédiaire / avancé

Anglais Parlé ☐ Écrit ☐ Niveau de maîtrise : Débutant / intermédiaire / avancé

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

Connaissances informatiques : _____

Carte de compétence (SIMDUT, Classe 3, Cariste) : _____

Quelles sont vos disponibilités ? Jour ☐ Soir ☐ Nuit ☐ Fin de semaine ☐

Prêt à entrer en fonction le : _____

Connaissez-vous un employé de l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, qui vous a référé ? _____



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: _____

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

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

Nom en lettres moulées

Signature

Date



OUTIL 25 – FORMULAIRE DE PRISE DE RÉFÉRENCES TÉLÉPHONIQUES

Nom du candidat : _____ Emploi postulé : _____

Nom de l'entreprise : _____

Nom de la personne contactée : _____

Titre de la personne contactée : _____

Renseignements sur le candidat

Durée de l'emploi : Du : _____ Au : _____

Poste occupé : _____

Principales responsabilités : _____

Qualités : _____

Points à améliorer : _____

Quelles relations de travail le candidat entretenait-il avec :

Ses supérieurs ? _____

Ses pairs ? _____

Ses clients ? _____

Durant son emploi, le comportement et le rendement du candidat a été (impeccable, correct, difficile, inacceptable) ? _____

Attitude générale (leader, solitaire...) : _____

Ponctualité : _____

Travail d'équipe : _____

Gestion des priorités : _____

Productivité : _____

Raison du départ : _____

–  +

Niveau de satisfaction de l'employeur : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Est-ce que vous seriez prêt à réembaucher ce candidat si les circonstances le permettaient ?

Oui ☐ Non ☐

Avez-vous d'autres commentaires à faire ? _____

Résumé : _____

Signature

Date



OUTIL 26 – EXEMPLES DE QUESTIONS D'ENTREVUES DE SÉLECTION

Formation scolaire :

- Quelle est votre formation scolaire ?
- Avez-vous terminé votre formation ?
Si non, 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 ?
- Souhaitez-vous poursuivre vos études ou suivre des formations complémentaires ?
- Que connaissez-vous sur notre entreprise ?

Expérience de travail :

- Qu'est-ce qui vous motive à offrir vos services pour ce poste dans notre entreprise ?
- Quels aspects vous amènent à vouloir quitter votre emploi actuel ? (Vérifiez la durée des postes occupés et les raisons de départ.)



- Quel est l'emploi qui vous a apporté le plus ? Le moins ? Pourquoi ?
- Parlez-nous d'une réalisation professionnelle et ou personnelle.
- Y a-t-il des périodes où vous avez été sans emploi ? Pourquoi ?

Qualifications :

- Quelles sont vos connaissances en informatique sur une échelle de 1 à 10 ?
- Quelles langues maîtrisez-vous ?
- Pourquoi devrions-nous vous embaucher ? En quoi vos expériences professionnelles peuvent-elles être un avantage pour nous ?

Traits de personnalité :

- Donnez-nous cinq mots qui décrivent votre personnalité.
- Si nous demandions à votre dernier employeur de vous décrire en quelques mots, qu'est-ce qu'il nous dirait ?
- Qu'est-ce que vos collègues disent à votre sujet ?
- Quels sont vos points forts ? Qu'est-ce qu'on apprécie de votre travail ?
- Parlez-nous d'éléments que vous aimeriez améliorer.
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous dans un emploi ?
- Qu'est-ce que vous appréciez d'un collègue de travail ?
- Qu'est-ce que votre employeur doit faire pour vous ?
- Que croyez-vous devoir faire pour votre employeur ?



- Donnez-moi des exemples de tâches que vous n'aimez pas accomplir.
- Parlez-nous d'un problème survenu au travail et comment vous l'avez réglé.
- Dans une équipe de travail, quel est votre rôle (leader, conciliateur, réservé...)?
- Quelle est votre préférence : travail d'équipe ou travail individuel ? Explication.
- Décrivez votre patron idéal.
- Si vous étiez patron, qu'est-ce qui serait inacceptable à vos yeux ?
- Comment définissez-vous une personne qui a de l'initiative ?

Révéler les erreurs du passé :

- Si vous pouviez changer un seul choix au sujet de votre plan de carrière que vous faites depuis les dernières années, quel serait-il ?
- Parlez-nous d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi et expliquez pourquoi.

Révéler l'intégrité/l'honnêteté/la loyauté :

- Expliquez-nous une situation où vous avez masqué une vérité.
- Si vous voyez un collègue agir de façon malhonnête, le direz-vous à votre patron ?

Autres questions :

- De quelle façon planifiez-vous le travail qui vous a été confié ?
- Décrivez-nous une situation où vous avez eu à travailler sous pression et à respecter des échéances. Quels moyens avez-vous pris pour réussir ?

- Quelle est la décision la plus difficile que vous avez eu à prendre ?
- Quelle est la chose la plus intéressante que vous avez faite au cours des trois dernières années ?
- Quelle est la réalisation dont vous êtes le plus fier ?
- Quels sont les objectifs professionnels à court terme et à long terme ?
- Qu'est-ce qu'une journée chargée pour vous ?
- Quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour évaluer la qualité de votre travail ?
- Quelle forme de reconnaissance aimez-vous recevoir pour un travail exceptionnel ?
- Quelles sont vos attentes salariales ?
- Où avez-vous vu l'offre d'emploi ?
- Pourquoi devrions-nous vous engager ?

Autres critères :

Revoir la description du poste en regard des exigences du poste et des attentes du candidat.

- Disponibilité
- Horaire de travail
- Heures supplémentaires
- Rémunération
- Avantages sociaux

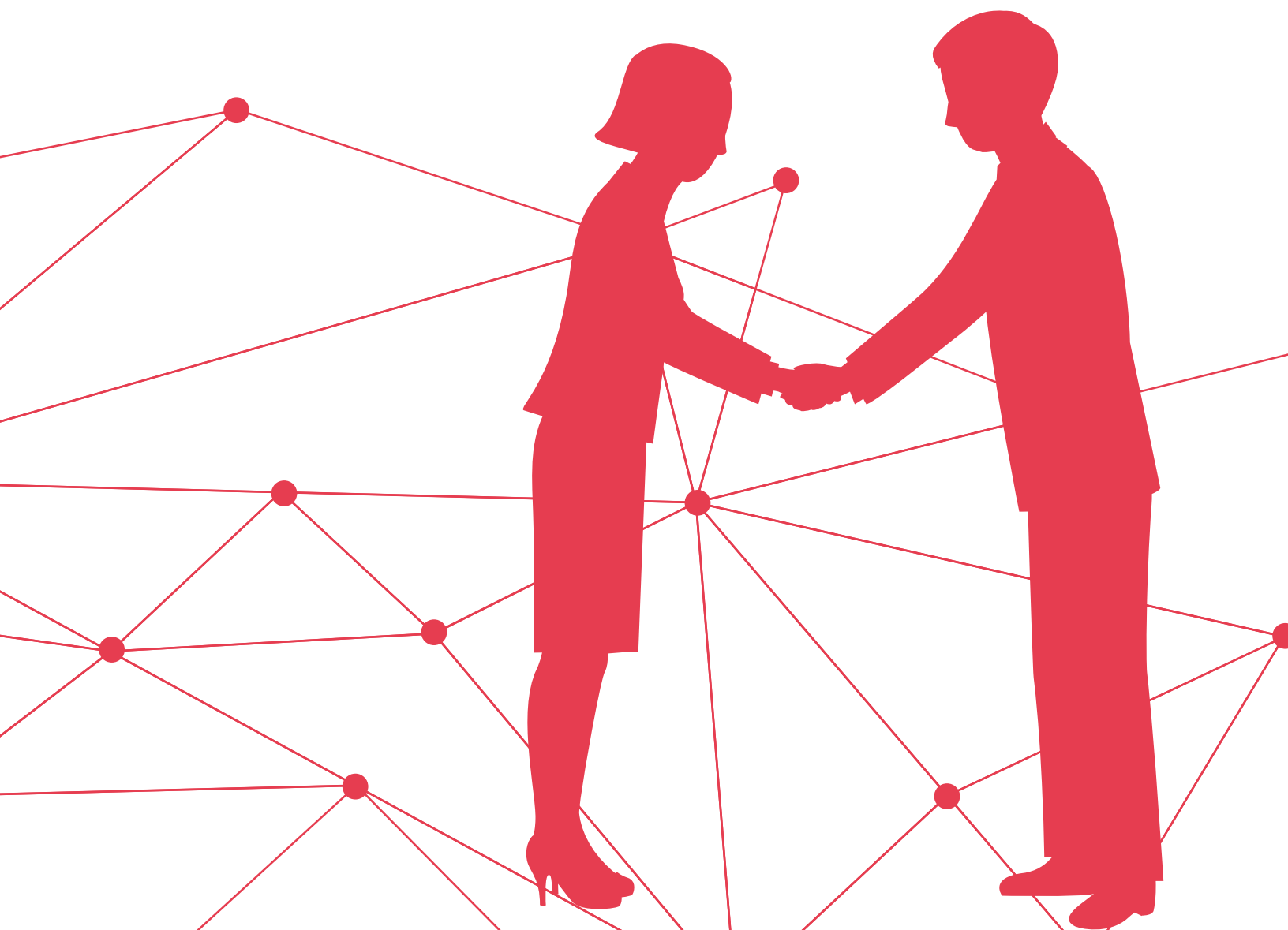
Inviter le candidat à vous poser des questions.





CHAPITRE 3

ACCUEIL ET INTÉGRATION DES EMPLOYÉS



CHAPITRE 3



ACCUEIL ET INTÉGRATION DES EMPLOYÉS

INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

De nos jours, une entreprise gagne à planifier et à structurer l'intégration de ses nouveaux employés. Comme vous l'avez constaté à la lecture du chapitre 2, il n'est pas facile de recruter ces dernières années. Il est d'autant plus difficile de fidéliser ses employés. Pour diminuer le taux de roulement, les gestionnaires doivent savoir que la somme de plusieurs actions pourra augmenter le sentiment d'appartenance chez les employés et, par le fait même, les retenir. Bref, c'est un travail qui repose sur plusieurs interventions et il constitue un défi de taille pour l'entreprise.

Une des actions efficaces est certainement d'offrir un accueil structuré, dès la première journée de travail, de façon à faciliter l'intégration de la nouvelle recrue. Cette activité permettra à l'employé de se familiariser avec la mission, les valeurs, les règles de l'entreprise, les aires de travail, les temps de pause, etc. Il est très important que le nouvel employé puisse faire la rencontre de son équipe de travail. La planification de l'accueil permet au nouvel employé de s'intégrer plus rapidement à son milieu de travail, tout en réduisant le stress que peut occasionner un nouvel emploi.

Dans ce chapitre, vous trouverez des outils très simples pour faciliter l'organisation de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés.

PROGRAMME D'INTÉGRATION

Cinq phases spécifiques caractérisent généralement un programme d'intégration étoffé.

Voici ces cinq étapes :

Phase 1 : À l'entrée en fonction de l'employé, l'initiation commence par l'accueil. On lui fournit l'information nécessaire pour faciliter son intégration dans l'environnement de travail.

Phase 2 : Le premier mois sert à la mise en perspective de l'emploi. On informe le nouvel employé des attentes des gestionnaires du service, des objectifs de la direction ainsi que de sa place dans l'organisation.

Phase 3 : Au cours des deux mois suivants, on continue de fournir au travailleur diverses informations de base. Le nouvel employé peut ainsi recueillir les données essentielles qui touchent ses responsabilités et ses objectifs. Il se familiarise avec la philosophie et les objectifs de l'entreprise.

Phase 4 : L'intégration au sens propre se déroule du quatrième au sixième mois. Le nouvel employé peut faire sienne la philosophie de l'organisation. Il comprend mieux les processus organisationnels, entre autres le processus d'évaluation du rendement et ses liens avec le programme de perfectionnement.

Phase 5 : Du septième au douzième mois, le nouvel employé acquiert l'information, les connaissances et les compétences nécessaires à la planification de son propre programme de formation continue.

Les objectifs du programme d'intégration³

- **Réduire les coûts d'intégration.**

Durant la période d'adaptation, l'employé a une efficacité limitée. Une initiation adéquate contribue toutefois à en raccourcir la durée.

- **Réduire le stress et l'anxiété.**

Le nouveau travailleur qui veut répondre aux attentes de son employeur et faire ses preuves ressent inévitablement du stress s'il perçoit que son rendement ne correspond pas aux normes établies. Une autre source de stress réside dans les efforts de l'employé pour se faire accepter par ses collègues. On peut restreindre ces sources de stress par un programme d'intégration efficace.

³ S.L. Dolan et T. Saba (2013).

La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles 5^e édition. Québec, Canada : ERPI, p. 232-233.





• **Réduire le roulement de la main-d'œuvre.**

Une intégration rapide favorise le sentiment d'appartenance chez l'employé et réduit le risque de départ hâtif.

• **Faire gagner du temps aux superviseurs et aux collègues.**

Pour devenir vraiment efficace dans ses fonctions, le nouvel employé a besoin de l'aide de son superviseur et de ses collègues. Un programme d'intégration adéquat contribue à réduire le temps consacré à ce soutien.

CRÉATION D'UN DOSSIER D'EMPLOYÉ

L'organisation du dossier de l'employé permet d'aider le gestionnaire à maintenir une rigueur dans son système de classement. 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 auront accès. La méthode proposée permet de garder en toute confidentialité les données personnelles d'un employé en respectant la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Les dossiers contenant des informations personnelles ne doivent pas être accessibles à tous. Plusieurs entreprises choisissent de classer les dossiers de santé et sécurité au travail dans un autre classeur afin d'en assurer la confidentialité.

Une des méthodes fréquemment utilisée est la classification par sujets dans des chemises de couleurs différentes. Cette méthode permet de trouver rapidement l'information dans le dossier de l'employé. En voici un exemple :



Chemise verte « documents à l'embauche »

- fiche d'un nouvel employé (outil 28, page 83)
- curriculum vitæ ou formulaire de demande d'emploi
- résultats des tests à l'embauche (psychométrique et médicale)
- résumé de l'entrevue ou document utilisé
- copie des diplômes obtenus
- formulaire de références
- historique de travail (outil 34, page 91)
- documents reliés à la paie...
- nominations ou autres changements de poste
- lettre d'embauche
- formulaire TD1 dûment rempli et signé



Chemise jaune « documents santé et sécurité au travail »

- 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 ou qui allaite
- test médical de pré-emploi...



Chemise rouge « documents de formation »

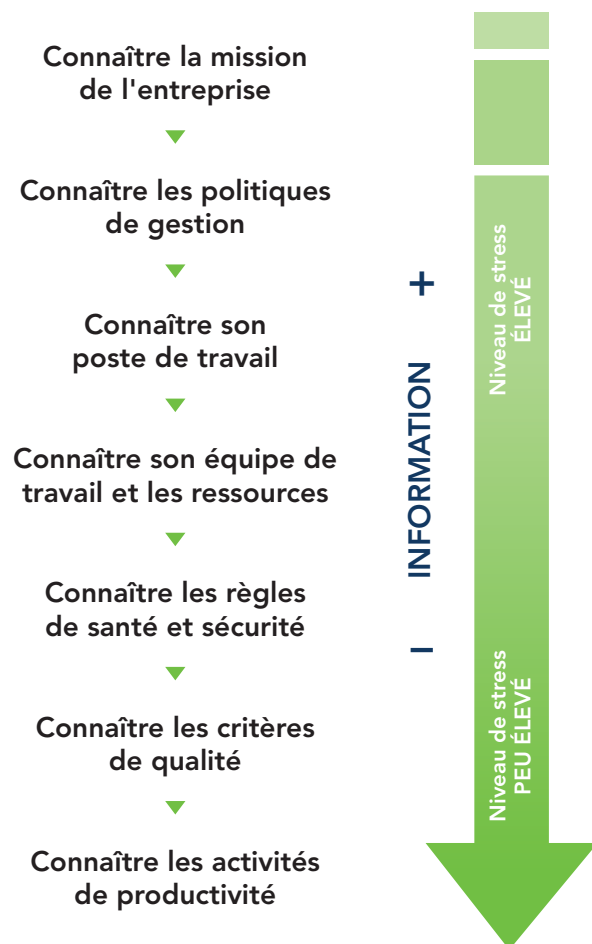
- toutes formations suivies dans l'entreprise et à l'extérieur
- fiches de présence (individuelle ou groupe) lors de formation et/ou d'attestation de formation...



Chemise bleue « documents de relations de travail »

- notes personnelles au dossier de l'employé (outil 33, page 90)
- mesures disciplinaires
- justification des absences
- évaluation de rendement
- griefs...

PROCESSUS D'INTÉGRATION



Dans les premiers instants de son emploi, le nouvel employé se fait une idée du fonctionnement et des règles de l'entreprise. Cette perception se bâtit généralement à partir des données qu'il reçoit. Un processus d'intégration respecté a pour effet de diminuer le niveau de stress vécu par le nouvel employé. Il lui permet de s'adapter et d'intégrer plus rapidement sa nouvelle équipe. Le respect du processus influence la durée d'emploi d'un employé au sein de l'entreprise.

Une entreprise structurée qui adopte un processus d'intégration augmente ses chances de conserver sa main-d'œuvre. Certaines parties de l'intégration peuvent être effectuées par des employés (parrains, compagnons...) afin de rendre votre processus plus dynamique et de mobiliser votre équipe de travail. Les employés aiment avoir la possibilité de s'impliquer pour présenter l'entreprise. Cette implication développe leur fierté et leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

Il importe en tant qu'entreprise de se démarquer par une culture, une image, des valeurs et des pratiques innovatrices. Le processus d'intégration est un bon moyen pour transmettre les valeurs et les comportements souhaités dans votre entreprise. C'est par des actions concrètes comme l'intégration que vous arriverez à mériter la loyauté de vos employés.

Un exercice de réflexion stratégique s'impose afin de déterminer les orientations de l'entreprise, qui comprennent la mission, la vision, les valeurs, la culture, que nous trouvons habituellement dans le *Manuel de l'employé* (outil 27, page 70). La mission doit faire état de la raison d'être de l'entreprise et cerner adéquatement son champ d'activité spécifique. Pour établir la vision, les dirigeants d'entreprise doivent se demander où ils désirent être dans trois ou cinq ans. Pour déterminer les valeurs de l'entreprise, la direction doit se demander ce qui la distingue des autres en ce qui a trait à la manière de faire, aux croyances, etc.



Voici une liste de valeurs identifiées par des entreprises en transformation alimentaire :

Répertoire des valeurs identifiées dans le secteur de la transformation alimentaire

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| • Accomplissement | • Leadership |
| • Collectivité | • Loyauté |
| • Communication | • Originalité |
| • Confiance | • Ouverture |
| • Créativité | • Partenariat |
| • Croissance | • Passion |
| • Détermination | • Patience |
| • Développement | • Performance |
| • Développement durable | • Plaisir |
| • Discipline | • Positivisme |
| • Divertissement | • Progrès |
| • Engagement | • Proximité |
| • Enthousiasme | • Qualité de vie |
| • Équité | • Rapidité |
| • Esprit d'équipe | • Reconnaissance |
| • Excellence | • Respect |
| • Fiabilité | • Respect de l'environnement |
| • Flexibilité | • Satisfaction client |
| • Goût du défi | • Savoir-faire |
| • Harmonie | • Sécurité |
| • Honnêteté | • Solidarité |
| • Humanisme | • Service |
| • Implication sociale | • Talent |
| • Innovation | • Transparence |
| • Intégrité | • Travail-famille |
| | • Travail d'équipe |

GESTION DE LA DIVERSITÉ

De nos jours, les défis auxquels doit faire face l'industrie de la transformation alimentaire, notamment la rareté de la main-d'œuvre, nécessitent une intégration davantage axée sur tous les groupes cibles disponibles sur le marché du travail. Comme l'indiquent les statistiques, moins de 20 % des employeurs québécois mettent en place des pratiques reconnues en matière de gestion de la diversité⁴. C'est très peu, considérant le manque de main-d'œuvre actuel.

Définition de la diversité⁵

La diversité renvoie « aux différences de genres, de races, d'origines ethniques, d'âges, d'orientations sexuelles, de religions, de professions, d'occupations, d'habiletés professionnelles, de formation et de discipline ». En d'autres mots, il semble que ce terme englobe tous les éléments qui distinguent les individus ou les groupes. Selon les données recueillies par Statistique Canada respectivement en 2010, 2011 et 2012⁶ :

- les femmes représentent environ 50 % de la population totale canadienne ;
- 20,6 % de la population canadienne est née à l'étranger ;
- les personnes expérimentées de 65 ans et plus représenteraient 14,9 % de la population canadienne.

Par ailleurs, les données suivantes concernent la productivité et la performance en lien avec la gestion de la diversité⁷ :

- Les organisations se situant dans les 25 % des entreprises les plus « inclusives » sur le plan de la diversité raciale et ethnique apparaissent comme 35 fois plus susceptibles d'obtenir des rendements financiers au-delà de la médiane de leurs industries.
- Les sociétés se situant dans les 25 % davantage « inclusives » sur le plan de la diversité des genres semblent 15 % plus enclines à rapporter des rendements financiers supérieurs à la médiane du secteur correspondant.



Voici quelques dispositifs vous simplifiant la tâche dans l'intégration des mesures⁸:

- Inviter les salariés à l'élaboration des stratégies/programmes favorisant la diversité ainsi qu'au processus de recrutement externe.
- Appuyer et promouvoir les occasions de collaboration dans lesquelles les travailleurs joignent leurs forces avec d'autres issus des groupes visés.
- Donner la responsabilité à un comité constitué de délégués représentatifs de l'entreprise d'examiner les données concernant, notamment, le recrutement et les augmentations de salaires. Par leurs conclusions, leur permettre d'intervenir afin de solutionner avec leurs collègues les situations problématiques.
- Instaurer à l'intention des employés ciblés des programmes de mentorat.

Pour terminer, il faut impérativement **choisir** de mettre en place une **culture organisationnelle inclusive**, et non l'établir pour une question de parure. Effectivement, l'édification du programme doit être choisie sciemment pour les bonnes raisons. Dans le cas contraire, cela se reflétera et pourra entraîner des effets inverses à ceux désirés. De surcroît, les stratégies entourant le projet en lien avec la gestion de la diversité nécessitent une culture organisationnelle inclusive afin d'avoir des assises qui feront office de piliers durables et honnêtes.

Ressources complémentaires :

www.technocompetences.qc.ca/immigration/guide-et-outils

www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf

https://emploi-metropole.org/wp-content/uploads/CEMGuide_

[relations_interculturelles_gestion_diversite.pdf](#)

<http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-aperçu.cfm>

<http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-legislation.cfm>

www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/apprendrelequebec.pdf

DES RESSOURCES POUR LE RECRUTEMENT DE PERSONNES IMMIGRANTES/RÉFUGIÉES :



www.servicesjuridiques.org/acces-a-la-justice/depliants



⁸ F. Dobbin et A. Kalev (2016). Why diversity programs fail, Harvard Business Review, juillet-août 2016, dans Antoine Devinat, CRHA, sur le site de L'Ordre des CRHA :

<https://ordrecrha.org/ressources/relation-travail/2017/06/la-gestion-de-la-diversite-certaines-strategies-a-revoir>.





Institut de recherche sur l'intégration
professionnelle des immigrants

 Collège de Maisonneuve

iripi.ca/fr



[www.cmaisonneuve.qc.ca/wp-content/
uploads/2018/02/projet-pilote_vivre-ensemble.pdf](http://www.cmaisonneuve.qc.ca/wp-content/uploads/2018/02/projet-pilote_vivre-ensemble.pdf)



roseph.ca

Ensemble au travail

Personnes handicapées et employeurs, travailler ensemble ça rapporte !

fr.readywillingable.ca



[equitravail.com/nouvelles/
pretsdisponibles-et-capables](http://equitravail.com/nouvelles/pretsdisponibles-et-capables)



www.services-immigrant-quebec.com/#/graph



[va-m.org/about/
a-propos/#secondary-nav](http://va-m.org/about/a-propos/#secondary-nav)



www.fadoq.ca



horizon-travail.org/fr



emploi retraite.ca



maindœuvre50plus.com



www.toutpourreussir.com



OUTIL 27 – MANUEL DE L'EMPLOYÉ

MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Les Aliments ABC

(Ajouter votre logo)

2018



TABLE DES MATIÈRES

1. MOT DE BIENVENUE	72
2. DIRECTIVES	73
3. HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE	73
3.1 Survol de l'entreprise	73
3.2 Notre mission	73
3.3 Nos valeurs	73
3.4 Notre relation avec nos employés	74
4. INFORMATIONS GÉNÉRALES	74
4.1 Babillards	74
4.2 Environnement de travail	74
4.3 Utilisation des biens de l'entreprise	74
4.4 Absences	74
4.5 Rendez-vous personnels	75
4.6 Frais remboursés dans le cadre du travail	75
4.7 Informatique	75
4.8 Usage du tabac	75
4.9 Stationnement	75
4.10 Processus de gestion positive des mesures disciplinaires	75
4.11 Politique d'équité	76
4.12 Politique de confidentialité	76
4.13 Politique contre le harcèlement au travail	76
4.14 Politique de formation	76
4.15 Code vestimentaire	76
4.16 Santé et sécurité	76
4.17 Drogues et alcool	77
4.18 Programme d'aide aux employés	77
4.19 Politique environnementale	77
5. HORAIRE DE TRAVAIL	77
5.1 Horaire de travail	77
5.2 Heures supplémentaires	77
5.3 Semaine de travail	77
6. RÉMUNÉRATION	78
6.1 Salaire	78
6.2 Taux de salaires pour l'année de référence 2018	78
6.3 Taux des primes de soir et de nuit pour l'année de référence 2018	78
6.4 Rémunération des heures supplémentaires	78
6.5 Évaluation de rendement	78
6.6 Révision salariale	79
7. EMBAUCHE ET MOUVEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE	79
7.1 Affichage de postes	79
7.2 Mise à pied	79
7.3 Perte de l'ancienneté	79
8. VACANCES ET CONGÉS DIVERS	79
8.1 Vacances	79
8.2 Congés fériés payés	80
8.3 Congés mobiles	80
8.4 Congés sociaux payés	80
8.4.1 Décès	80
8.4.2 Maternité	81
8.4.3 Congé de paternité	81
8.4.4 Congé parental	81
8.4.5 Congé pour naissance ou adoption	81
8.4.6 Congés de maladie	81
8.4.7 Congés pour événements familiaux	82
9. AVANTAGES SOCIAUX	82
9.1 Description sommaire	82
9.2 Allocation pour souliers de sécurité	82
10. NOTE	82



1. MOT DE BIENVENUE

Chère employée,
Cher employé,

J'ai le grand plaisir de vous souhaiter la bienvenue chez *Les Aliments ABC* et de vous accueillir au sein de notre entreprise. Nous profitons de l'occasion que nous donne ce « Manuel de l'employé » pour déclarer la fierté que nous avons de diriger une belle équipe d'employés, et de vous remercier collectivement de nous avoir permis notre succès actuel.

À ceux qui viennent de se joindre à nous, nous vous souhaitons la bienvenue et avons préparé ce manuel pour vous aider à faire connaissance avec l'entreprise et faciliter votre intégration.

Chacun des membres de notre équipe est invité à investir ses talents et ses compétences pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Je vous souhaite de trouver, chez *Les Aliments ABC*, un milieu propice à la réalisation de vos objectifs.

Bernard Defoy

Bernard Defoy

Directeur d'usine



2. DIRECTIVES

Aliments ABC croit que les directives vous permettent de connaître, en grande partie, ce qui est attendu de chacun de vous. Nos directives ont pour objectif de faire preuve d'équité et de transparence.

Vous comprendrez que ce manuel contient un énoncé de la ligne de pensée et des principes de gestion qui guident l'entreprise. *Aliments ABC* se réserve le droit d'y apporter tout changement jugé nécessaire, duquel chaque employé sera informé.

Il est évident que ce manuel ne peut pas répondre à toutes les questions, mais nous abordons les situations les plus courantes permettant à chaque employé de connaître ses droits et responsabilités. Si, dans l'application du manuel, vous vous sentez lésés, n'hésitez pas à vous adresser à votre supérieur immédiat.

Notre objectif premier n'est pas de discipliner, mais de faire clairement comprendre à chacun ce qui est attendu de lui. Vous devez respecter toutes et chacune des directives de travail qui sont considérées comme essentielles pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

3. HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

3.1 Survol de l'entreprise

Aliments ABC inc. œuvre dans la fabrication de croustilles et grignotines et se positionne parmi les entreprises les plus performantes de ce domaine. Ce secteur d'activité est en pleine croissance et offre des possibilités de développement professionnel.

À ses débuts, en 1990, l'entreprise a développé une expertise quant à la fabrication et au contrôle de la qualité. Le développement de la technologie permet d'enduire nos croustilles de chocolat. Nos produits sont exportés dans sept pays, soit : l'Égypte, l'Espagne, les États-Unis, la France, la Hongrie, l'Italie et le Mexique.

Pour en connaître davantage sur l'entreprise, nous vous invitons à visiter notre site Web à l'adresse suivante : <http://www.lesalimentsabc.com/>.

3.2 Notre mission

Fournir à nos clients des produits de qualité à des prix compétitifs.

3.3 Nos valeurs

- **Travail d'équipe**

Pour demeurer une référence en matière de production de croustilles et grignotines, nous avons besoin de la collaboration de nos employés. Nous croyons que notre développement est fondé sur l'implication de nos employés et nous mettons en œuvre des structures pour favoriser les échanges sur les meilleures pratiques.

- **Respect**

Pour demeurer un chef de file dans la fabrication de croustilles et grignotines, il est important de traiter vos collègues et nos clients de façon équitable, tout en étant à l'écoute des besoins de chacun.



- **Innovation**

Pour demeurer compétitifs, nous nous efforçons d'encourager les nouvelles idées par le maintien d'un programme d'amélioration continue. Nous croyons au potentiel humain et nous nous assurons de mettre en œuvre des projets pour améliorer nos procédés.

- **Reconnaissance**

Pour demeurer un employeur de choix, nous reconnaissons nos employés et cherchons continuellement à contribuer à leur satisfaction professionnelle. Nous misons sur la formation et sur le partage des compétences.

- **Santé et sécurité au travail**

Pour demeurer un employeur responsable, nous nous assurons de l'engagement de chacun des membres de l'équipe des *Aliments ABC inc.* à promouvoir et à exercer en toute circonstance une approche sécuritaire du travail. Cette démarche représente la meilleure garantie d'amélioration continue en santé et sécurité au travail.

3.4 Notre relation avec nos employés

L'entreprise est confiante d'offrir à ses employés des conditions de travail concurrentielles par rapport à celles offertes par les autres employeurs de son secteur et de sa région. Il est important pour nous d'offrir une qualité d'écoute et d'assurer un suivi rigoureux à toutes demandes soumises. L'entreprise a le souci d'effectuer une gestion transparente.

4. INFORMATIONS GÉNÉRALES

4.1 Babillards

Des tableaux sont disposés dans l'entreprise afin d'informer les employés au sujet des intérêts communs. Tout avis doit être approuvé par le service des communications avant d'être affiché au tableau.

4.2 Environnement de travail

Tous les employés doivent s'assurer de préserver et de maintenir en bon état les machines, les ameublements et l'immeuble. De plus, chaque employé doit contribuer à maintenir un bon climat de travail afin d'assurer des relations respectueuses.

4.3 Utilisation des biens de l'entreprise

Tout matériel ou équipement de bureau appartenant à *Aliments ABC* doit être utilisé uniquement dans l'exercice de votre travail. Une approbation est requise auprès de votre supérieur immédiat à des fins d'utilisation personnelle. Même si vous croyez que certains produits alimentaires sont destinés aux déchets, vous devez obtenir une autorisation avant d'en prendre possession à des fins personnelles.

4.4 Absences

La ponctualité et l'assiduité sont des valeurs essentielles qui constituent la base d'une équipe solide pour le bon fonctionnement de l'entreprise, toujours à la recherche d'efficacité et de qualité de ses produits à l'égard de sa clientèle. Lors d'une absence prévisible, veuillez aviser votre supérieur immédiat afin de permettre de planifier le remplacement.



Toute absence imprévue doit être rapportée dans les plus brefs délais. Après deux jours d'absence, l'employé doit fournir un certificat médical attestant la nécessité du congé maladie, le diagnostic et la durée de ce congé.

4.5 Rendez-vous personnels

Si possible, vous devez prendre vos rendez-vous à l'extérieur des heures de travail. Si cela s'avère impossible, optez pour la possibilité de fixer votre rendez-vous en début ou en fin de journée afin de minimiser les pertes de temps. Pour les rendez-vous pris durant les heures de travail, veuillez informer votre supérieur immédiat de la période d'absence prévue.

4.6 Frais remboursés dans le cadre du travail

Si un employé doit se déplacer à l'extérieur de l'entreprise, une allocation lui est accordée pour couvrir les dépenses encourues. Cependant, tous les déplacements doivent être autorisés. Vous devez faire preuve de discernement lors des dépenses engagées et vous devez remettre vos réclamations à la fin de chaque mois sur le formulaire réservé à cet effet.

4.7 Informatique

Il est interdit d'utiliser le matériel informatique à des fins personnelles. Les copies de logiciels informatiques sont strictement interdites. Des sanctions peuvent être données en cas de non-respect de ces consignes.

La transmission de courriels doit s'effectuer en tout temps dans le cadre du travail. Il est strictement interdit de transmettre des messages contenant des propos haineux ou de nature offensante.

4.8 Usage du tabac

L'entreprise s'engage à offrir à ses employés un milieu de travail sans fumée. Il est donc nécessaire de respecter vos périodes de pause pour aller fumer. Un endroit extérieur y est spécifiquement dédié.

4.9 Stationnement

Les espaces de stationnement sont mis à la disposition des employés, mais l'entreprise ne se tient nullement responsable des incidents, accidents, dommages ou vols qui pourraient y survenir.

4.10 Processus de gestion positive des mesures disciplinaires

Les mesures disciplinaires prennent d'abord la forme d'un avis verbal, puis d'un avis écrit, et, si la situation persiste, elles peuvent entraîner une suspension ou même un congédiement.

Voici une liste partielle des situations pouvant mener à des mesures disciplinaires :

- Absentéisme non justifié
- Harcèlement
- Langage injurieux, grossier et vulgaire
- Comportement inapproprié
- Non-respect des règles de santé et sécurité au travail
- Incompétence et improductivité
- Négligence au travail



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'infraction et en respectant une gradation normale des sanctions.

4.11 Politique d'équité

L'entreprise souscrit au programme d'équité en matière d'emploi dans ses mouvements de main-d'œuvre et son processus d'embauche.

4.12 Politique de confidentialité

Dans l'exercice de vos fonctions, vous pourrez avoir accès à des renseignements confidentiels relative-ment 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 pas être divulguée à quiconque et tous les employés doivent s'engager à en respecter la confidentialité. À cet effet, *Aliments ABC* s'est dotée d'une politique de confidentialité.

4.13 Politique contre le harcèlement au travail

Aliments ABC ne tolère aucune attitude ni aucun comportement constituant du harcèlement sexuel, psy-chologique ou discriminatoire, que ce soit envers un employé ou un client. Afin de s'assurer d'un milieu de travail favorisant l'intégrité des personnes, l'entreprise s'est dotée d'une politique contre le harcèlement en milieu de travail. Tous les employés doivent y adhérer.

4.14 Politique de formation

Aliments ABC encourage le développement et fournit de l'information pour améliorer les connaissances et les compétences des employés. Nous nous engageons à vous aider à réaliser votre plein potentiel tout en vous faisant participer à notre croissance.

Toute formation doit être autorisée par le supérieur immédiat, qui tient compte des besoins et du budget relié à la formation. *Aliments ABC* peut aussi s'engager à vous rembourser une partie ou la totalité des frais pour les formations approuvées et réussies.

4.15 Code vestimentaire

Une tenue d'apparence soignée et professionnelle est requise en tout temps. Vous reflétez une image professionnelle et positive auprès des collègues, des clients et des fournisseurs.

Certains postes exigent le port de vêtements de travail spécifiques. Si c'est le cas, vous recevrez les vê-te-ments de travail nécessaires à votre poste (casques, gants, sarraus, filets à cheveux, filets à barbe, bottes de sécurité, etc.). Vous devez aussi les utiliser à bon escient.

4.16 Santé et sécurité

Afin de rendre le milieu de travail sain et sécuritaire, *Aliments ABC inc.* a mis sur pied un programme de santé et sécurité au travail. Ce programme a été rédigé avec la collaboration des employés et des membres de la direction, ce qui démontre clairement la volonté de se doter de moyens concrets en matière de santé et sécurité. Chaque employé est tenu de le respecter. La santé et sécurité, c'est la responsabilité de tous les



employés. Un comité de santé et sécurité est formé afin de mettre en place des mécanismes de prévention des accidents de travail.

4.17 Drogues et alcool

Toujours dans un souci de sécurité, *Aliments ABC* rend évidente l'interdiction de consommation de drogues et d'alcool sur le lieu de travail ainsi que dans l'exécution des tâches. Il est strictement interdit sur les lieux de travail de consommer, de posséder, de distribuer ou de vendre des stupéfiants ou de l'alcool. L'employé risque de mettre son emploi en péril.

4.18 Programme d'aide aux employés

Reconnaissant l'importance de se sentir libre de tout problème personnel ou professionnel, *Aliments ABC* a mis sur pied un programme d'aide aux employés (PAE) pour venir en aide à tous les employés et aux membres de leur famille immédiate. Ce service est confidentiel, volontaire, gratuit et accessible à tout moment.

4.19 Politique environnementale

Soucieux de la protection de l'environnement et de l'utilisation des ressources, éléments clés du principe de développement durable, *Aliments ABC inc.* met à la disposition des employés des boîtes de recyclage pour les canettes, les verres et le plastique ainsi que des bacs de récupération pour le papier et des boîtes de déchiquetage.

5. HORAIRE DE TRAVAIL

5.1 Horaire de travail

L'horaire de travail est affiché sur les babillards prévus à cet effet une semaine précédant la semaine de travail. Le superviseur du département informe les employés lorsque des changements d'horaire surviennent.

5.2 Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont volontaires et sont réparties selon l'ancienneté. Les heures de travail effectuées au-delà de 40 heures travaillées sont considérées comme du temps supplémentaire.

5.3 Semaine de travail

La semaine de travail est de 40 heures, soit de 8 heures par jour, du lundi au vendredi.

- Quart de jour : 7 h 30 à 16 h
- Quart de soir : 15 h 30 à 12 h
- Quart de nuit : 23 h 30 à 8 h

Chaque employé bénéficie de 2 périodes de pause de 15 minutes par quart de travail. De plus, une période de 30 minutes, non rémunérée, est accordée pour le repas. Si l'entreprise demande à l'employé de rester à l'usine durant sa période de repas, elle le rémunérera.

6. RÉMUNÉRATION

6.1 Salaire

L'employé doit fournir un spécimen de chèque afin que l'entreprise dépose sa paie à son compte bancaire. La rémunération est effectuée aux deux semaines et un talon de paie est remis à l'employé par le responsable du département. Lors d'un changement de compte bancaire, l'employé doit aviser le service de la paie deux semaines à l'avance en apportant un nouveau spécimen de chèque à son superviseur de département.

6.2 Taux de salaires pour l'année de référence 2018

(Cette grille est révisée annuellement.)

Postes de travail	Taux horaire
Manœuvre	15,00\$
Opérateur du Tétra-pack	18,50\$
Opérateur de chariot élévateur	17,75\$

Un employé nouvellement embauché obtiendra 85 % du taux horaire de l'occupation durant la période d'essai, soit 90 jours travaillés.

6.3 Taux des primes de soir et de nuit pour l'année de référence 2018

- Prime de soir : 0,85\$/l'heure
- Prime de nuit : 1,00\$/l'heure

6.4 Rémunération des heures supplémentaires

Les employés sont rémunérés à temps et demi (1,5) après 40 heures de travail effectuées dans une semaine.

Banque de temps

Selon le poste occupé et après entente avec le supérieur immédiat, l'employé qui le désire peut porter à son crédit, dans une banque spéciale à cet effet, le paiement du temps supplémentaire qu'il a effectué pour le reprendre plus tard en congé d'une durée équivalente.

Un maximum de 40 heures en temps supplémentaire peut être accumulé.

6.5 Évaluation de rendement

Les évaluations de rendement sont normalement effectuées de façon annuelle et sont basées sur les objectifs fixés en début d'année. Lors de cette évaluation, l'atteinte des objectifs, les attitudes et les compétences sont évaluées. Une copie de l'évaluation sera remise au service des ressources humaines pour être conservée dans le dossier de l'employé.



6.6 Révision salariale

La révision salariale s'effectue sur une base annuelle, soit à la première semaine complète d'avril selon l'évaluation de rendement et selon la performance de l'entreprise.

7. EMBAUCHE ET MOUVEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE

7.1 Affichage de postes

Tous les postes permanents de production sont affichés durant cinq jours ouvrables au babillard prévu à cet effet. Aucune demande tardive ne sera considérée. De plus, un employé refusé lors d'un processus ne pourra reprendre ce même processus avant six mois.

7.2 Mise à pied

Selon son ancienneté, l'employé mis à pied peut supplanter tout employé sur un poste pour lequel il est qualifié.

7.3 Perte de l'ancienneté

Pour les employés rémunérés à la semaine, l'employé perd son ancienneté et doit passer par toutes les étapes d'une embauche normale après un an de mise à pied. Lors du départ volontaire d'un employé ou lors de son congédiement, celui-ci perd aussi son ancienneté de même que tout avantage.

8. VACANCES ET CONGÉS DIVERS

8.1 Vacances

Vous devez obligatoirement prendre des vacances chaque année, de façon à vous ressourcer et à favoriser un retour au travail sain. La durée des vacances annuelles payées augmente selon l'ancienneté continue basée sur la date d'embauche.

En fonction de la date	Vacances
Moins de 1 an	1 jour par mois de service effectué dans l'année de référence (4 % des gains)
1 an – moins de 3 ans	2 semaines (4 % des gains)
3 ans – moins de 10 ans	3 semaines (6 % des gains)
10 ans – moins de 20 ans	4 semaines (8 % des gains)
20 ans – moins de 30 ans	5 semaines (10 % des gains)
30 ans et plus	6 semaines (12 % des gains)

Période de référence (aux fins du calcul des vacances): 1^{er} avril au 31 mars



8.2 Congés fériés payés

Dès votre premier jour de travail, *Aliments ABC* vous offre 13 jours de congés fériés. Si le jour férié est un samedi ou un dimanche, le congé sera donné le vendredi précédent ou le lundi suivant, selon le calendrier annuel des congés fériés.

- Jour de l'An (1^{er} janvier)
- Lendemain du jour de l'An (2 janvier)
- Vendredi saint ou lundi de Pâques, au choix de l'employeur
- Journée nationale des patriotes (lundi qui précède le 25 mai)
- Fête nationale (24 juin)
- Fête du Canada (1^{er} juillet)
- Fête du Travail (premier lundi de septembre)
- Action de Grâce (2^e lundi d'octobre)
- Jour de Noël (25 décembre)
- Lendemain de Noël (26 décembre)

8.3 Congés mobiles

Aliments ABC offre deux jours de congés mobiles, en plus des vacances annuelles et des jours fériés, à tous les employés comptant au moins six mois de service continu. Notez que l'approbation de votre supérieur immédiat est requise en tout temps si vous voulez bénéficier de ces congés. Si vous ne vous prévaliez pas de ces journées sous forme de congés ou d'absences, vous recevrez le paiement des heures non utilisées sur la première paie de l'année.

8.4 Congés sociaux payés

Aliments ABC inc. respecte les *Normes du travail pour l'attribution des congés sociaux*.

8.4.1 Décès

Dans le cas du décès d'un proche, une preuve doit être apportée au superviseur du département afin de conserver l'information dans le dossier de l'employé. Les congés doivent être pris à compter de la journée du décès, à moins de circonstances particulières (service et/ou crémation à une date différée).

Si le décès survient alors que l'employé est au travail, cette journée lui sera payée et ne sera pas considérée dans le calcul des jours accordés.

Décès ou funérailles	Jours accordés
Conjoint, enfant, enfant du conjoint, père, mère, frère, sœur	2 jours avec salaire et 3 jours sans salaire
Gendre, bru, grands-parents, petits-enfants, de même que père, mère, frère et sœur du conjoint	1 jour sans salaire



8.4.2 Maternité

La salariée a droit à un congé de maternité sans salaire d'une durée maximale de 18 semaines continues. Le congé parental peut s'ajouter au congé de maternité. Le congé de maternité peut être réparti au gré de la salariée, avant ou après la date prévue pour l'accouchement. L'employeur peut consentir à un congé de maternité plus long si la salariée le lui demande.

Le congé de maternité débute au plus tôt la 16^e semaine précédant la date prévue pour l'accouchement et se termine au plus tard 18 semaines après la semaine de l'accouchement.

À partir de la sixième semaine avant l'accouchement, *Aliments ABC inc.* peut exiger un certificat médical par écrit attestant que la salariée est apte au travail. Si elle ne le fournit pas dans les huit jours, *Aliments ABC inc.* peut, par avis écrit, l'obliger à prendre son congé de maternité.

8.4.3 Congé de paternité

Un salarié a droit à un congé de paternité d'au plus cinq semaines continues, sans salaire, à l'occasion de la naissance de son enfant. Le congé parental peut s'ajouter au congé de paternité. Le congé doit se terminer au plus tard 52 semaines après la naissance de l'enfant.

8.4.4 Congé parental

Le père et la mère d'un nouveau-né et la personne qui adopte un enfant mineur ont droit à un congé parental sans salaire de 52 semaines continues. Le salarié qui adopte l'enfant de son conjoint a également droit à ce congé.

Le congé parental ne peut commencer avant la semaine de la naissance du nouveau-né ou avant la semaine où l'enfant est confié au salarié dans le cas d'une adoption. Il peut aussi débiter la semaine où le salarié quitte son travail pour se rendre à l'extérieur du Québec pour que l'enfant lui soit confié. Le congé parental se termine au plus tard 70 semaines après la naissance ou, en cas d'adoption, 70 semaines après que l'enfant a été confié au salarié.

8.4.5 Congé pour naissance ou adoption

Un employé peut s'absenter du travail pendant cinq jours à l'occasion de la naissance de son enfant, de l'adoption d'un enfant ou lorsque survient une interruption de grossesse à compter de la 20^e semaine. Les deux premiers jours d'absence sont rémunérés si l'employé justifie 60 jours de service continu. Ce congé ne peut être pris après l'expiration de 15 jours suivant l'arrivée de l'enfant ou dans le cas de l'interruption d'une grossesse. L'employé doit aviser l'employeur de son absence le plus tôt possible.

8.4.6 Congés de maladie

Après deux jours d'absence, l'employé doit fournir un certificat médical attestant la nécessité du congé de maladie, le diagnostic et la durée de ce congé. En cas de changement, le superviseur doit en être prévenu dans les plus brefs délais. Au retour d'un congé de maladie de plus de sept jours ou lors d'une intervention chirurgicale, l'employé doit présenter un certificat médical d'aptitude au travail.

L'entreprise peut demander à l'employé de se faire examiner par un médecin qu'elle lui désigne pour avoir droit à une seconde opinion. Les frais de cet examen sont à la charge de l'entreprise.

Pour toute absence de plus de sept jours ou lors d'une intervention chirurgicale, l'employé bénéficie d'un régime d'assurance-salaire courte durée, pour une période maximale de 26 semaines débutant la quatrième journée d'invalidité. Il reçoit comme indemnité 66 % de son salaire de base jusqu'à concurrence de 400\$/semaine.

À compter de la 27^e semaine de son absence, l'employé bénéficie d'un régime d'assurance-salaire longue durée. Il reçoit comme indemnité 60 % de son salaire de base pendant toute la période d'invalidité. L'employé bénéficie de tous les avantages prévus à la police d'assurance et est exempté du paiement des primes pendant la période d'invalidité.

8.4.7 Congés pour événements familiaux

Un employé peut s'absenter du travail pendant une journée, sans réduction de son salaire, le jour de son mariage.

Un employé peut s'absenter du travail, sans salaire, le jour du mariage de l'un de ses enfants, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou d'un enfant de son conjoint. L'employé doit aviser *Aliments ABC inc.* de son absence au moins une semaine à l'avance.

9. AVANTAGES SOCIAUX

9.1 Description sommaire

Tous les employés sont admissibles aux avantages sociaux prévus après 90 jours d'essai. L'employé doit contribuer à un programme d'assurance collective et à un REER.

9.2 Allocation pour souliers de sécurité

L'entreprise s'engage à fournir une paire de souliers de sécurité annuellement à tous ses employés selon les exigences du poste requérant cet équipement de protection.

10. NOTE

La *Loi sur les normes du travail* est considérée comme une annexe au présent document. Certains passages ont été transcrits et/ou bonifiés pour en faciliter la consultation.



OUTIL 28 – FICHE D'UN NOUVEL EMPLOYÉ

Nom : _____

Prénom : _____

Date de naissance : _____

Adresse : _____

Ville : _____

Province : _____

Code postal : _____

Téléphone : _____ Cellulaire : _____

Date d'embauche : _____

Salaire horaire : \$ Prime soir : \$

Salaire annuel : \$ Prime jour : \$

Nb heures par semaine : _____

Allergies :

Non ☐

Oui ☐ Si oui, quels types d'allergies : _____

Contact en cas d'urgence : _____

Téléphone : _____

Période d'essai se terminant le : _____

Poste de travail : _____

Nom du superviseur : _____

Biens de l'entreprise remis à l'employé à récupérer lors du départ :

Clefs ☐

Cellulaire ☐

Portable ☐

Carte d'accès ☐

J'accepte les conditions d'emploi mentionnées ci-dessus 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



OUTIL 29 – APPRÉCIATION DE L'ACTIVITÉ D'ACCUEIL ET INTÉGRATION

(À remplir un mois après l'embauche)

Date d'embauche : _____

Dans un souci d'amélioration continue de nos pratiques d'accueil et d'intégration, nous aimerions recevoir vos commentaires. Encerclez le chiffre correspondant en considérant que le « 1 » est très faible et que le « 4 » est excellent.

	–			+
1. Les responsables de l'accueil et de l'intégration ont-ils su conserver mon intérêt ?	1	2	3	4
2. Est-ce que l'information reçue était claire ?	1	2	3	4
3. Est-ce que je comprends ce que l'organisation et mon superviseur attendent de moi ?	1	2	3	4
4. Est-ce que je comprends mes rôles et responsabilités dans l'objectif de mon emploi ?	1	2	3	4
5. Est-ce que je possède toutes les informations nécessaires pour exercer mon travail ?	1	2	3	4
6. L'activité d'intégration m'a permis de :				
a) connaître l'entreprise	1	2	3	4
b) connaître les politiques de gestion et les règlements	1	2	3	4
c) comprendre mon poste de travail	1	2	3	4
d) rencontrer mon équipe de travail	1	2	3	4
e) connaître les règles de santé et sécurité	1	2	3	4
f) connaître les critères de qualité	1	2	3	4
g) connaître les attentes de productivité	1	2	3	4
7. Quels sont les éléments du processus d'accueil et d'intégration dont je me sers le plus souvent dans mon travail ?	_____			
8. Quels sont les éléments du processus d'accueil et d'intégration dont je me sers le moins souvent dans mon travail ?	_____			
Commentaires :	_____			

Merci de votre collaboration !



OUTIL 30 – LETTRE D’EMBAUCHE

(Recommandé)

LES ALIMENTS ABC INC.

Québec, le 29 août 2018

Monsieur Jacques Brassard
222, rue des Bois
Drummondville (Québec) J0B 2F5

Objet: Poste d’opérateur de chariot élévateur

Monsieur Brassard,

Nous vous accueillons avec plaisir au sein de l’équipe des *Aliments ABC inc.* à titre d’opérateur de chariot élévateur, et ce, à compter du 4 septembre 2018. 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 sous la supervision de monsieur Pierre Defoy, directeur d’usine.

Vous serez affecté à l’équipe de soir, soit de 15h30 à minuit, du lundi au vendredi. Présentez-vous à monsieur Marc Riendeau, responsable du service de réception et expédition. Votre semaine normale de travail est de 40 heures et votre taux horaire est de 13,50\$.

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 1er décembre 2018 à 15h30 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 terminée.

Je vous souhaite la bienvenue au sein de l’équipe des *Aliments ABC inc.* et je demeure convaincu que votre apport contribuera à la croissance de l’entreprise.

Veuillez agréer, Monsieur Brassard, l’expression de mes meilleurs sentiments.

Mireille Samson

Mireille Samson
Coordonnatrice des ressources humaines



OUTIL 31 – CONTRAT D’EMBAUCHE

(Recommandé)

LES ALIMENTS ABC INC. (ajout du logo)

Québec, le 29 août 2018

Monsieur Jacques Brassard
222, rue des Bois
Drummondville (Québec) J0B 2F5

Monsieur Brassard,

Nous avons le plaisir de confirmer notre offre d’emploi chez *Les Aliments ABC inc.* à titre d’opérateur de chariot élévateur relevant de Bernard Defoy, directeur d’usine. Vous devez toutefois vous soumettre à un examen médical de pré-emploi et votre embauche est conditionnelle à la réussite de cet examen.

Votre embauche est conditionnelle à la signature de la convention de confidentialité rattachée à votre poste.

- Votre date d’embauche sera le 4 septembre 2018.
- À titre indicatif, votre journée normale de travail sera de 8 h à 16 h 30, du lundi au vendredi.
- Une période de repas de 30 minutes non rémunérée sera allouée à l’intérieur de votre journée de travail.
- Votre salaire (horaire/hebdomadaire/mensuel) sera de 13,50\$ l’heure et sera ensuite révisé conformément aux politiques de l’entreprise.
- Vous deviendrez admissible au régime d’avantages sociaux à compter du 1^{er} décembre 2018. L’adhésion obligatoire au régime de retraite sera effective à compter du 1^{er} janvier 2019.
- Vos congés annuels seront de 10 jours de vacances à compter du 1^{er} juin 2018, et de trois semaines de vacances à compter du 1^{er} juin 2022. L’admissibilité aux vacances évoluera par la suite conformément à la politique de la compagnie.
- Ce poste implique une période de probation de trois mois.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et nous vous souhaitons beaucoup de succès dans vos nouvelles fonctions. Veuillez nous signifier votre acceptation de la présente offre d’emploi en nous retournant une copie de cette lettre signée et datée.

Nous vous prions d’agréer, Monsieur Brassard, l’expression de nos sentiments les meilleurs.

Bernard Defoy

Bernard Defoy
Directeur d’usine

Accepté par le soussigné

Jacques Brassard
Drummondville, ce ____ jour de _____ 2019

c. c. : Direction des ressources humaines



OUTIL 32 – SOMMAIRE DES AVANTAGES SOCIAUX

SOMMAIRE DES AVANTAGES SOCIAUX 20XX

ADMISSIBILITÉ

Productions Aliments ABC inc.

- Admissible aux bénéfices après la période de probation de 90 jours d'emploi

MÉDICAL

Médical et prescription

- Aucun déductible
- 100 % de couverture pour chambre semi-privée dans les hôpitaux du Canada
- 100 % de couverture pour soins reçus auprès d'un psychiatre ou d'un psychologue (limite de 500\$/année)
- Chiropraticien : 20\$/visite max. (limite 500\$/année)
- Massothérapeute : limite 500\$/année
- 100 % de couverture d'autres services médicaux (limites sont stipulées dans le livret)
- 90 % de couverture pour les médicaments sous le programme de médicaments rationalisé
- 80 % de couverture pour les médicaments qui ne sont pas dans le programme de médicaments rationalisé
- Après un total de 15000\$ de réclamation de médicaments par personne au cours d'une année, les médicaments sont remboursés à 100 %
- Couverture hors pays ou province

VISION

Lunettes et verres de contact

- Aucun déductible – 1 examen de la vue tous les 24 mois
- Maximum de 300\$ (lunettes, verres de contact ou intervention au laser) par personne tous les 24 mois
- Services optiques, économies disponibles à travers le réseau

SOINS DENTAIRES

Service de base/prévention

- Aucun déductible
- 100 % de couverture service de prévention
- 80 % de couverture service de base
- 2000\$ maximum combiné par année calendrier

Service de restauration

- Aucun déductible
- 50 % de couverture
- 2000\$ maximum combiné par année calendrier

Service d'orthodontie

- Aucun déductible
- 50 % de couverture
- 3000\$ maximum durant la vie (pour personne à charge moins de 18 ans)

L'employeur et l'employé partagent le coût de la prime et les taxes applicables. La responsabilité de l'employé est de 20 %. Cette contribution procure une couverture des plans Médical, Prescription, Vision et Soins dentaires.



**INVALIDITÉ DE
COURTE DURÉE**

La protection du salaire continue est basée sur la durée de l'emploi et le maximum de l'indemnité est de 17 semaines.

Ancienneté en poste ou durée en emploi

	Semaines 1 à 7	Semaines 8 à 17
0 à 90 jours	0%	0%
90 jours à 2 ans	60%	60%
3 à 5 ans	75%	75%
6 à 9 ans	100%	100%
10 ans et +	100%	100%

**INVALIDITÉ DE
LONGUE DURÉE**

- Admissible après 12 mois d'emploi
- Admissible après 119 jours d'invalidité
- 66 2/3 % des gains mensuels assurables ou autre source jusqu'à un maximum de 85 %
- Maximum bénéfices mensuel 5000\$/7500\$
- Bénéfices: Taxables

VIE

- 2 fois le salaire de base annuel arrondi aux prochains 1000\$
- 370 000\$ de couverture maximale sans preuve d'assurabilité
- 500 000\$ de couverture maximale avec preuve d'assurabilité

AMMA

- 2 fois la couverture de l'assurance vie
- 400 000\$ de couverture maximale sans preuve d'assurabilité
- 600 000\$ de couverture maximale avec preuve d'assurabilité

**VIE SUPPLÉMENTAIRE
(OPTIONNEL)**

- Taux par tranche de 10 000\$ de couverture vie supplémentaire/optionnel pour l'employé et son conjoint (taux disponibles sur demande)
- Taux par tranche de 5000\$ de couverture vie supplémentaire/optionnel pour les enfants de l'employé (taux disponibles sur demande)



RÉGIME DE RETRAITE AGRÉÉ

- Contribution maximale de l'employé de 7 %
- Contribution de l'employeur à 50 % de la contribution de l'employé
- Admissible après 90 jours d'emploi (1er du mois suivant)
- Options d'investissement

VACANCES

Bénéfices additionnels

- 1 à 2 ans de service = 2 semaines de vacances
- 3 à 10 ans de service = 3 semaines de vacances
- 11 à 24 ans de service = 4 semaines de vacances
- 25 ans et plus = 5 semaines de vacances
- Les vacances sont prises dans l'année courante

CONGÉ FÉRIÉ

- Comme prescrit par la CNT

CONGÉ DE MALADIE

- 3 jours de maladie rémunérés après six mois d'emploi

PRIMES DE SERVICE

- Attribuées aux employés pour service reconnu tous les cinq ans

AUTRES BÉNÉFICES

- Programme d'aide aux employés
- Programme de bourse d'études

Note : Après l'adhésion initiale, des changements aux couvertures ne peuvent être faites que s'il y a un événement de vie. Tout changement aux couvertures doit être fait dans un délai de 31 jours suivant un événement de vie qui qualifie. Communiquer avec votre administratrice des bénéfices pour de plus amples informations si nécessaire.

Productions ABC inc. se réserve le droit de modifier ou de terminer les bénéfices en tout temps, ce qui pourrait entraîner la modification ou l'arrêt des bénéfices. En cas de disparité entre les bénéfices indiqués sur ce sommaire et ceux du plan officiel, le plan officiel gouverne.



OUTIL 33 – NOTES PERSONNELLES AU DOSSIER DE L'EMPLOYÉ

(Aide-mémoire)

Nom de l'employé: _____

Date	Notes de suivi



OUTIL 34 – HISTORIQUE DE TRAVAIL

Nom de l'employé: _____

Date	Occupation	Département	Taux horaire	Remarques



OUTIL 35 – FORMULAIRE DU PROCESSUS D'INTÉGRATION

Aide-mémoire – Processus d'accueil et d'intégration

Nom : _____

Date d'embauche : _____

Exemples de points à traiter		Responsable
La préparation de l'arrivée du nouvel employé		
Écrire une note de service annonçant l'arrivée d'un nouvel	☐	Superviseur immédiat
S'assurer que son bureau ou son espace de travail est disponible.	☐	Superviseur immédiat
Commander ses outils de travail (ordinateur, papeterie, équipement de sécurité).	☐	Superviseur immédiat
Configurer son poste téléphonique, sa boîte vocale, son ordinateur, son adresse courriel, ses vêtements, son casier.	☐	Superviseur immédiat
Informers les collègues, le responsable informatique, la réceptionniste de la date d'arrivée (mémo interne, réunion).	☐	Superviseur immédiat
Accueil		
Accueillir l'employé dans l'entreprise à l'heure prévue.	☐	Superviseur immédiat
Présentation de l'organisation		
Expliquer l'historique de l'entreprise.	☐	Directeur général
Faire connaître la vision, la mission, les valeurs et la philosophie de l'entreprise ainsi que les plans à venir.	☐	Directeur général
Décrire les produits et services que fournit l'entreprise.	☐	Directeur des ventes
Identifier les clients, les concurrents, les lois et règlements spécifiques à l'industrie.	☐	Directeur des ventes
Présenter les activités de l'organisation (visite du site).	☐	Superviseur immédiat
Présenter l'employé à ses collègues, aux autres employés, à son délégué syndical (le cas échéant).	☐	Superviseur immédiat
Énoncer les objectifs de l'entreprise et de son service.	☐	Superviseur immédiat
Remettre un article corporatif symbolique (facultatif).	☐	Superviseur immédiat
Présenter l'organigramme (inclure le poste du nouvel employé dans l'organigramme).	☐	Superviseur RH
Informers sur les rôles et les responsabilités de l'ensemble du personnel.	☐	Superviseur RH
Ouverture du dossier administratif		
Réunir les informations personnelles (adresse, numéro d'assurance sociale, date de naissance, etc.).	☐	Superviseur RH
Présentation des avantages sociaux.	☐	Superviseur RH



Présentation des procédures de paie (fréquence).	☐	Superviseur RH
Collecte des informations relatives à la paie (spécimen de chèque, formulaire TD1).	☐	Superviseur RH
Remettre le manuel de l'employé ou la convention collective (prévoir du temps afin de revoir avec lui les politiques de gestion).	☐	Superviseur RH
Informé sur la durée de la période de la mise à l'essai.	☐	Superviseur RH
Expliquer la procédure lors d'un retard ou d'une absence.	☐	Superviseur RH
Expliquer les règlements internes.	☐	Superviseur RH
Expliquer les conséquences d'un manquement aux règles.	☐	Superviseur RH
Présentation du poste		
Expliquer les fonctions et les tâches du poste.	☐	Supérieur immédiat
Présenter les procédures d'évaluation de la performance (fréquence, critères, etc.).	☐	Supérieur immédiat
Fournir les outils de travail et montrer leur fonctionnement.	☐	Supérieur immédiat
Identifier des personnes-ressources dans l'organisation.	☐	Supérieur immédiat
Connaître les règles de santé et sécurité au travail		
Expliquer les règles de santé et sécurité.	☐	Coordonnateur SST
Présenter l'équipement de sécurité requis.	☐	Coordonnateur SST
Informé sur les plans d'évacuation.	☐	Coordonnateur SST
Connaître les critères de qualité		
Expliquer les exigences en matière de manipulation des aliments (code vestimentaire et hygiène personnelle, HACCP).	☐	Coordonnateur HACCP
Expliquer les méthodes de fabrication.	☐	Coordonnateur HACCP
Repérer les points critiques à son poste de travail.	☐	Coordonnateur HACCP
Connaître les attentes de productivité.	☐	Supérieur immédiat
Établir les critères de rendement et les transmettre au nouvel employé.	☐	Supérieur immédiat

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

Signature de l'employé

Date

Responsable des ressources humaines

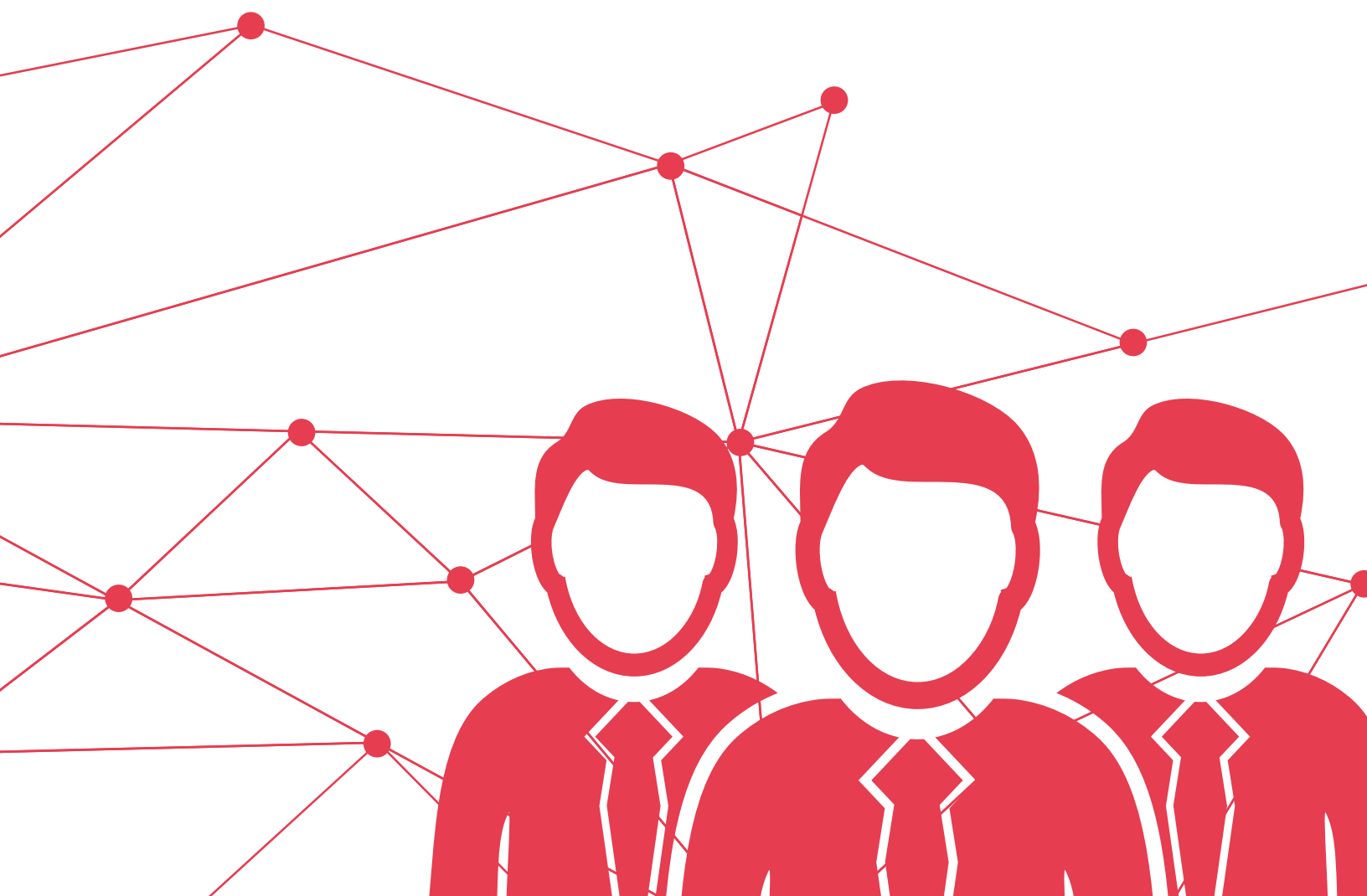
Date





CHAPITRE 4

RÉTENTION ET MAINTIEN EN EMPLOI



CHAPITRE 4



RÉTENTION ET MAINTIEN EN EMPLOI

RÉTENTION ET STABILISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Demandez-vous pourquoi un employé choisirait de travailler dans votre entreprise plutôt que dans une autre ? C'est exactement la question à laquelle il faut répondre. Que fait-on de plus et de moins ? Que veut-on faire de plus et de moins ? Par les temps qui courent, la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare et être un employeur de choix peut vous éviter bien des maux de tête ! Le mot d'ordre pour paraître attrayant est la cohérence, et celle-ci part du sommet stratégique jusqu'à la base opérationnelle. Cette adéquation commence avec les valeurs organisationnelles (de là leur importance) et se poursuit avec la culture organisationnelle, les pratiques et les styles de gestion, les avantages sociaux, et la liste se rend jusqu'au design intérieur des bureaux.

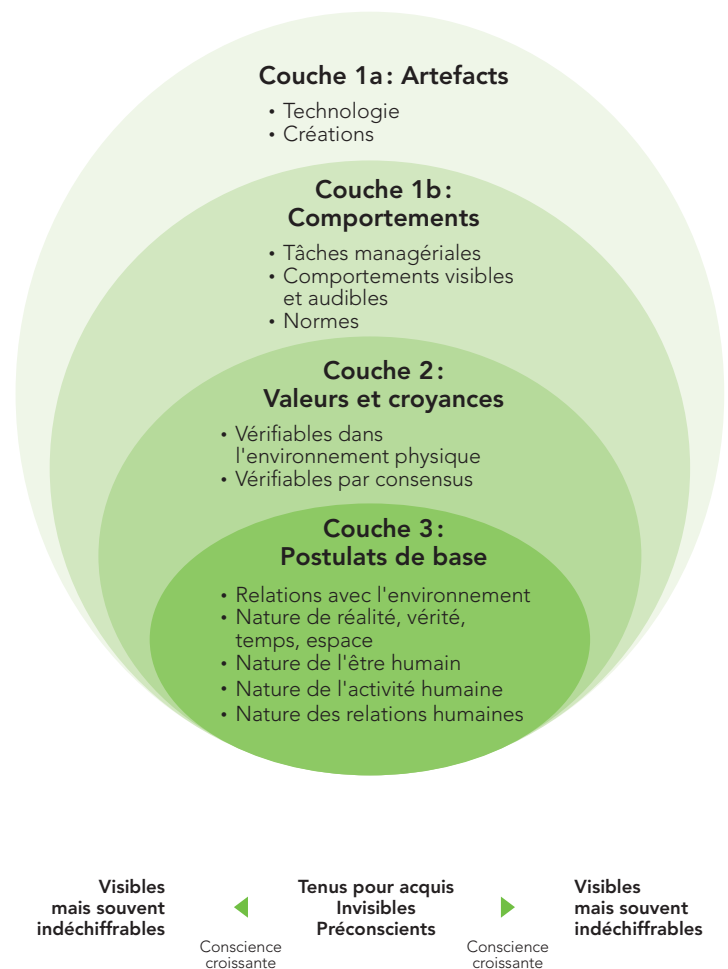
Une bonne culture organisationnelle

Une culture organisationnelle est vigoureusement ancrée et bien souvent compliquée à décrire pour les employés nageant dans cette culture. Comme mentionné par Schein : « Le fait de demander à quelqu'un de décrire la culture de son organisation reviendrait à demander à un poisson à quoi ressemble l'eau ? ». C'est ce qui différencie une organisation de sa rivale : les valeurs, la mission, la vision, les idéologies, les postulats de base et l'historique de l'entreprise sur laquelle il faut savoir miser et tirer le plus de jus possible.

Selon Schein (1992), une **culture organisationnelle** s'établit de manière **collective** par un **groupe social** ayant des intérêts communs, et ce, pour diverses raisons (économiques, sportives, etc.). Selon Officevibe, 83% des employés ne se sentent pas engagés par la culture de l'entreprise dans laquelle ils se trouvent¹⁰.

Schéma des différentes couches d'une culture organisationnelle

Les tableaux qui suivent vous permettront de vous familiariser visuellement avec la notion de culture organisationnelle, principe qui, si vous le menez à terme en adéquation avec les éléments mentionnés dans l'introduction, entraînera des effets positifs.



Source : Tiré de Carole Lalonde, *Diagnostic et conduite du changement organisationnel*, MNG-6029, hiver 2018 : adapté de divers auteurs par Hafsi et Fabi, 1997.

⁹ E. Raufflet, B. Levine et C. Perras (2005). « La collaboration comme changement organisationnel : le cas d'Uniterra », *Gestion*, 30:1, printemps, 66.

¹⁰ Officevibe, <https://www.officevibe.com/> (Consulté le 11 juin 2016).



TABLEAU EXPLICATIF

Signes visibles (couche 1a et 1b)	Valeurs (couche 2)	Postulats fondamentaux (couche 3)
Le bâtiment L'espace de travail Les codes vestimentaires Les routines organisationnelles • rythme de travail quotidien • processus de prise de décision • façon de résoudre les problèmes • les réunions • les canaux de communication	Quels comportements et attitudes sont valorisés ? Récompensés ? Sanctionnés ? Quelles sont les compétences et habiletés valorisées ? Celles que l'on recherche avant tout ? Qu'est-ce qui est central voire vital pour l'organisation en termes de valeurs ?	Perception du soi et du nous au sein de l'organisation. Perception du contexte social dans lequel l'organisation évolue. Perception de la place de l'organisation dans son secteur d'activités.

Source : Carole Lalonde, *Diagnostic et conduite du changement organisationnel*, MNG-6029, hiver 2018.

Voici certaines actions qui encouragent les employés à demeurer en fonction chez un employeur :

- lors de l'embauche, s'assurer de donner une vision réaliste du poste avec ses avantages et ses inconvénients ;
- programme d'accueil et d'intégration ;
- nécessité d'instaurer des horaires flexibles et de promouvoir la vie personnelle et professionnelle (conciliation travail-famille) ;
- plans de carrière ;
- perception d'une justice organisationnelle ;
- possibilités d'avancement ou de perfectionnement ;
- revoir le contenu des postes et, si possible, augmenter/diminuer la complexité des tâches, augmenter/diminuer la variété, etc.

Si vous connaissez les sources de motivation de vos employés, il sera plus facile de promouvoir votre entreprise, d'attirer des candidats et surtout de les garder ! N'oubliez pas que la plus grande source de motivation pour un employé est l'importance qu'il attribue à son travail et l'environnement dans lequel il évolue.

Un taux de roulement élevé peut nuire à l'entreprise et, par conséquent, entraîner des effets néfastes sur sa stabilité et son fonctionnement. Le remplacement d'un travailleur horaire coûte à une organisation 50%

du salaire annuel de celui-ci et le remplacement d'un professionnel coûte 150% de son salaire annuel¹¹. Il est donc important de connaître les motifs pour lesquels les employés quittent votre entreprise afin de mettre sur pied des moyens pour les garder.

Ce chapitre vous suggère un outil pour calculer votre taux de roulement de personnel ainsi que des outils traitant de l'entrevue de départ (outil 37, page 105), de la rétention et de la stabilisation de la main-d'œuvre (outil 38, page 106).

L'harmonisation travail-vie personnelle

Les mesures de conciliation travail-famille (et vie personnelle) sont de plus en plus nécessaires, mais pourquoi ? Parce que ces dispositions sont celles recherchées par la plupart des individus sur le marché du travail et le seront de plus en plus.

¹¹ Babcock, « Le sexisme salarial coûte cher, Linda », *Les Affaires*, 15 novembre 2008, p. 45.

Conflit TRAVAIL – VIE PERSONNELLE :

12 domaines de vie = 12 rôles potentiels différents :

- La famille ;
- Les soins personnels ;
- Les tâches domestiques ;
- Les loisirs et les sports ;
- Les achats et finances ;
- Les engagements communautaires ;
- Les études ;
- Les déplacements
- Les relations sociales ;
- Les sorties et les vacances ;
- Les devoirs juridiques.

Exemples de mesures simples à instaurer :

- Un horaire flexible/adapté ;
- L'accumulation des heures pour usages futurs ;
- Une banque de congés mobiles ;
- Travail à domicile (télétravail) ;
- La rotation des postes ;
- Une semaine de travail comprimée ;
- Mise en place d'un comité d'HTVP ;
- Et surtout une compréhension des retards et des départs hâtifs.

ENTREVUE DE DÉPART

Objectif de l'outil

Le départ d'un employé est parfois lourd de conséquences pour l'entreprise. Il faut planifier un moment pour rencontrer ses employés, car ils ont souvent des recommandations à partager et il est important de les écouter.

L'entrevue de départ vous permettra de comprendre les raisons profondes qui motivent vos employés à quitter votre entreprise. De plus, cette entrevue vous soutiendra dans l'identification des différentes raisons influençant un employé à quitter son emploi. En tant que gestionnaire, il est primordial de les connaître.



Lorsque vous avez un taux de roulement de main-d'œuvre élevé, il est important de savoir si ces départs ont été causés par les pratiques de gestion de votre entreprise ou par les valeurs qui y sont véhiculées. Une fois que vous avez découvert les raisons qui motivent les départs d'employés, il est de votre devoir de mettre en place des actions bien ciblées favorisant la rétention de la main-d'œuvre.

Conditions de succès :

- Ne doit pas durer plus 10 à 15 minutes
- Réaliser une simulation afin d'éviter des erreurs
- Ne doit pas être effectuée par le supérieur immédiat

ANALYSE DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La rétention de la main-d'œuvre est un élément crucial dans les activités de gestion des ressources humaines. Évidemment, vous devez garder en mémoire 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, en ce qui touche la gestion des ressources humaines, a des impacts directs sur la rétention de votre main-d'œuvre.**



Voici quelques exemples qui influencent la rétention de votre main-d'œuvre :

1. Lors d'une absence, une mauvaise planification de main-d'œuvre aura comme impact qu'un employé devra effectuer le travail d'un collègue. Si cette situation se produit régulièrement, l'employé aura probablement des frustrations.
2. Des tâches moins bien définies pourraient engendrer des frustrations et des mécontentements chez les employés.
3. Un manque de rétroaction pourrait nuire à la motivation des troupes.
4. Le manque de reconnaissance et de motivation augmentera le taux d'absentéisme.
5. Un employé qui ressent que son travail n'apporte aucune contribution à la réussite de l'entreprise est plus enclin à quitter son emploi.

Bref, plusieurs raisons peuvent faire en sorte qu'un employé ait l'intention de quitter votre entreprise. Comme vous le savez, le salaire peut influencer votre taux de rétention. Par contre, il est important de se rap-

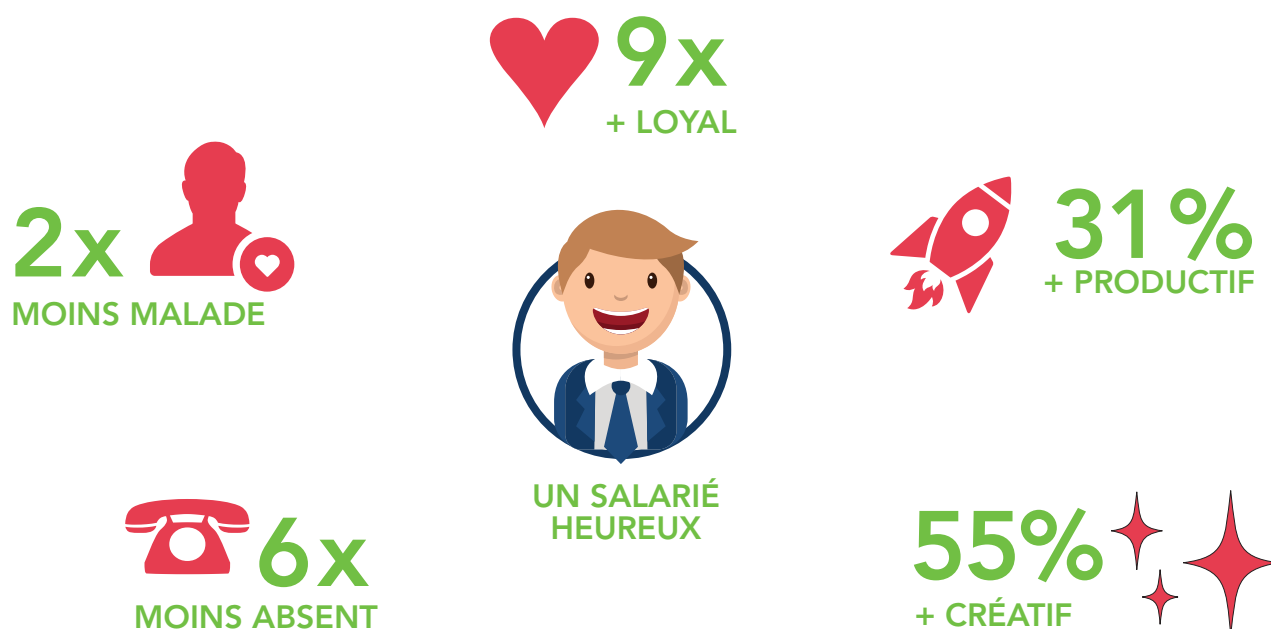
peler qu'il n'est qu'un des éléments de la rétention de main-d'œuvre. Une entreprise où les salaires sont élevés n'a pas nécessairement un faible taux de roulement, car la satisfaction des employés y contribue pour beaucoup.

Pour vous soutenir dans votre réflexion sur la rétention de votre main-d'œuvre, l'outil 38 (page 106) est un questionnaire que vous pouvez remplir avec les gestionnaires de votre entreprise. La deuxième étape de cette réflexion est de mettre sur pied un plan d'action pour améliorer la gestion des ressources humaines et des opérations dans l'entreprise.

Mise en garde : Si vous décidez d'adapter le questionnaire d'évaluation et de le distribuer à l'ensemble des employés, il est important de prendre conscience que vous pouvez créer des attentes. Il faudra planifier un retour aux employés et préparer un plan d'action en fonction des résultats du questionnaire. Enfin, il sera important de communiquer les résultats aux employés.

Vous pouvez également vous référer à l'outil 39 (page 107) pour en apprendre d'avantage sur les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y.

Petit rappel :



ANALYSE ET CALCUL DU 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. Le taux de roulement est un indicateur utilisé couramment par les gestionnaires afin de mesurer la satisfaction des employés et de connaître le motif de leur départ de 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. Si votre taux de roulement est élevé, vous devez l'analyser afin d'apporter des correctifs pour stabiliser votre main-d'œuvre. Selon les données de Statistique Canada, chaque année, de 20 % à 25 % des employés laissent leur emploi pour aller « relever de nouveaux défis » ailleurs. Plus de 40 % des travailleurs qui démissionnent n'ont pas deux ans d'ancienneté chez leur employeur. Le taux de roulement atteint 46 % chez les 15 à 24 ans¹².

L'outil 36 – *Analyse et calcul du taux de roulement* (page 102) vous permet de bâtir une image concrète du taux de roulement de votre main-d'œuvre sur une base mensuelle.



Janvier		
Total des départs		
Motifs de départ		Cumulatif
1. Expiration du droit de rappel		0
2. Départs volontaires		0
3. Retraites		0
4. Congédiements		0
5. Licenciements		0
6. Renvoi (période de probation)		0
7. Autres		0
Total des départs		0
Dossiers actifs à la fin du mois		Cumulatif
8. Dossiers actifs fin du mois		
Taux roulement (janvier)		0

1. Indiquez le nombre d'employés ayant épuisé leur droit de rappel durant le mois selon votre gestion ou selon votre convention collective.
2. Inscrivez le nombre de départs volontaires durant le mois.
3. Inscrivez le nombre d'employés ayant pris leur retraite durant le mois.
4. Inscrivez le nombre de congédiements durant le mois (congédiement disciplinaire).
5. Inscrivez le nombre de licenciements durant le mois (congédiement administratif tel qu'une réorganisation entraînant l'abolition ou la fusion de postes).
6. Inscrivez le nombre de renvois pendant la période de probation.
7. Inscrivez le nombre d'autres départs (décès...).
8. Inscrivez le nombre de dossiers actifs représentant tous vos employés au début du mois de janvier, ce qui comprend le nombre de dossiers ouverts, ceux en attente de rappel au travail (mise à pied) et les nouvelles personnes embauchées.

¹² Nathalie Frascisci, *Démissionner pour mieux chercher*, [En ligne], <http://www.lesaffaires.com/article/0/publication--affaires-plus/2008-12-01/485487/deteacutemissionner-pourmieux-chercher-fr.html> (Consulté le 19 août 2009).



DIFFÉRENTS TYPES DE JUSTICE

L'équité organisationnelle : une question de perception¹³!

Les règlements et les politiques sont certes les mêmes pour tout le monde. Cependant, ce n'est pas tout. Il faut aussi les appliquer de manière juste et équitable envers tous les employés. Malheureusement, c'est souvent à ce point que la situation se complique. Même si les règlements et les politiques sont appliqués à la lettre avec tous les individus, l'employeur est perçu comme inéquitable. Il est donc primordial de comprendre l'importance des perceptions. Ce n'est pas tout d'être juste envers tout le monde, l'employeur doit aussi être perçu comme tel.

Il existe quatre types de justice perçue dans les organisations : distributive, procédurale, interactionnelle/interpersonnelle et informationnelle.

Justice distributive : Perception que les décisions organisationnelles sont justes et équitables (distribuer également).

Attention !

Si les employés perçoivent que cette justice fait défaut, les réactions peuvent être du sabotage, des agissements contre-productifs, l'absentéisme, le présentéisme et plusieurs autres.

Justice procédurale : Perception que le processus qui a mené à une décision est juste et équitable.

Attention !

Plus le travailleur a l'impression que la justice procédurale est déficiente, plus il aura une propension à estimer qu'une décision lui est défavorable.

Justice interactionnelle/interpersonnelle : Perception concernant la manière de communiquer et de traiter ses employés. De plus, le respect des engagements de la part de l'employeur fait aussi partie intégrante de cette justice.

« Une communication planifiée, accompagnant la mise en œuvre de tout processus de la gestion des ressources humaines, témoigne de l'intérêt et du respect que l'employeur porte à ses employés¹⁴. »

Justice informationnelle : Perception de l'employé concernant les informations (qualité et quantité) qui lui sont transmises.



¹³ S.L. Dolan et T. Saba (2013). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* 5^e édition. Québec, Canada : ERPI, p. 505.

¹⁴ Fujishiro et Heaney, 2009, p. 487-504, dans Saba et Dolan, 2013, p. 506.

OUTIL 36 – ANALYSE ET CALCUL DU TAUX DE ROULEMENT

Janvier			Février			Mars		
Dossiers actifs début du mois	48	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	51	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	48	Cumulatif
Embauches	4	4	Embauches		4	Embauches	6	10
Rappels	2	2	Rappels		2	Rappels		2
Départs	1	1	Départs	3	4	Départs	0	4
Dossiers actifs fin du mois	51	3	Dossiers actifs fin du mois	48	-3	Dossiers actifs fin du mois	54	6
Taux de roulement	2,0%		Taux de roulement	6,3%		Taux de roulement	0,0%	
Total des départs			Total des départs			Total des départs		
Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif
Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires		0	Départs volontaires	1	1	Départs volontaires		1
Retraites		0	Retraites		0	Retraites		0
Congédiements	1	1	Congédiements		1	Congédiements		1
Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)	2	2	Renvoi (période de probation)		2
Autres	2	2	Autres		2	Autres		2
Total	3	3	Total	3	6	Total	0	6

Avril			Mai			Juin		
Dossiers actifs début du mois	54	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	52	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	51	Cumulatif
Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10
Rappels		2	Rappels		2	Rappels		2
Départs	2	6	Départs	1	7	Départs	3	10
Dossiers actifs fin du mois	52	-2	Dossiers actifs fin du mois	51	-1	Dossiers actifs fin du mois	48	-3
Taux de roulement	3,8%		Taux de roulement	2,0%		Taux de roulement	6,3%	
Total des départs			Total des départs			Total des départs		
Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif
Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires	1	2	Départs volontaires		2	Départs volontaires	2	4
Retraites	1	1	Retraites		1	Retraites	1	2
Congédiements	0	1	Congédiements		1	Congédiements		1
Renvoi (période de probation)		2	Renvoi (période de probation)		2	Renvoi (période de probation)		2
Autres		2	Autres	1	3	Autres		3
Total	2	8	Total	1	9	Total	3	12



Juillet			Août			Septembre		
Dossiers actifs début du mois	48	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	58	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	46	Cumulatif
Embauches	10	20	Embauches		20	Embauches		20
Rappels		2	Rappels		2	Rappels		2
Départs	0	10	Départs	12	22	Départs	0	22
Dossiers actifs fin du mois	58	10	Dossiers actifs fin du mois	46	-12	Dossiers actifs fin du mois	46	0
Taux de roulement	0,0%		Taux de roulement	26,1%		Taux de roulement	0,0%	
Total des départs			Total des départs			Total des départs		
Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif
Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires		4	Départs volontaires	2	6	Départs volontaires		6
Retraites		2	Retraites		2	Retraites		2
Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1
Renvoi (période de probation)		2	Renvoi (période de probation)		2	Renvoi (période de probation)		2
Autres		3	Autres	10	13	Autres		13
Total	0	12	Total	12	24	Total	0	24

Octobre			Novembre			Décembre		
Dossiers actifs début du mois	46	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	42	Cumulatif	Dossiers actifs début du mois	39	Cumulatif
Embauches		20	Embauches		10	Embauches	1	21
Rappels		2	Rappels		2	Rappels		2
Départs	3	26	Départs	3	7	Départs	0	29
Dossiers actifs fin du mois	39	-4	Dossiers actifs fin du mois	39	-1	Dossiers actifs fin du mois	40	1
Taux de roulement	7,7%		Taux de roulement	7,7%		Taux de roulement	0,0%	
Total des départs			Total des départs			Total des départs		
Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif	Motifs de départ		Cumulatif
Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires	4	10	Départs volontaires	3	13	Départs volontaires		13
Retraites		2	Retraites		2	Retraites		2
Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1
Renvoi (période de probation)		2	Renvoi (période de probation)		2	Renvoi (période de probation)		2
Autres		13	Autres		13	Autres		13
Total	4	28	Total	3	31	Total	0	31

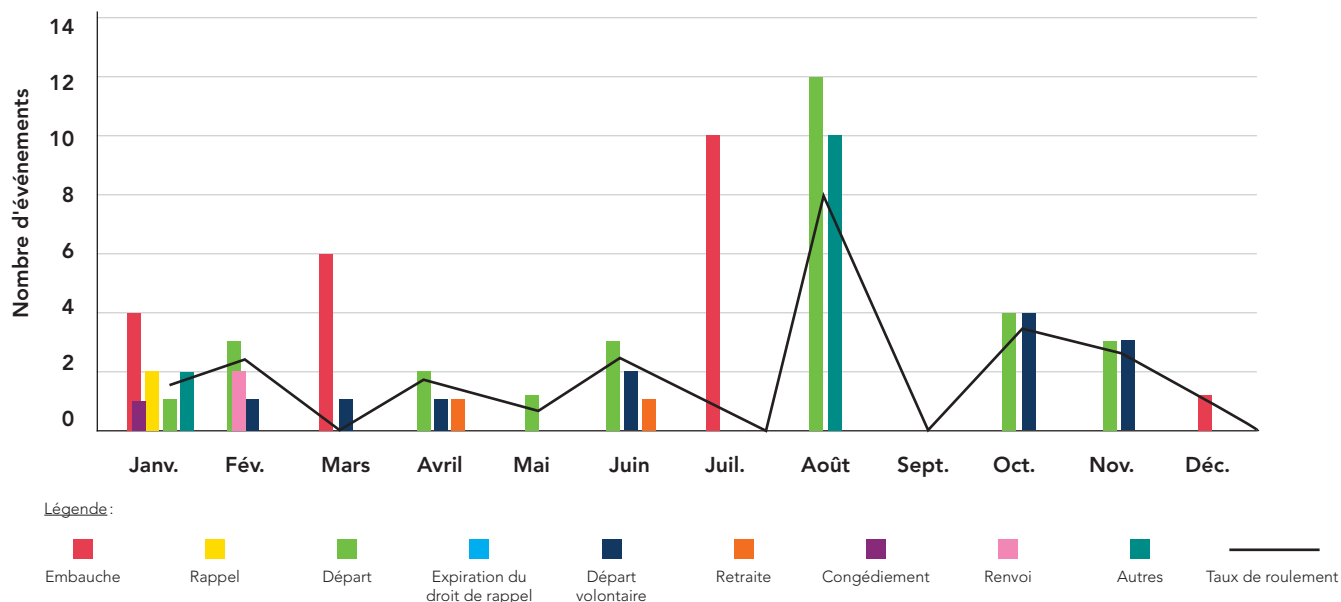
Taux de roulement sur une base annuelle

5,3%



GRAPHIQUE DU TAUX DE ROULEMENT

Taux de roulement pour *Les Aliments ABC inc.* (année 2009)



	Embauche	Rappel	Départ	Expiration du droit de rappel	Départ volontaire	Retraite	Congédiement	Renvoi	Autres	Taux de roulement
Janvier	4	2	1	0	0	0	1	0	2	2,0
Février	0	0	3	0	1	0	0	2	0	6,3
Mars	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0,0
Avril	0	0	2	0	1	1	0	0	0	3,8
Mai	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2,0
Juin	0	0	3	0	2	1	0	0	0	6,3
Juillet	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Août	0	0	12	0	2	0	0	0	10	26,1
Septembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Octobre	0	0	4	0	4	0	0	0	0	9,5
Novembre	0	0	3	0	3	0	0	0	0	7,7
Décembre	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0



OUTIL 37 – ENTREVUE DE DÉPART

Nom de l'employé: _____

Poste occupé: _____

Supérieur immédiat: _____

Intervieweur: _____ Date de l'entrevue: _____

Date d'embauche: _____ Date de départ: _____

Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise ?

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ Changement de carrière | ☐ Difficulté avec l'organisation | ☐ Retraite |
| ☐ Retour aux études | ☐ Difficulté avec mon superviseur | ☐ Salaire peu élevé |
| ☐ Manque de possibilité de carrière | ☐ Difficulté avec le transport | ☐ Pas heureux dans mon poste |
| | ☐ Fin de contrat | ☐ Autres raisons, spécifier: _____ |

Quel est l'événement déclencheur qui vous a incité à quitter l'entreprise ?

Quel poste allez-vous occuper dans votre nouvel emploi ?

Qu'est-ce qui vous manquera de notre entreprise ?

Qu'est-ce que vous avez le moins apprécié durant la période où vous avez travaillé pour nous ?

Quel est le souvenir que vous allez garder de notre entreprise ?

Avons-nous bien utilisé toutes vos compétences ?

Advenant le cas d'une ouverture de poste exigeant vos qualifications, aimeriez-vous que votre candidature soit considérée de nouveau ?

S.V.P. encerclez le chiffre qui correspond le plus à la réalité en respectant l'échelle suivante :

	1 Pas du tout	2 Quelque peu	3 Suffisamment	4 Beaucoup	–	+
1. Votre salaire était-il concurrentiel avec le marché extérieur ?	1	2	3	4		
2. Les perspectives d'emploi étaient-elles attrayantes chez <i>Les Aliments ABC inc.</i> ?	1	2	3	4		
3. Étiez-vous satisfait du soutien de votre supérieur immédiat ?	1	2	3	4		
4. Étiez-vous satisfait de l'ambiance de travail ?	1	2	3	4		
5. Étiez-vous satisfait de la rétroaction reçue de votre supérieur immédiat ?	1	2	3	4		
6. Sentiez-vous que la direction de l'entreprise encourageait l'amélioration continue ?	1	2	3	4		
7. La charge de travail était-elle réaliste ?	1	2	3	4		
8. La direction de l'entreprise agissait-elle en toute équité ?	1	2	3	4		
9. L'entreprise avait-elle un bon système de communication ?	1	2	3	4		

Si vous étiez président-directeur général de l'entreprise et que vous aviez plein pouvoir, nommez-moi une chose que vous changeriez pour améliorer les conditions de travail des employés. _____

Auriez-vous d'autres suggestions, commentaires ou améliorations à apporter pour l'organisation ?

Nous vous remercions d'avoir rempli ce questionnaire !



OUTIL 38 – QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Questions de réflexion	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Le processus de communication est efficace et tous les employés reçoivent l'information les concernant.	☐	☐	☐	☐
2. Lors d'une embauche ou lors d'un mouvement de main-d'œuvre, une période d'intégration est prévue.	☐	☐	☐	☐
3. Lors de l'embauche d'un nouvel employé, la période d'accueil est respectée.	☐	☐	☐	☐
4. La formation sur les postes de travail est respectée et les critères de qualité sont clairement déterminés.	☐	☐	☐	☐
5. Les absences sont bien gérées et ne causent pas de retard à la production.	☐	☐	☐	☐
6. La planification de la main-d'œuvre est structurée et les besoins de main-d'œuvre sont comblés dans les temps prévus.	☐	☐	☐	☐
7. Les employés ont un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.	☐	☐	☐	☐
8. L'évaluation de rendement est transmise aux employés de façon rigoureuse dans le but de soutenir leur développement.	☐	☐	☐	☐
9. Les employés sont à l'aise de suggérer des idées d'amélioration et les gestionnaires effectuent un suivi sur les propositions reçues.	☐	☐	☐	☐
10. Lorsqu'un employé a besoin de discuter d'un problème, il obtient une écoute de qualité.	☐	☐	☐	☐
11. Les employés travaillent de façon sécuritaire en respectant les règles établies.	☐	☐	☐	☐
12. Les gestionnaires connaissent bien les problèmes rencontrés par les employés dans l'exécution de leur travail.	☐	☐	☐	☐

Merci de votre collaboration !



OUTIL 39 – ÉLÉMENTS DE RÉTENTION DE LA GÉNÉRATION Y

Politiques et pratiques de gestion des ressources humaines répondant aux attentes de la génération Y

Recrutement	• Favoriser le recrutement interne; • Communiquer une proposition d'emploi répondant aux attentes professionnelles de la génération Y; • Favoriser une perception positive de l'emploi et/ou de l'organisation tout en s'assurant que la description de l'emploi et/ou de l'organisation est réaliste; • Utiliser des méthodes de recrutement permettant d'être visibles auprès des jeunes; • S'assurer que les recruteurs sont des personnes auxquelles les candidats peuvent s'identifier.
Sélection	• Mettre sur pied un processus de sélection formel et standard; • Établir des critères de sélection objectifs; • Évaluer le potentiel et la motivation des candidats à se développer dans l'organisation ainsi que leurs habiletés interpersonnelles; • Utiliser des méthodes de sélection valides; • S'assurer que les personnes chargées des entrevues sont des personnes auxquelles les candidats peuvent s'identifier; • Impliquer le supérieur immédiat ou les futurs collègues dans le processus de sélection; • Communiquer rapidement/régulièrement avec les candidats; • Évaluer le processus de sélection.
Gestion de l'accueil et de l'intégration	• Utiliser un programme d'accueil et d'intégration formel et structuré; • S'assurer de bien former les recrues; • Établir un programme de parrainage par un collègue de travail; • S'assurer que le supérieur offre un bon encadrement aux recrues.
Gestion de la rémunération et de la reconnaissance	• Offrir un salaire compétitif, légèrement au-dessus de la moyenne du marché; • Instaurer un régime de rémunération relié à la valeur de la contribution de chacun plutôt qu'un système de rémunération basé sur l'ancienneté; • Relier la rémunération aux résultats organisationnels (régime collectif de rémunération variable); • Reconnaître la performance et le développement des compétences par divers types de reconnaissances; • Encourager la participation et la coopération; • Sensibiliser les superviseurs à souligner les bons coups; • Offrir un régime flexible d'avantages sociaux; • Offrir des avantages favorisant la conciliation travail-vie privée; • Permettre l'accès aux avantages rapidement (réduction des critères d'admissibilité).

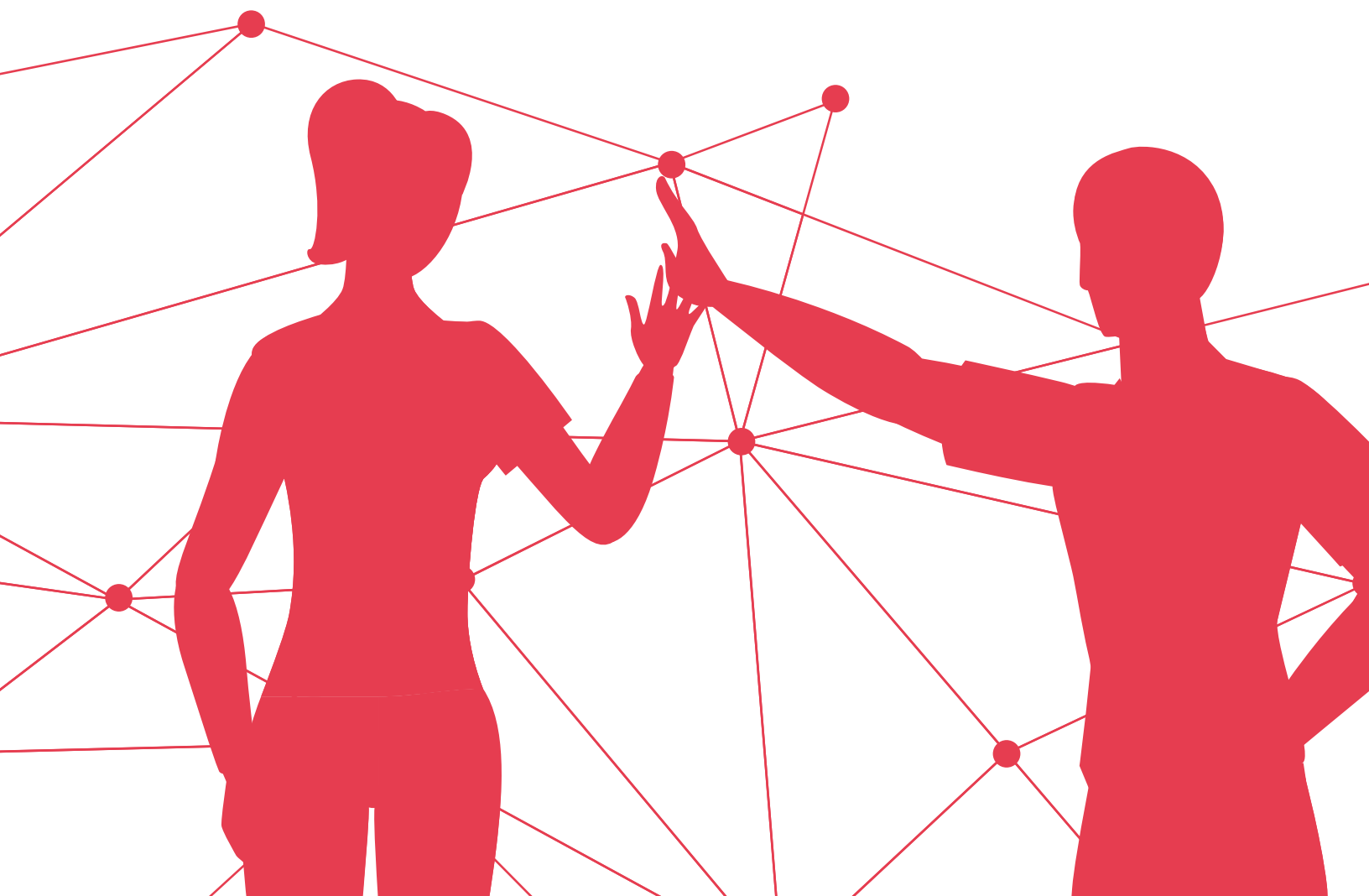
Méline Petit (2009). *Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans le secteur du commerce de l'alimentation*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.





CHAPITRE 5

RELATIONS DE TRAVAIL



CHAPITRE 5

RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail sont révélatrices de l'atmosphère qui règne au sein de votre entreprise. Le gestionnaire désirant obtenir de saines relations de travail se doit d'être proactif dans ses actions. Fermer les yeux sur certaines situations peut avoir des conséquences négatives sur l'environnement de travail. Une entreprise qui entretient de bonnes relations de travail s'assure généralement d'une écoute active des besoins de ses employés, possède une façon efficace de communiquer l'information et démontre un souci de transparence. Ces pratiques serviront à établir un lien de confiance entre les employés et les gestionnaires.

La nouvelle réalité du marché du travail fait en sorte que l'employeur doit collaborer avec ses employés s'il veut s'assurer une place de choix en affaires. Ensemble, ils pourront concentrer leurs énergies sur la recherche de nouvelles perspectives d'affaires et/ou l'amélioration des procédés.

Le présent chapitre vous soutiendra dans la compréhension des différentes lois encadrant les relations de travail et vous guidera lors de vos interventions. De plus, il vous dirigera dans la mise en place d'un comité de relations de travail efficace et vous sensibilisera à la résolution de conflits et à ses bienfaits.

LOIS DU TRAVAIL

Voici une liste de ressources et des principales lois qui encadrent les relations du travail. Une brève description les accompagne ainsi que les adresses Web pour en connaître tous les détails. Nous vous suggérons d'inclure ces adresses dans vos favoris sur votre poste de travail afin d'en faciliter la consultation.

Commission des relations de travail:

www.crt.gouv.qc.ca/default.asp

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail:

www.cnesst.gouv.qc.ca/Pages/accueil.aspx

Commission des lésions professionnelles:

www.clp.gouv.qc.ca/

Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12

La *Charte des droits et libertés de la personne* est une loi fondamentale qui prévaut sur toute autre loi ou règlement relevant de la compétence législative du Québec. Elle est axée sur le respect de la dignité de tout être humain et elle affirme et protège, pour toute personne, les libertés et les droits fondamentaux, le droit à l'égalité sans discrimination ainsi que les droits politiques, judiciaires, économiques et sociaux. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a pour mission de veiller au respect des principes énoncés dans la *Charte*.

www.cdpdj.qc.ca

Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1

La *Loi sur les normes du travail* établit les conditions minimales de travail en l'absence de conditions meilleures prévues par une convention collective, un contrat de travail ou un décret. La Commission des relations du travail est l'organisme chargé de l'application de cette Loi.

www.cnt.gouv.qc.ca

Loi sur l'équité salariale, L.R.Q., c. E-12.001

La *Loi sur l'équité salariale* a pour objet de corriger les écarts salariaux causés par la discrimination systématique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

www.ces.gouv.qc.ca

Règlement sur la santé et la sécurité du travail:

legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cr/S-2.1,%20r.%2013

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada

www.priv.gc.ca/fr



Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, L.R.Q., c. A-3.001

La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* permet de compenser les pertes financières subies par le travailleur victime d'une lésion professionnelle et vise à favoriser sa réadaptation et son droit de retour au travail. Cette loi d'ordre public s'applique à l'ensemble des employeurs ayant un établissement au Québec et vise les travailleurs qui y sont employés. Elle prévoit un régime universel d'indemnisation sans égard à la faute de quiconque. C'est la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail qui est l'organisme chargé de son application.

www.cnesst.gouv.qc.ca

Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., c. S-2.1

L'objet de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* est l'élimination, à la source même, des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Elle édicte des normes de santé et de sécurité dans un but de prévention. La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité est l'organisme chargé de l'application de cette Loi.

www.cnesst.gouv.qc.ca

Code du travail, L.R.Q., c. C-27

Le Code du travail est une loi d'encadrement, en ce sens qu'il ne dicte aucune condition de travail, mais se préoccupe plutôt des moyens permettant la conclusion d'une convention collective. On y trouve des dispositions permettant l'exercice du droit d'association et l'accréditation portant sur la négociation et l'application d'une convention collective négociée ou encore portant sur les moyens de pression (grève, lock-out), incluant des dispositions sur l'interdiction d'utiliser des « briseurs de grèves ». La Commission des relations du travail est un organisme indépendant et spécialisé en relations du travail. Son mandat est d'entendre et de disposer d'un éventail de recours reliés à l'emploi et aux relations du travail au Québec. Elle est chargée d'assurer l'application diligente et efficace du Code du travail, d'exercer les autres fonctions prévues au même Code, à la Loi sur les normes du travail ainsi qu'à une vingtaine d'autres lois qui lui accordent compétences.

www.legisquebec.gouv.qc.ca



FACTEURS INFLUENÇANT LES RELATIONS DE TRAVAIL

La qualité des relations de travail n'est pas le fruit du hasard. Plusieurs facteurs ont un impact sur la qualité des relations de travail. En voici quelques-uns :

Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de soutien et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

Les gestionnaires doivent démontrer du leadership afin d'implanter des changements visant à influencer positivement la qualité des relations de travail. Celles-ci ne pourront qu'avoir un impact positif sur les résultats et pourront se mesurer à l'aide des indicateurs de performance présentés ci-après. Les employés doivent aussi y contribuer, mais il revient à l'organisation de définir son orientation en matière de relations de travail.



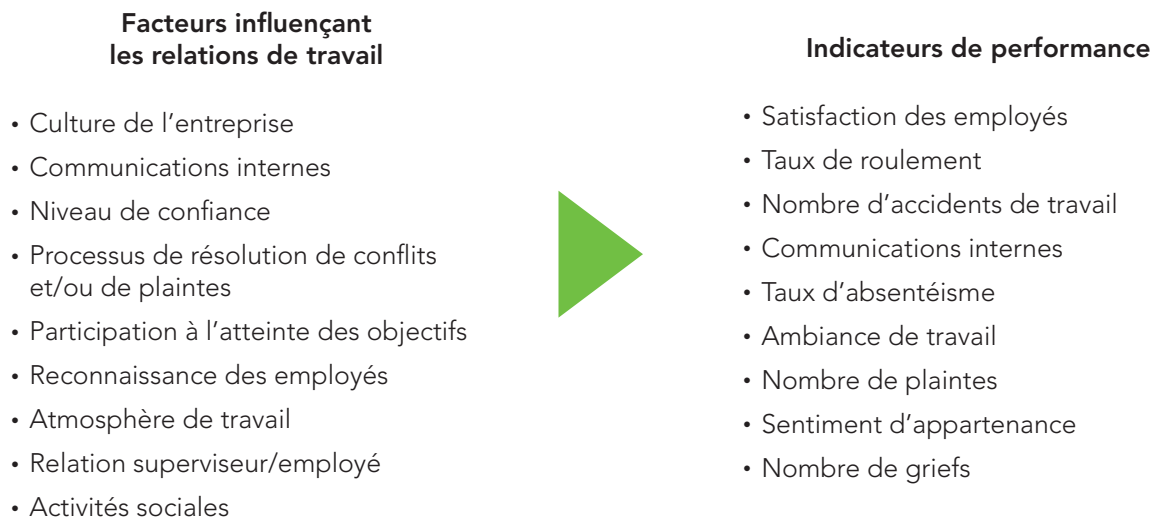
RÉSOLUTION DE CONFLITS OU DE PLAINTES

Le présent chapitre vous propose une démarche ainsi que des conseils pour résoudre des conflits et/ou des plaintes afin de vous soutenir dans votre gestion quotidienne. En relations de travail, vous pouvez œuvrer dans deux environnements distincts. Le premier, l'environnement syndiqué, est régi par une convention collective. On y trouve habituellement un processus encadrant la gestion des litiges. Cette procédure est généralement bien définie. Le deuxième, l'environnement non syndiqué, est régi par les lois et règlements du travail.

Dans les deux environnements, le plus important est la manière dont vous allez traiter un conflit et/ou une plainte. Noter qu'une plainte est la résultante d'un conflit non résolu ou d'un malentendu. L'approche

choisie pour résoudre cette situation influence grandement les chances de succès. Le respect des délais et une réelle intention de comprendre l'employé ne sont que deux des éléments de base à une saine résolution de conflits et/ou de plaintes. Le gestionnaire doit comprendre que l'employé qui croit avoir été lésé peut démontrer un degré d'irritation ou de frustration pouvant varier selon sa perception du problème. Peu importe la ou les causes d'un conflit et/ou d'une plainte, n'oubliez pas que pour l'employé il y a un réel problème. La façon de gérer des conflits et/ou des plaintes aura donc une influence importante sur le climat des relations de travail. Le graphique suivant démontre la relation entre les facteurs influençant les relations de travail et les indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance des relations de travail :



La nature du climat des relations de travail est la pierre angulaire des résultats positifs ou négatifs des indicateurs de performance. Si le climat est tendu et irrespectueux entre les parties, celui-ci influencera négativement les indicateurs de performance. Nous verrons alors le nombre de conflits et/ou de plaintes, les taux d'absentéisme et de roulement de main-d'œuvre augmenter et nous aurons un style de communication visant la confrontation plutôt que la collaboration.

Le contraire est aussi vrai. Si le climat des relations de travail est harmonieux et respectueux, l'impact sur les indicateurs de performance sera concluant. Le nombre de conflits et/ou de plaintes diminuera, la satisfaction des employés sera observable, les taux de roulement et d'absentéisme seront à la baisse et ils favoriseront un milieu de travail positif axé sur l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Quelle est la nature des relations de travail dans votre entreprise actuellement ?

Un des moyens de répondre à cette question est d'analyser votre façon de résoudre un conflit et/ou une plainte. Pour vous soutenir dans votre analyse, vous pouvez remplir une auto-évaluation destinée aux gestionnaires, soit la grille d'évaluation de la gestion des plaintes (outil 41, page 121). Selon les résultats obtenus, vous aurez la possibilité de modifier, d'améliorer ou de conserver votre façon de faire.

Chaque entreprise vit des conflits et/ou des plaintes qui peuvent avoir des impacts plus ou moins positifs sur son climat de travail. L'entreprise a avantage à instaurer des pratiques de gestion favorisant un milieu de travail positif où les employés travaillent ensemble dans l'atteinte d'objectifs communs. Pour ce faire, les gestionnaires doivent promouvoir une méthode de résolution de conflits et/ou de plaintes (outil 40, page 120) bien définie pour résoudre les problèmes.

COMITÉ DE RELATIONS DE TRAVAIL

Le comité de relations de travail a pour mandat de promouvoir la qualité des conditions de travail, de discuter de toute question, problème ou litige relatif à celles-ci ou aux relations entre l'employeur et ses employés ainsi que d'agir à titre préventif et non réactif. De plus, il permet d'améliorer et/ou de maintenir un bon climat de travail. Le comité est paritaire et le nombre total de membres peut varier (2, 4 ou 6). Il est composé d'autant de représentants des travailleurs que de représentants de l'employeur. Les membres doivent fournir des efforts communs pour trouver des solutions gagnantes tout en respectant les limites de leurs responsabilités. La nomination des membres doit s'appuyer sur des critères rigoureux. Les personnes désignées doivent être capables de travailler en équipe, être disponibles, crédibles et posséder un sens logique. Également, lors de la nomination des membres, on doit viser la plus grande représentativité des différents secteurs de l'entreprise.

Le fonctionnement du comité de relations de travail

Pour que le comité soit efficace, on doit miser sur la recherche des solutions appropriées et éviter la confrontation tout en formulant des recommandations à l'employeur. La crédibilité et la confiance doivent être bien installées entre les représentants. Il est très important de s'entendre sur les objectifs d'une telle démarche afin d'intervenir lors des écarts de conduite. Une fois que le mandat est clair et les objectifs à atteindre bien ciblés, vous devez déterminer un certain nombre de règles de fonctionnement concernant le rôle et les responsabilités des membres. Vous devez établir des règles de gestion, comme le déroulement des réunions, afin de maximiser vos actions (fréquence des réunions, modalités relatives aux convocations et à l'ordre du jour).



Convocation et ordre du jour des réunions du comité de relations de travail

Vous devez établir les modalités relatives aux convocations et à la tenue des réunions. Un membre représentant les travailleurs et un membre représentant l'employeur doivent se rencontrer quelques jours avant la réunion pour élaborer l'ordre du jour. C'est au membre désigné par le comité que revient la responsabilité de faire parvenir l'avis de convocation et l'ordre du jour à toutes les personnes concernées (membres, invités, etc.) avant la prochaine réunion. L'outil 42 (page 122) vous présente un exemple de convocation et d'ordre du jour. Enfin, les membres du comité recevront l'ordre du jour avant la tenue de la réunion. Ils s'assureront d'avoir en leur possession tout le matériel nécessaire à la prochaine réunion.

Le procès-verbal de la réunion du comité de relations de travail

Après la réunion, il faut rédiger le procès-verbal afin de conserver par écrit les décisions et/ou les discussions. La rédaction du procès-verbal vous aidera à faire le suivi des projets. Le procès-verbal doit être bref. Il doit contenir un résumé des discussions, rappeler les décisions prises et faire état des recommandations, incluant le nom des personnes responsables et les échéanciers. L'outil 43 vous présente un exemple de procès-verbal.

NÉGOCIATION COLLECTIVE

La négociation est un processus au cours duquel un syndicat et un employeur négocient une première convention collective ou son renouvellement. Au cours de ce processus, les parties se concentrent en général sur les salaires, les conditions de travail, la procédure de règlement des griefs et les avantages sociaux.

Au cours des dernières années, l'approche de la négociation des conventions collectives a fait l'objet de changements ou d'innovations visant à modifier les types de relations entre les parties patronale et syndicale. Fondé sur l'imposition d'un rapport de force, le modèle traditionnel des relations du travail s'essouffle. Depuis quelques années, la négociation raisonnée prend de l'ampleur. On vise surtout des relations de travail plus harmonieuses et mieux adaptées à la mondialisation de l'économie.

A) Négociation traditionnelle/classique

Les parties adoptent des stratégies et établissent un rapport de force afin de faire fléchir l'autre partie, quitte à s'engager dans un conflit. Cette méthode est souvent basée sur les concessions décroissantes des parties. Lors de la négociation, les positions adoptées et les rôles sont bien définis.

B) Négociation basée sur les intérêts (NBI) ou négociation raisonnée

Cette approche est basée sur les intérêts communs et la recherche de consensus. La communication, la coopération et la confiance sont des valeurs essentielles pour réussir une négociation raisonnée. Il est impératif que chaque partie comprenne les objectifs de l'autre tout en évitant l'émotivité dans les rapports.

Préparation des négociations

La préparation des négociations comporte un certain nombre d'étapes que les parties doivent franchir pour atteindre leurs objectifs. Elles se définissent comme suit :

- Préparer un mandat de négociation et le faire approuver auprès de la haute direction.
- Préparer et rédiger le projet de négociation (concurrence, marché, consommateur).
- Déterminer les entreprises qui serviront d'analyse comparative tant pour les conditions de travail que pour les avantages sociaux.
- Fixer les enjeux et les préoccupations de la négociation, qu'ils soient financiers ou normatifs.
- Identifier le porte-parole (interne ou externe).
- Recueillir toute information pertinente à la négociation : indice des prix à la consommation, devise, taux d'inflation et différentes études sur le pourcentage des augmentations de salaire accordées durant l'année en cours.
- Repérer les problèmes d'application et d'interprétation de la présente convention collective tels que les griefs déposés, réglés, perdus et gagnés, les lettres d'entente particulières.
- Réviser les lois pertinentes qui définissent les modalités entourant l'avis de négociation, du droit de grève ou de lock-out afin de pouvoir agir de la bonne façon dans les moments de tension.
- Élaborer un plan de communication et d'urgence afin de faire face à toute situation de crise.

Lors des négociations, les parties doivent chercher à combler le mieux possible leurs besoins et à résoudre les problèmes. La négociation collective est un outil

puissant d'intervention dans les rapports humains. Son efficacité varie suivant les enjeux, les personnes et les processus en cause. Dans tous les cas, la négociation collective est un art qui requiert la mise en œuvre de stratégies précises et une préparation minutieuse.

Le ministère du Travail a conçu un outil portant sur la vulgarisation du Code du travail. Cet outil est très intéressant. Il présente 130 questions-réponses inspirées de situations typiques de la vie courante d'un travailleur ou de son employeur. Consultez le document « Le Code du travail en questions... et réponses ! » à l'adresse suivante : www.travail.gouv.qc.ca.

GESTION DES CONFLITS

L'attitude généralisée envers les conflits, qu'ils soient interpersonnels, intra ou intergroupe, est le déni et/ou la non-intervention. Parmi les pistes de réponses expliquant l'utilisation de ces attitudes singulières, certains gestionnaires indiquent le manque de temps, le refus de voir un conflit, la culture qui règne dans un groupe ou dans une organisation, le style de gestion individuelle des conflits. Explorons cette notion de conflit¹⁵.

Le conflit « [...] fait partie des formes normales de la relation à l'autre au même titre que la bonne entente. »

(Marc et Picard, p. 114)



Qu'est-ce qu'un conflit interpersonnel ?

« Un conflit interpersonnel survient lorsque dans une situation interactive l'une des personnes croit qu'elle est empêchée d'atteindre son but par les attitudes ou le comportement de l'autre. Les comportements s'enveniment et se prolongent parce que les personnes concernées se sentent menacées, deviennent méfiantes et qu'elles réduisent alors la communication. Chacun se nourrit de l'hostilité pour l'autre, qu'il perçoit comme un ennemi ; des distorsions de la perception s'installent, renforçant la situation de conflit¹⁶. »

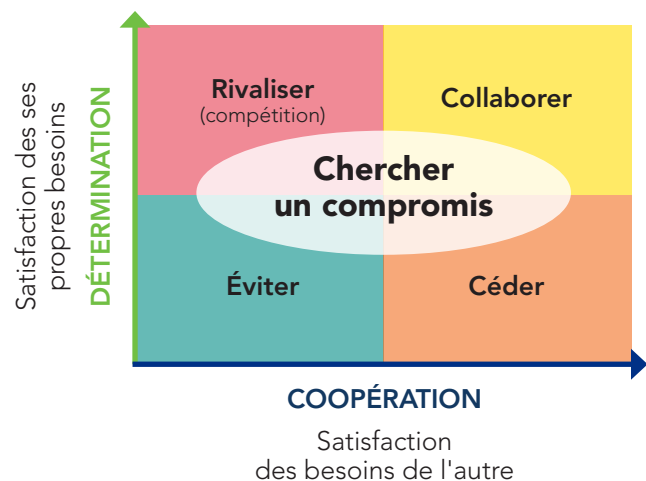
Le conflit naît de nos perceptions d'incompréhension mutuelle. C'est ce qu'on appelle le concept de l'« escalade symétrique ».

Le fait que l'opposant n'admette pas la validité de ma position/mon opinion/mon point de vue entraîne l'indignation et le mécontentement, celle-ci attise la colère ainsi que l'agression. Par la suite, l'offensive subie engendre le désir de se venger. Comme ce processus est présent chez les deux personnes en conflit, elles se sentent permis de se défendre et de se protéger en rendant la monnaie de sa pièce à l'autre¹⁷.

Voici les éléments à prendre en compte au niveau de ses propres perceptions, que l'on appelle les biais cognitifs¹⁸:

1. Biais d'attribution: Le fait de penser que nous agissons correctement et moralement et que l'opposant fait exactement le contraire.
2. Polarisation: Ne pas saisir les nuances, tout sera bien ou mal, mais rien entre les deux.
3. Illusion de la connaissance asymétrique: Être convaincu que nous sommes capables de découvrir et de comprendre les motivations de l'autre. Croire en retour que l'autre ne peut pas.
4. Illusion de la force asymétrique: Amplification de sa force (puissance) personnelle et des faiblesses de l'autre. Une des raisons expliquant l'utilisation de l'évitement des conflits consiste en la phrase suivante: *Si j'exprimais réellement ce que je ressens et pense, je blesserais l'autre.*

Le tableau suivant présente les différentes stratégies à prioriser selon ce qu'une personne cherche à atteindre dans le conflit avec une autre, soit la coopération ou la satisfaction de ses propres besoins.



¹⁵ E. Marc et D. Picard (2015). *Relations et communications interpersonnelles* (3^e édition), Dunod, Paris, p. 114.

¹⁶ S. Cormier (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Presses de l'Université du Québec, p. 198.

¹⁷ E. Marc et D. Picard (2015). *Relations et communications interpersonnelles* (3^e édition), Dunod, Paris, p. 114-115.

¹⁸ S. Cormier (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Presses de l'Université du Québec, 210 pages.

Méthode	L'utiliser quand...	Ne pas l'utiliser quand...
Évitement Je perds, tu perds, ...remettre à plus tard	• l'enjeu en question est peu important ou d'autres enjeux sont plus importants. • il y a peu de chances d'obtenir satisfaction. • des problèmes ou de nouvelles situations peuvent réduire à néant les solutions trouvées. • d'autres sont mieux placés pour résoudre le conflit. • il ne s'agit que d'un symptôme. • il est préférable de laisser les choses se tasser pour avoir les idées plus claires. • il y a un manque d'information pour régler le problème. • le synchronisme n'est pas bon.	• cela aura des conséquences dans le futur. • le problème peut s'accroître au lieu d'être réduit par l'évitement.
Céder/accommoder Je perds, tu gagnes	• on s'est trompé. • le temps pourra nous mettre en meilleure position. • cela suscite de l'ouverture en étant raisonnable. • les enjeux sont plus importants pour les autres que pour nous. • on veut minimiser nos pertes lorsque l'on perd. • l'harmonie et la stabilité sont plus importantes. • on veut permettre aux subordonnés de se prendre en charge et d'apprendre à partir des erreurs.	• les enjeux sont trop importants.
Compromis/négociation Nous gagnons tous les deux; nous perdons tous les deux	• les buts/objectifs sont importants, mais ne valent pas l'effort de la collaboration ou les coûts de la force. • les antagonistes sont de pouvoir égal et ont des buts opposés. • on veut obtenir un accord temporaire par rapport à des enjeux complexes. • le temps presse, comme solution temporaire. • on n'a pas ce qu'il faut comme solution de rechange.	• les positions de départ sont irréalistes. • la méthode risque de donner des solutions irréalistes. • par exemple, chacun gère son unité de négociation, son usine.
Rivaliser/concurrencer Je gagne, tu perds	• les relations n'ont pas de signification. • on est en situation d'urgence. • les enjeux sont importants et impopulaires. • les enjeux sont vitaux.	• on n'a pas de pouvoir. • on a besoin des ressources et de la motivation de chacun. • la relation est importante. • les perdants ne peuvent pas exprimer leurs besoins ni les satisfaire.
Collaborer Je perds, tu gagnes	• on a suffisamment de temps pour suivre le processus. • les gens s'impliquent et savent collaborer en tenant compte des sentiments des autres. • les enjeux sont trop importants pour risquer de les compromettre. • on a des objectifs d'apprentissage. • on souhaite intégrer les différentes perspectives de chacun. • l'implication et l'expertise des gens sont importantes.	• on n'a pas de temps, de volonté, ni d'habiletés.



Utilisation de la communication non violente¹⁹

La communication non violente (CNV) consiste en la reconnaissance des besoins sous-jacents à nos comportements et nos attitudes. En d'autres mots, on doit cesser de porter des jugements sur nos comportements et tenter de trouver le ou les besoins inassouvis qui ont engendré un tel comportement.

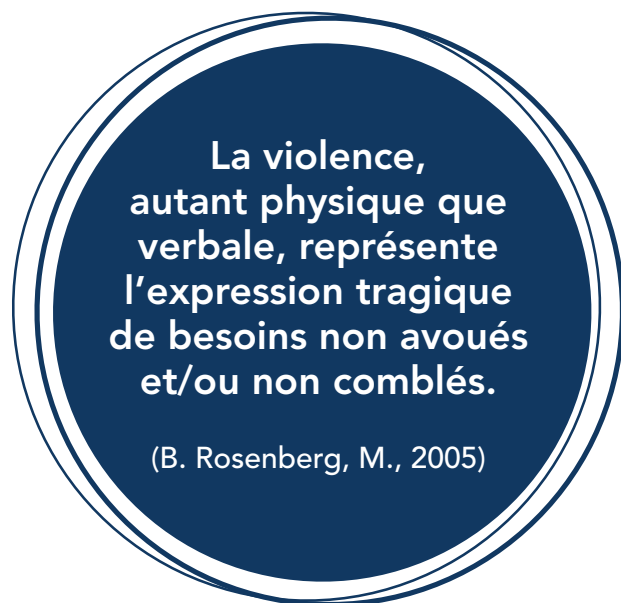
La CNV en quatre étapes:

1. Discerner les faits sans porter de jugement
2. Accueillir et reconnaître mes émotions
3. Identifier les besoins sous-jacents
4. Formuler une demande concrète

Analogie représentative de la CNV

La communication violente (CV) ou malhabile est imagée par le crocodile:

- Une grande bouche: jugements et revendications
- Des oreilles très petites: ce qui insinue une difficulté à écouter les sentiments et comprendre les besoins d'autrui



La CNV ou empathique est représentée par une girafe:

- De grosses oreilles: facilitent l'écoute des sentiments et la compréhension des besoins non satisfaits
- Le long cou: permet de voir la situation sous un nouvel angle plus objectif

Exemple

Mise en contexte: Ariel a pris la spatule d'un de ses collègues qui se nomme Arnaud.

Arnaud: La réaction dite du crocodile		
Interlocuteur	Dialogues	Effets
Arnaud:	« T'es juste un voleur qui ne pense qu'à lui ! C'est tout ce que t'es ! »	(Jugements, insultes)
Arnaud:	« C'est ma spatule ! Tu me la voles toujours sans rien demander ! »	(Idées, exagérations)
Arnaud:	« Je veux la spatule, et que tu me foutes la paix ! »	(Méthodes exclusives)
Arnaud:	« Vite à part de ça, ou je ne répondrai plus de mes actes ! »	(Exigences et menaces)
Ariel:	« Non, c'est ma spatule à partir de maintenant ! »	

Arnaud: La réaction dite de la girafe		
Interlocuteur	Dialogues	Effets
Arnaud:	« Je constate que tu as pris ma spatule, pour la deuxième fois cette semaine. »	(Observations)
Arnaud:	« Je suis déçu et frustré, parce que j'en ai besoin moi aussi. »	(Sentiments) et (Besoins)
Arnaud:	« Pourquoi as-tu pris ma spatule. Veux-tu me la rendre ? »	(Demande)
Ariel:	« ...Voilà ta spatule... Peut-on la partager ? »	

¹⁹ M.B. Rosenberg (2005). *Introduction à la communication non-violente*, Thonon-les-bains: Éditions Jouvence, 163-178, 201-224.

OUTIL 40 – MÉTHODE DE RÉOLUTION DE CONFLITS OU DE PLAINTES

Il est important **d'aborder la gestion de conflits et/ou de plaintes de manière positive**. Un conflit bien géré peut apporter des éléments positifs au sein de votre organisation. N'oubliez pas que le conflit peut être une étape essentielle à l'approche d'un changement. L'objectif de la résolution de conflits et/ou de plaintes est d'améliorer les communications et la collaboration entre les employés et les gestionnaires. Bref, les deux parties doivent travailler à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Quelques conseils :

- Écouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre son point de vue tout en restant objectif et en gardant une ouverture d'esprit;
- Trouver les motivations ou les sources sous-jacentes se rattachant au conflit;
- Utiliser un langage constructif et positif;
- Dresser une liste des faits afin d'effectuer une analyse ou une enquête précise de la situation;
- Trouver des solutions gagnantes pour les deux parties;
- Être innovateur dans la recherche de solutions.



Démarche proposée :

1. L'employé aux prises avec un conflit et/ou une plainte à formuler devrait d'abord tenter de discuter avec son superviseur pour en arriver à une solution gagnant/gagnant.



2. Dans certaines situations, la démarche peut se révéler malaisée ou inopportune. En pareil cas, l'employé peut demander une rencontre avec le supérieur du superviseur et, s'il y a lieu, d'être accompagné de son délégué syndical ou d'un représentant des ressources humaines afin de discuter du problème.



3. Ensemble, les gestionnaires étudieront la demande et rencontreront l'employé dans les 2 jours qui suivent pour l'informer de la décision et lui expliquer les raisons qui motivent la décision.



4. En dernier recours, si l'employé n'est pas satisfait du résultat, il pourra recourir à un organisme administratif approprié (Commission des normes du travail, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail...) dans le cas où le conflit ou la plainte toucherait une disposition d'une des lois du travail.



OUTIL 41 – GRILLE D'ÉVALUATION DE LA GESTION DES PLAINTES

Éléments de réflexion :	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Vous traitez toutes les plaintes sans porter de jugement et vous évitez toute confrontation.	☐	☐	☐	☐
2. Lorsque vous recevez une plainte, vous faites en sorte qu'elle se règle rapidement.	☐	☐	☐	☐
3. Lors de la rencontre avec l'employé, vous lui donnez toute votre attention (ex. : Vous ne répondez pas au téléphone pendant que l'employé est dans votre bureau).	☐	☐	☐	☐
4. Lors de la rencontre, vous demeurez calme même s'il y a de la provocation et vous ne faites rien qui puisse envenimer la situation.	☐	☐	☐	☐
5. Après une rencontre avec l'employé, vous vous assurez toujours de respecter vos engagements et de faire vos suivis.	☐	☐	☐	☐
6. Lors de la rencontre, vous répétez dans vos mots l'essentiel de ce que l'employé vient de vous dire et vous documentez le tout par écrit.	☐	☐	☐	☐
7. Avant de rendre une décision, vous analysez tous les faits reliés à la plainte auprès de l'employé et des différents témoins.	☐	☐	☐	☐
8. Si vous avez commis une erreur, vous la corrigez immédiatement.	☐	☐	☐	☐
9. Lorsque vous prenez une décision, vous expliquez à l'employé les raisons la motivant.	☐	☐	☐	☐
10. Vous tentez de trouver une solution pour en arriver à une entente.	☐	☐	☐	☐

Interprétation :

Si vous avez coché entre 5 et 10 fois « tout à fait en désaccord » et/ou « en désaccord », vous devriez implanter une méthode de résolution de conflits et/ou de plaintes pour améliorer vos relations de travail.

OUTIL 42 – CONVOCATION À UNE RÉUNION ET ORDRE DU JOUR

CONVOCATION

Date : 24 janvier 2019

Heure : 13h

Endroit : Salle de conférence L-38

Ordre du jour

1.	Ouverture de la réunion (5-10 min.)
2.	Lecture et adoption de l'ordre du jour (10-15 min.)
3.	Points de discussion : <i>a) Mise à jour des travaux d'agrandissement (5 min.)</i> <i>b) Demandes patronales et demandes syndicales (20-30 min.)</i> <i>c) Gestion des griefs (45-60 min.)</i>
4.	Divers
5.	Date de la prochaine réunion (2 min.)
6.	Conclusion et fin de la réunion



OUTIL 43 – PROCÈS-VERBAL

Procès-verbal

Date : 16 février 2018

Présences : Représentants des employés
Jacques Duval
Pierre Petit

Représentant de l'employeur
Annick Dupuis

Absence : Michel Fournier

1. Ouverture de la réunion :
La réunion commence à 14h. Le responsable des ressources humaines anime la réunion.
2. Lecture et adoption de l'ordre du jour :
L'ordre du jour est accepté tel que présenté.
3. Lecture et suivi du procès-verbal de la dernière réunion :
Le procès-verbal de la réunion du 12 janvier 2018 est accepté tel que présenté.
4. Points de discussions :
 - a) *La nouvelle procédure d'attribution de poste réduisant les délais a été acceptée. Un projet pilote de 6 mois aura lieu à compter du 1^{er} mars afin de mesurer l'impact des changements et d'apporter des améliorations, s'il y a lieu.*
 - b) *Un sondage écrit a été réalisé. Il y a eu beaucoup d'intérêt démontré par les employés pour l'installation de tables pour manger à l'extérieur durant la période estivale. La direction se donne un mois pour prendre une décision.*
 - c) *Les opérations de production ne pouvant être arrêtées, un nouvel horaire d'attribution des périodes de repos et de repas a été établi pour y inclure les mécaniciens.*
5. Divers :
Aucun point n'a été soulevé.
6. Date de la prochaine réunion :
La prochaine réunion aura lieu le 11 mars 2018, à 13h 30, à la salle de conférence B.
7. Fin de la réunion :
La réunion se termine à 16h.



OUTIL 44 – ÉTAPES DISCIPLINAIRES

Les comportements prohibés chez *Aliments ABC inc.*

Le processus suit généralement les étapes suivantes :

1. L'avis verbal (un ou deux selon le cas)
2. L'avis écrit (un ou deux selon le cas)
3. La suspension légère sans solde (1 à 3 jours)
4. La suspension sévère sans solde (1 semaine à 1 mois)
5. Le congédiement

Guide des étapes disciplinaires	Étapes				
Exemples de manquement nécessitant un processus disciplinaire	1	2	3	4	5
1. Les retards répétés	X	X	X	X	X
2. Impolitesse envers un collègue ou un client (manque de respect ou de courtoisie)	X	X	X	X	X
3. Attitude négative	X	X	X	X	X
4. Productivité déficiente	X	X	X	X	X
5. Apparence portant atteinte à l'image d' <i>Aliments ABC inc.</i>	X	X	X	X	X
6. Refus de respecter la politique de tenue vestimentaire	X	X	X	X	X
7. Refus de porter les protections exigées par la compagnie (politique SST)	X	X	X	X	X
8. Abus de pauses et pauses prolongées	X	X	X	X	X
9. Incompétence	X	X	X	X	X
10. Dissimuler volontairement un travail défectueux		X	X	X	X
11. Dormir au travail		X	X	X	X
12. Insubordination (selon la gravité)		X	X	X	X
13. S'absenter de son travail sans prévenir et sans motif raisonnable (dont absence lors d'un refus de congé)		X	X	X	X
14. Plusieurs absences au travail non motivées		X	X	X	X
15. Avoir en sa possession toute boisson alcoolique ou drogue		X	X	X	X
16. Se bousculer, se tirailler durant les heures de travail avec un collègue		X	X	X	X
17. Harcèlement envers un collègue ou un supérieur				X	X
18. Se battre ou se rendre coupable d'agression durant les heures de travail				X	X
19. Injurier un client				X	X
20. Se présenter au travail sous l'effet d'alcool ou de drogue et/ou consommation				X	X
21. Violence physique envers un collègue					X
22. Endommager ou détruire la propriété d'un collègue ou d' <i>Aliments ABC inc.</i>					X
23. Violence ou agression à l'égard d'un supérieur					X
24. Se rendre coupable de sabotage					X
25. Voler son employeur ou un collègue (fraude)					X
26. Trafic de drogue prohibée					X
27. Agression sexuelle					X
Autres (s'informer auprès du service des ressources humaines selon le cas)					



OUTIL 45 – RAPPORT AVIS VERBAL

Rapport – Avis verbal

COCHER: Premier avis ☐
Deuxième avis ☐

Identification de l'employé	
Nom de l'employé :	Numéro d'employé
Poste de l'employé :	Département :
Date de l'avis verbal : / / (année/mois/jour)	
Nom du directeur/directrice :	
Description du comportement fautif	Corrections requises et objectifs
Période de temps déterminée pour se corriger (cocher)	
1 semaine ☐ 2 semaines ☐ Autre :	
Date prévue de la prochaine rencontre : / / (année/mois/jour)	

 Signature de l'employé

 Signature du directeur/directrice

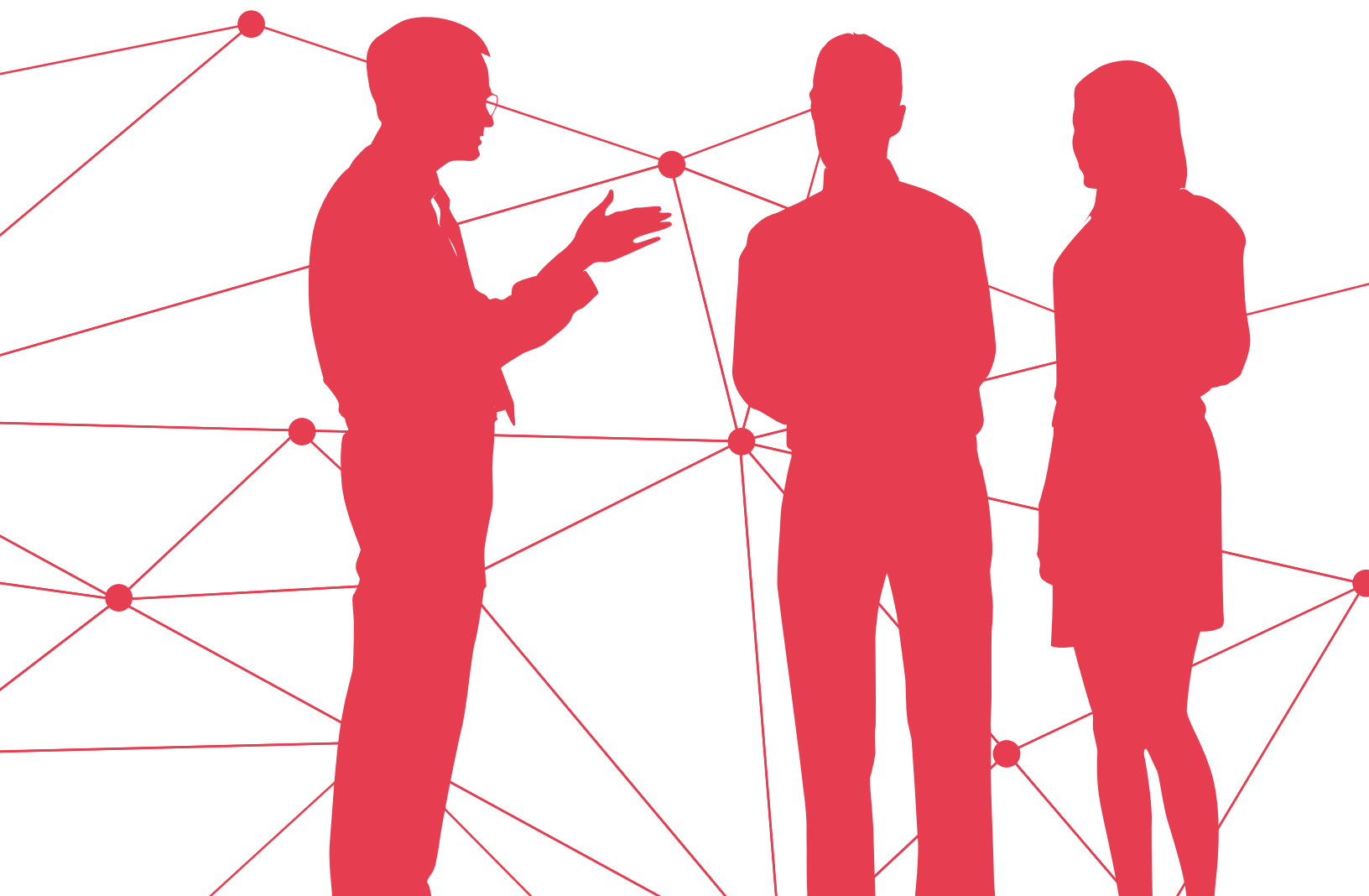
 Signature des ressources humaines





CHAPITRE 6

GESTION DE LA COMMUNICATION



CHAPITRE 6

GESTION DE LA COMMUNICATION

Dans une entreprise, la communication doit être un réflexe ; elle doit faire partie du quotidien. Pour toute communication, il est important de bien cibler l'objectif à atteindre. Sans une démarche de planification et d'organisation de celle-ci, les probabilités de rater notre cible sont très élevées. Sans compter qu'une mauvaise communication peut avoir un effet tout à fait contraire à l'effet désiré, ce qui est très difficile à rattraper par la suite.

Dans ce chapitre, nous vous présenterons quelques pratiques à mettre en place pour améliorer votre façon de communiquer. Bien sûr, ces pratiques doivent être supportées par des outils efficaces, mais par-dessus tout il faut que vos actions reflètent votre vision et le message que vous voulez transmettre. Une bonne communication contribuera à créer un climat sain dans votre entreprise. Vos employés vous seront reconnaissants de bien les informer et vous éviterez ainsi les conflits dont ceux basés sur des rumeurs.

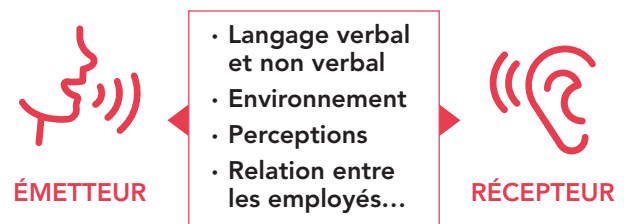
**Le mot d'ordre
est la transparence !**

COMMUNICATION EFFICACE

La communication en entreprise est plus facile à gérer une fois que certaines règles de base sont établies. Pour augmenter l'efficacité de nos communications, il faut tout d'abord en connaître les principes de base et être conscient qu'il s'agit d'un processus humain. L'efficacité de la communication repose essentiellement sur le transfert d'information entre l'émetteur et le récepteur. Lors des échanges avec vos pairs, vous devez être conscient qu'il existe plusieurs obstacles à la communication.

Lorsque vous avez une information à transmettre, vous devez établir un objectif précis afin de vous assurer de respecter le sens de votre message. Il faut donner suffisamment d'informations et laisser aux employés le temps de comprendre ce qui se passe afin qu'ils puissent donner un sens au message. Les employés

Obstacles à la communication



veulent un leader en qui ils ont confiance. Ils doivent sentir que le message est transparent et qu'ils seront dirigés dans le respect.

Une saine communication dans l'entreprise est indispensable. Elle permet la transmission de la mission de l'entreprise, de la vision, des valeurs, des objectifs organisationnels, des politiques, etc.

Avant de communiquer toute information, il est préférable de répondre aux cinq questions suivantes (prenons l'exemple de l'implantation d'une politique pour contrer le harcèlement en milieu de travail) :

- Pourquoi ?** - Lancer un message clair à tous : le harcèlement est inacceptable.
- Quoi ?**
- Développer des mesures et des moyens d'éducation dans le but de mettre fin à toutes formes de harcèlement.
 - Mettre en place un mécanisme de résolution de plaintes qui se doit d'être facile d'accès.
 - Définir des stratégies d'intervention.
- À qui ?**
- Diffuser l'information à tous.
 - Cibler le personnel par catégories : les cadres, les gestionnaires et les salariés.



- Comment ?** - Expliquer que la politique est formelle et qu'elle a pour but de fournir de nouveaux outils pour la protection et le respect de chacun.
- Qui ?** - Inscrire les personnes qui participent à la séance d'information.

Vous pouvez utiliser différents moyens pour communiquer avec vos employés, dont les babillards, les courriers électroniques, une note dans l'enveloppe de paye, les réunions d'équipe... L'outil 50 – *Organisation de la communication* (page 142) peut justement vous aider dans l'organisation de vos activités afin de faire un suivi des tâches de tous les intervenants, mais plus encore, il vous permet de choisir le moyen de communication le plus efficace pour transmettre votre message.

TYPES DE COMMUNICATION

En plus d'être bien organisée dans ses communications au quotidien, chaque entreprise devrait posséder des procédures de communication pour effectuer l'annonce d'un changement majeur, la diffusion d'une nouvelle importante touchant les employés et/ou la communauté et la gestion d'une crise. Voici les trois principaux types de communication que vous êtes susceptible de rencontrer :

Communication ordinaire	Communication spéciale	Communication lors de situations de crise
Mouvements de main-d'œuvre réguliers	Anniversaire d'entreprise	Accident de travail grave
Information de production et/ou de qualité	Mise à pied massive	Fuite de gaz
Nominations internes	Restructuration importante	Déversement de produits chimiques
Anniversaires de service	Portes ouvertes	Incendie
Visites de clients	Investissements importants	Grève ou lock-out
Dates de fermeture estivale ou autres	Activités sociales	Fermeture de l'entreprise

Communication ordinaire

Les communications ordinaires concernent uniquement les employés de l'entreprise et elles permettent de les informer pour souvent faire taire les rumeurs et les empêcher. Retenez qu'il est essentiel d'informer adéquatement les membres de l'équipe afin de s'assurer d'une vision commune. N'oubliez pas d'être constant dans vos communications. Consultez l'outil 49 (page 141) pour voir l'exemple d'un mémo interne.

Communication spéciale

Toute communication spéciale doit faire l'objet d'une stratégie de communication préparée en fonction de l'événement et de l'objectif recherché. Les communications spéciales peuvent cibler autant les gens à l'interne que ceux à l'externe. L'outil 50 – *Organisation de la communication* (page 142) peut vous aider à choisir le moyen de communication le plus efficace pour transmettre votre message.

Communication lors de situations de crise

Contrairement aux deux autres types de communication énoncés ci-dessus, lorsque survient une crise, tout défile rapidement et nous ne pouvons prendre le temps de préparer une stratégie de communication. Consultez l'outil 46 (page 138) pour vous aider à structurer votre stratégie de communication en gestion de crise.



RÉUNION EFFICACE

En entreprise, un des moyens de communication est sans contredit la tenue de réunions. Que ce soit pour informer, décider ou consulter, l'animateur doit élaborer une stratégie afin de gérer l'efficacité d'une telle activité. Une réunion mal dirigée peut provoquer un sentiment de frustration.

Voici les éléments importants à planifier et à respecter :

1. Déterminer un objectif clair et les résultats à atteindre ;
2. Organiser l'activité et son déroulement ;
3. Nommer une personne pour prendre des notes ;
4. Faire respecter le temps prévu pour la réunion ;
5. Susciter la participation de chacun ;
6. Préparer un procès-verbal de la réunion et faire un retour sur les tâches, échéancier ou activités à accomplir pour la prochaine rencontre (vous pouvez consulter l'exemple d'un procès-verbal dans l'outil 43, page 162) ;
7. Demander aux participants de s'exprimer afin de savoir si les attentes sont satisfaites.

En respectant ces règles, vous maximisez les chances de tenir une réunion productive et vous vous assurez que les participants travaillent en synergie. Consultez l'outil 48 – *Liste de vérification de l'animateur* (page 140) pour effectuer la vérification de l'organisation de votre réunion.

UTILISATION DU COURRIEL

Ce moyen de communication est certainement l'option de transmission électronique

d'information la plus répandue. Il est aussi le moyen le plus rapide et le plus efficace

lorsqu'il est utilisé de façon adéquate. Au même titre que tous les autres, l'utilisation des

outils de communication électroniques en entreprise doit faire l'objet d'un certain contrôle de la part de l'employeur. Nous vous suggérons donc la mise en place et la publication de certaines règles régissant le courriel. L'instauration de ces règles facilitera votre gestion et vous assurera que l'utilisation est conforme à vos attentes.

Suggestions de règles de gestion du courriel :

- La transmission du courriel doit s'effectuer en tout temps dans le cadre du travail ;
- Aucune information de nature confidentielle ne doit être transmise via le courriel à moins d'être protégée par un mot de passe ;
- Il est strictement interdit de transmettre des messages contenant des propos haineux ou de nature offensante.

Les sondages auprès des employés

Les sondages auprès des employés peuvent être implantés dans le but de connaître le

point de vue des employés sur diverses questions se rapportant à leur bien-être et à leur

milieu de travail. Certains choix méthodologiques et stratégiques devront être faits pour

assurer la qualité et la validité du sondage afin de :

- Vérifier la taille du questionnaire en mettant l'accent sur ce qui est vraiment important ;
- Préparer un questionnaire complet qui veille à ce que les employés comprennent le sens de chaque question et puissent le vérifier dans le cadre d'un pré-test ;
- Désigner les ressources (humaines et financières) et le temps nécessaires ;
- Indiquer clairement l'objet du sondage et son lien avec le mandat de l'organisation ;



- Envoyer une note de rappel pour augmenter le taux de participation ;
- Garantir aux participants la confidentialité des renseignements fournis et l'anonymat ;
- Donner suite aux résultats.

À la lumière des renseignements recueillis, les gestionnaires et les employés pourront prendre des mesures concrètes. Les employés se sentiront écoutés s'ils savent que la direction réagit aux commentaires et aux résultats du sondage. Un sondage bien mené auprès des employés peut stimuler ou améliorer les communications, les partenariats avec les employés et leur motivation.

Voici un exemple de sondage auprès des employés :

Section 1 L'entreprise	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord	Commentaires, solutions proposées
« L'entreprise » a un plan d'affaires clair et le partage avec les employés.	☐	☐	☐	☐	
« L'entreprise » a une vision claire de développement de produits et le partage avec les employés.	☐	☐	☐	☐	
Les politiques de la compagnie sont claires et vous les connaissez.	☐	☐	☐	☐	
« L'entreprise » favorise une forte éthique professionnelle auprès de ses employés et de ses clients.	☐	☐	☐	☐	
La direction est professionnelle et mérite votre confiance.	☐	☐	☐	☐	

Note : Pour assurer l'impartialité et l'objectivité, il est préférable d'effectuer un sondage auprès des employés avec l'aide d'une firme externe spécialisée.

GESTION DE CRISE

Comment gère-t-on une crise ?

Il est indéniable qu'un plan de gestion pour faire face aux crises du secteur de la transformation alimentaire apparaît comme plus que pertinent. De nombreuses crises survenues dans le passé, notamment celle de Maple Leaf avec les cas de Listériose, démontrent bien que la nature même du secteur d'activité fait en sorte que personne n'est à l'abri.

Cependant, avant même de définir un plan avec divers scénarios probables, chaque entreprise doit établir une définition de ce qu'est une crise. L'importance de cette description est de permettre aux organisations de déterminer si elles semblent en situation de crise ou en situation d'urgence, ce qui à première vue paraît semblable mais ne l'est pas. À l'intérieur de cet aide-mémoire, les principaux éléments concernant les crises présenteront un portrait global mais tout de même exhaustif.

Comment déterminer si l'entreprise est en situation de crise ?



P. Colletette, M. Lauzier et R. Scheider (2013). *Le pilotage du changement 2^e édition*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 261.

Interprétation du tableau

Une entreprise est en situation d'urgence (jaune) lorsqu'elle répond oui à la première question *Y a-t-il des risques importants et immédiats à la survie ou à l'intégrité de l'organisation* et en partie à la deuxième question *L'organisation a-t-elle ce qu'il faut pour réagir adéquatement dans l'immédiat*.

Une organisation est en situation de crise (rouge) lorsqu'elle répond oui à la première question et non à la deuxième.



Voici quelques éléments qui peuvent vous aider à déterminer ce qu'est une situation de crise pour votre organisation :

1) Un événement surprenant / étonnant / déconcertant / imprévisible

- À intensité croissante
- Chargé en émotions
- Échappant au contrôle des gestionnaires pendant quelque temps
- Attirant l'attention des médias, du gouvernement ou de tout groupe interpellé par la situation
- Interférant avec les activités habituelles

2) Mettant en danger l'image de marque de l'organisation, de ses représentants et des partenaires

- Menant à une perte d'estime
- Érodant les relations de l'entreprise avec l'extérieur

3) Affectant les résultats financiers de l'entreprise

4) Tout événement affectant l'entreprise

- Faisant l'objet d'une couverture médiatique nationale ou internationale
- Conduisant à une interruption de la production de plus de 48 heures
- Entraînant des pertes

Quand communiquer ?

Le prochain passage vous permettra de mieux savoir comment communiquer avec les différents acteurs de la crise ainsi que les circonstances dans lesquelles il apparaît préférable de s'abstenir de communiquer.

DANS QUELLES CIRCONSTANCES EST-IL PRÉFÉRABLE DE COMMUNIQUER :

- ✓ La situation est sous contrôle et on veut le faire savoir : c'est bien que la crise soit entre bonnes mains. Cependant, il est préférable de le mentionner publiquement aussi ;
- ✓ Occuper le terrain : que ce soit vrai ou faux, c'est ce qui se dit sur la crise qui prime au détriment de la crise en tant que telle. Mieux vaut donc être parmi les acteurs prenant la parole en public ;
- ✓ Les médias portent leurs projecteurs sur l'organisation : si l'attention médiatique est ignorée, cela équivaut à une reconnaissance tacite des torts reprochés ;
- ✓ Garantir la sécurité des personnes et des biens.

DANS QUELLES CIRCONSTANCES EST-IL PRÉFÉRABLE DE NE PAS COMMUNIQUER :

- ✗ Peur de représailles juridiques ou de divulgations ;
- ✗ Prévenir l'affolement ;
- ✗ Ambiguïté de la valeur positive des solutions choisies ;
- ✗ Incapacité d'action ou de communication ;
- ✗ Méconnaissance des informations ;
- ✗ Défendre l'entreprise, l'administration et les mesures définies.

Toute organisation représente une entité à part entière avec ses propres croyances, ses stéréotypes et bien sûr ses mythes concernant ses capacités. Le passage suivant s'intéresse plus particulièrement aux mythes qui créent généralement un faux sentiment de protection face aux crises.

PRÉVENTION :

On ne peut se prémunir à 100 % contre les crises. Cependant, afin de prévenir le plus possible ces situations indésirables, il est indispensable d'établir un portefeuille des crises appréhendées.

Voici comment on procède :

Échelle de gravité²⁰

Gravité de niveau 1

Incident aux conséquences potentiellement dangereuses pour l'entreprise; potentiellement gérable par l'entreprise.

Gravité de niveau 2

Événements avec un impact significatif sur la sécurité des vies humaines, les revenus de l'entreprise et les actifs existants sans menacer sérieusement sa survie financière ou sans entraîner nécessairement une remise en cause de l'entreprise.

Gravité de niveau 3

Remise en question de l'entreprise tant du point de vue de sa légitimité que du point de vue de sa survie; atteint des limites au-delà desquelles l'entreprise n'a plus de capacité à redémarrer.

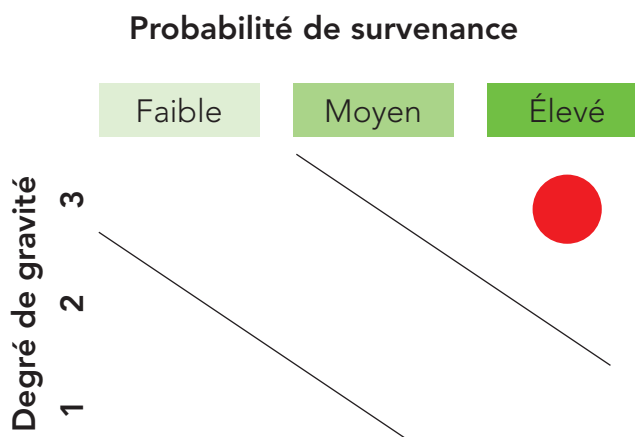
Indice de gravité

Voici un aperçu des indications possibles à adapter selon chaque organisation et ses priorités :

- Victime humaine
- Diminution dramatique des parts de marché

- Réduction des profits
- Atteinte à l'image de marque de l'organisation
- Attention médiatique et/ou gouvernementale
- Arrêt de production, etc.

Ensuite, pour chaque indice, on attribue un pointage de gravité de 1 à 5: une moyenne est effectuée pour chaque scénario établi, puis placé sur le tableau suivant :



* La zone rouge devient la priorité de préparation.

Autres ressources :

Les excuses du président de Volkswagen :

www.youtube.com/watch?v=5uljMgnYcMU&feature=youtu.be

Les excuses du directeur général de Maple Leaf :

www.youtube.com/watch?v=zlsN5AkJ1AI&feature=youtu.be

Les excuses du président de British Petroleum Company (BP) :

www.youtube.com/watch?v=X8p4s7EE6FY&feature=youtu.be

Un guide à suivre pour les communications avec les médias :

www.curaviva.ch/files/4F9V4C9/check_list_communication_de_crise.pdf



²⁰ Tiré intégralement de Roux-Dufort, C. (2018). MNG-6055: Notes du cours 8 [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement monPortail : <https://sitescours.monportail.ulaval.ca>.



Sources :

C. Roux-Dufort (2003). *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision* 2^e édition, Paris : Dunod, 264 pages.

C. Roux-Dufort (2018). MNG-6055 : Notes des cours 2 à 10 [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement monPortail : <https://sitescours.monportail.ulaval.ca>.

P. Collerette, M. Lauzier et R. ScheiderR. (2013). *Le pilotage du changement* 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 330 pages.

REMERCIEMENTS

à M. Christophe Roux-Dufort, professeur titulaire au Département de management de l'Université Laval, pour sa générosité quant à ses notes du cours *Gestion des risques et des crises dans les organisations*, qui ont permis de rendre cet aide-mémoire possible et exhaustif.

GESTION DU CHANGEMENT

Les changements sont monnaie courante dans les organisations et demandent une adaptation constante de tous les membres d'une organisation. Selon les statistiques établies dans le chapitre sur la psychologie humaine, plus de 37 % des événements stressants pouvant survenir dans la vie d'un individu sont dus à des changements, ce qui est loin d'être négligeable.

Voici les éléments à prendre en compte concernant un changement et les paramètres associés qui l'impacteront :

- **Ampleur :** les changements sont dans un département formé de cinq membres ou dans une organisation au complet.
- **Cadence/rythme :** le changement doit-il être fait dans les 3 à 6 mois ou les 2 à 3 ans ? Cela engendrera une tout autre approche.
- **Niveau de complexité organisationnelle :** taille, âge

(autant de l'organisation que de la main-d'œuvre), marge de liberté octroyée aux individus, pouvoir d'influence sur l'environnement externe, caractéristiques de la main-d'œuvre, technologies employées, niveau d'interdépendance ou d'indépendance entre les départements, etc.

- **Caractéristiques des initiateurs :** type de leadership, caractéristiques personnelles, origine, degré de cohésion des hauts dirigeants, etc.

Les principales caractéristiques de la psyché humaine, selon les écrits²¹ :

- « L'être humain est **difficile à changer**, surtout quand il n'est pas l'instigateur du changement projeté » ;
- « L'être humain a une **grande capacité à s'adapter** au changement, mais il dispose également de nombreux mécanismes naturels lui permettant d'y échapper si cela lui convient mieux » ;

²¹ Collerette et al., (2013). *Le pilotage du changement* 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 6.

- **Les destinataires** d'un changement deviennent des **collaborateurs**. Sinon, ils risquent de développer un éventail de réactions qui iront de l'indifférence (poids mort, neutre, aucun intérêt) à l'adversité (faire obstacle, colporter des rumeurs, etc.);
- « Les changements ne sont **pas nécessairement tous bons**, utiles, appropriés ou opportuns ! Le changement n'est ni absolu ni une vertu, et l'appréciation de sa valeur dépend de la perspective de l'observateur. »

Le tableau suivant synthétise la procédure afin de mener un changement à terme. **N'oubliez pas que les dirigeants doivent faire office de modèles et de leaders dans ce changement.** De plus, la transparence doit faire partie intégrante de la culture de l'organisation. Sinon, si vous semblez transparent seulement lors du changement, les individus n'auront pas confiance.

Qu'est-ce qu'une partie prenante ? : « Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation. » (Freeman, 1984, cité dans Hayes, 2010 : 145) Exemples : les employés, les actionnaires ou les membres d'un conseil d'administration, les fournisseurs, les clients, etc. Cela peut aussi inclure les gouvernements et la communauté dans son ensemble.

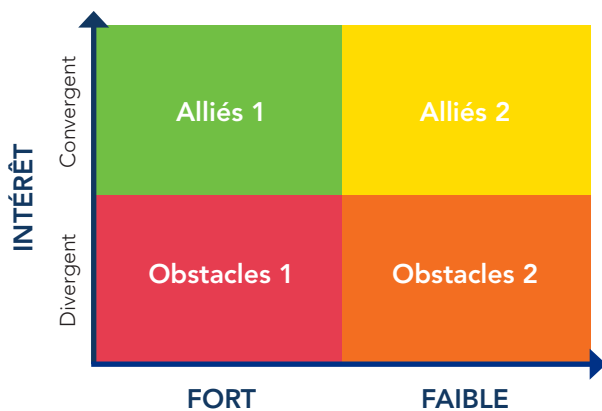
Pour chaque acteur concerné, on identifie l'interlocuteur principal (leader formel ou informel), leurs demandes ou raisons principales pour lesquelles soit ils s'opposent ou se rallient aux changements ainsi que les actions de communication à exécuter envers ses différents groupes.

Phases	Étapes	Description
PHASE D'ANALYSE : ÉTABLIR LES PRÉALABLES	Étape 1 : La préparation	Éléments à analyser : Contexte, acteurs, la situation actuelle et la situation désirée
	Étape 2 : L'analyse stratégique de l'organisation	Analyse de la conjoncture, des forces et des faiblesses de l'organisation, des menaces et des perspectives présentes dans l'environnement externe
PHASE DE PRÉPARATION	Étape 3 : Le bilan de la disposition au changement	Quels facteurs peuvent influencer la capacité de l'organisation à intégrer le changement ? Les obstacles (la résistance) Les leviers Comment limiter l'apparition de la résistance
	Étape 4 : La préparation du changement	Quelle approche de gestion ? Quel plan d'action mettre en œuvre ?
PHASE D'ACTION : GÉRER	Étape 5 : La gestion du changement	Gouvernance de la transition, la communication, l'intervention en situation de crise et l'évaluation des résultats



Le graphique suivant permet de mieux s'outiller face aux différents groupes sociaux, qu'ils soient formels ou informels, internes ou externes. Une fois identifiés les acteurs qui pourraient faire obstacle (les divergents) ou levier (les convergents) aux changements en raison de la résistance de ceux-ci, il devient impératif d'agir sur les groupes présents dans l'organisation qui exercent un pouvoir d'influence fort. Ne les considérez pas comme vos ennemis. N'oubliez pas que ceux qui exécutent les tâches chaque jour sont les personnes qui connaissent le mieux le travail et les améliorations possibles qu'on peut y apporter. Il est essentiel d'inclure les destinataires du changement dans toutes ses étapes. Cela facilitera toutes les étapes suivantes. Il apparaît préférable d'agir à la fois sur les groupes qui pourraient éventuellement nous aider et sur les troupes divergentes.

Tableau des parties prenantes



Source : Adaptation de Roux-Dufort, C. (2018). MNG-6055: Notes du cours 6 [Présentation PowerPoint]. Repéré dans l'environnement monPortail : <https://sitescours.monportail.ulaval.ca>.



TRUCS ET ASTUCES

Si vous constatez qu'un groupe résiste aux changements, soyez conscient que le meilleur moyen de faire cesser ces résistances est de proposer au leader du groupe de l'inclure dans les modifications. Peu importe s'il dit oui ou non, par la suite, il n'aura plus aucun poids pour discréditer les résultats à la fin du processus, puisque vous lui aurez proposé de participer et qu'il aura soit refusé ou accepté. Il sera donc garant du résultat. Ainsi, peu importe son choix, les effets néfastes de la résistance seront fortement diminués.

De plus, soyez proactif ! Il est certain que si les ressources humaines ont une bonne connaissance de l'organisation, elles peuvent prédire, presque à coup sûr, de quel groupe ou personne viendront les résistances. La résistance aux changements provient de différentes causes : l'individu, la qualité de l'exécution (perception), le collectif (culturel), le politique, l'organisation en elle-même et la nature du changement.

Ressources complémentaires :

www.youtube.com/watch?v=zlsN5AkJ1AI&feature=youtu.be

www.youtube.com/watch?v=Sy-Nu4za_Ok&feature=youtu.be



Source : Colletterie et al. (2013). *Le pilotage du changement 2^e édition*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 285 pages.

OUTIL 46 – STRATÉGIE DE GESTION DE CRISE

En situation de crise, tout se déroule rapidement. C'est pourquoi chacun doit connaître son rôle. De plus, vous devez vous assurer de la constance de vos messages pour éviter qu'il y ait de l'interprétation. Afin d'être efficace dans vos communications lors de situations de crise, il est important que votre plan soit prêt à l'avance pour être efficace rapidement. On doit prévoir les responsables ainsi que les actions à poser. Quelques suggestions :

1. Décision d'arrêter ou de poursuivre les activités en fonction de la situation.
2. Désigner un porte-parole ainsi qu'un remplaçant afin de garder une constance dans les renseignements divulgués.
3. Planifier une marche à suivre en cas de crise (qui fait quoi, quand...). Il est essentiel que chacun des intervenants connaisse précisément son rôle et ses responsabilités.
4. Communiquer à vos employés, clients, fournisseurs les informations pertinentes concernant la situation.
5. Le porte-parole est responsable de rencontrer les journalistes et il se doit de bâtir une liste des médias d'information à contacter avec noms, numéros de téléphone et de télécopieur, courrier électronique... Vous pouvez consulter le répertoire complet de tous les médias de votre région sur le site Internet de Communication-Québec : www.gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portrait/renseignements/mediaregionaux/?lang=fr.
6. Colmater les dommages (s'il y a lieu).
7. Évacuation des individus et des biens (s'il y a lieu).
8. Alimentation en énergie d'appoint (s'il y a lieu).
9. Évaluer la durée potentielle de la crise.
10. Déterminer des lieux alternatifs d'activité (s'il y a lieu).
11. Lors de mises à pied massives ou lors de restructuration importante, n'hésitez pas à utiliser les services normalement offerts par votre programme d'aide aux employés (psychologues, intervenants sociaux, conseillers en orientation...).
12. Effectuer annuellement un exercice pratique.

Selon la situation, il peut arriver que vous deviez rédiger un communiqué de presse.

Consultez l'outil 47 pour vous aider.

- Que s'est-il produit ?
- Où ?
- Quand ?
- Quels sont les effets sur la communauté environnante ou sur le public en général s'il y a lieu ?
- Quel est le nombre de personnes blessées ou décédées ?
- Quel est le nom et le poste de ces personnes (ces renseignements doivent cependant être gardés confidentiels tant que la famille immédiate n'a pas été avisée formellement) ?
- Quelles sont les mesures prises par l'entreprise et les autorités compétentes, s'il y a lieu, pour faire face à la situation et limiter les dégâts ?



OUTIL 47 – COMMUNIQUÉ DE PRESSE

LES ALIMENTS ABC INC.

Communiqué de presse

À publier immédiatement

COMMUNIQUÉ

Incident majeur chez *Les Aliments ABC inc.*

Québec, le 16 août 2018. - Ce matin vers les 6h30, un tuyau a cédé dans un réfrigérateur qui fonctionne à l'ammoniac. Trente personnes se sont retrouvées à l'hôpital et huit d'entre elles ont été gardées sous observation.

Ce gaz devient extrêmement corrosif au contact de l'humidité. Il attaque principalement les muqueuses du corps, donc le nez, la gorge, le système respiratoire... Les voies respiratoires deviennent tellement enflées que les victimes étouffent et, par le fait même, les poumons se désagrègent.

Une enquête est en cours pour déterminer la cause de l'incident et faire en sorte qu'une telle situation ne se reproduise plus.

Les activités de production se poursuivent, à l'exception du secteur de l'entreposage, où toutes les étapes de réparation sont en cours pour permettre de retrouver un endroit de travail sécuritaire.

- 30 -

Source : Mireille Samson
Coordonnatrice des ressources humaines
819 812-5678
Courriel : msamson@lesalimentsabc.com



OUTIL 48 – LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ANIMATEUR

Aide-mémoire

Avant de tenir une réunion :

- Définir l'objectif à atteindre et le résultat recherché
- Préciser les attentes face à chacun des participants
- Identifier l'information dont les participants ont besoin pour être en mesure de participer efficacement à la réunion
- Préciser la stratégie à prendre pour faire cheminer le groupe vers l'objectif visé (animateur, outil...)
- Préparer une convocation et un ordre du jour

Pendant la réunion :

- Accueillir personnellement chacun des participants
- Faire connaître l'objectif de la réunion et les résultats visés
- Déterminer une personne pour prendre des notes
- Clarifier le rôle et les modalités de fonctionnement
- Lire l'ordre du jour
- Diriger les discussions afin de faire progresser le groupe vers l'objectif visé (susciter la participation de tous)
- Intervenir lors des situations de tension afin de maintenir un climat de travail sain
- Évaluer, au terme de la réunion, l'efficacité du travail accompli par le groupe (demander une rétroaction aux participants)

Après la réunion :

- Préparer un procès-verbal
- Utiliser un modèle de procès-verbal dont la structure et la nature du contenu sont déterminées à l'avance
- Assurer un suivi sur les actions planifiées
- Mesurer et évaluer jusqu'à quel point l'objectif visé est atteint
- Effectuer des réajustements en vue d'améliorer les prochaines réunions



OUTIL 49 – MÉMO INTERNE**Mémo interne**

DATE :	3 avril 2018
DESTINATAIRE :	Tous les employés
DE :	Mireille Samson
SUJET :	Choix des vacances pour la période estivale 2018

Bonjour à tous,

Afin de planifier les vacances pour la période estivale 2018, nous vous demandons d'inscrire, sur le babillard de la cafétéria, vos deux premiers choix de semaines de vacances, et ce, avant le 25 avril 2018.

Passez une bonne journée!

Salutations,

Mireille Samson

Mireille Samson
Coordonnatrice des ressources humaines



OUTIL 50 – ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

Aide-mémoire

Moyens utilisés pour les communications internes

Avis sur les babillards
Babillard électronique
Banderole
Information au personnel cadre
Information aux représentants syndicaux
Intranet
Journal interne
Lettre d'invitation personnalisée aux employés
Mémo de rappel annexé avec la paie
Réunion d'équipe
Rencontre individuelle
Stand d'information
Courriel
Autres...

Moyens utilisés pour les communications externes

Banderole à l'extérieur de l'entreprise
Conférence de presse
Publicité à la radio
Publicité à la télévision
Publicité dans les journaux
Réseau de contacts de l'entreprise
Télécopie/Télécopieur
Visite industrielle
Téléphone
Autres...

Choisissez les moyens les plus susceptibles de rejoindre chacune des catégories de personnes identifiées. Déterminez le choix du porte-parole ainsi que le moment le plus approprié pour livrer votre message.







CHAPITRE 7

ÉVALUATION DES EMPLOIS, STRUCTURE SALARIALE ET APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE



CHAPITRE 7



ÉVALUATION DES EMPLOIS, STRUCTURE SALARIALE ET APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

La complexité et le côté très technique de la rémunération en font un sujet plus ou moins facile à traiter. C'est pourquoi nous avons simplifié la démarche le plus possible. L'analyse des postes est un processus essentiel afin d'évaluer la valeur relative des emplois de votre entreprise. Une structure salariale équitable est basée essentiellement sur l'évaluation des emplois. L'employeur se sentira plus à l'aise pour prendre et expliquer ses décisions de rémunération si l'employé a le sentiment que celles-ci ont été réfléchies dans le cadre d'un processus rigoureux.

Une des étapes de la gestion de la performance est l'appréciation du rendement. Trop souvent, par manque de temps, on néglige d'effectuer l'évaluation avec les employés. Pourtant, cette activité des ressources humaines est essentielle pour analyser le rendement et évaluer l'atteinte des objectifs prédéfinis. Vous devez communiquer à vos employés les comportements souhaités et les soutenir dans leur développement professionnel. Cette activité est un bon moyen pour que le gestionnaire et l'employé soient au diapason et concentrent leur énergie respective sur la recherche de solution et/ou d'amélioration continue.

Dans ce chapitre, vous pourrez utiliser une grille d'évaluation des emplois pour vous aider dans le processus d'équité salariale. Vous y trouverez également des modèles de formulaires pour effectuer l'appréciation de la performance.

ÉVALUATION DES EMPLOIS

L'analyse des postes de travail à l'intérieur de votre entreprise vous permettra de mettre en place une structure salariale équitable pour tous les employés. Afin de déterminer la valeur relative de vos postes de travail, vous devez prendre le temps de les analyser de façon objective à l'aide de critères bien définis. Il est important de savoir que ce sont uniquement les

postes qui seront évalués lors de cette activité et non pas les individus qui les occupent. Plusieurs approches, plus ou moins complexes, peuvent être utilisées, mais chacune a pour but de déterminer quel poste doit être rémunéré davantage. Pour avoir plus d'information sur la Loi sur l'équité salariale et pour connaître vos responsabilités en tant qu'employeur, consultez le www.ces.gouv.qc.ca. La Commission de l'équité salariale a mis à la disposition des chefs d'entreprises un outil de calcul permettant de faire l'équité salariale rapidement et sans frais dans leur entreprise : le Progiiciel pour réaliser l'équité salariale.

Pour vous faciliter la tâche, nous vous suggérons de classer les postes à l'aide d'une grille. Ce procédé n'est pas des plus précis, mais il est facile d'utilisation et permet d'assigner une classe à chaque poste. Cette façon de faire suggère un certain nombre de classes déterminées par des descriptions standard que vous aurez à réaliser. La description de la classe identifie le niveau de maîtrise des compétences et/ou des critères. Évidemment, cette méthode vous assure que les postes supérieurs en responsabilités reçoivent un salaire plus élevé.

Voici les étapes de réalisation :

1. Établir les critères d'évaluation pour l'ensemble des postes, par exemple :
 - **Responsabilités** de l'employé sur le plan des ressources techniques, financières, humaines et matérielles
 - **Qualifications** de l'employé pour occuper le poste (formation, études et aptitudes physiques et intellectuelles acquises par l'expérience sur le marché du travail)



- **Qualifications** de l'employé basées sur les efforts qu'il doit fournir pour occuper le poste, que ce soit de façon intellectuelle ou physique
- **Conditions de travail** liées à l'environnement de travail (bruit, température, isolement, dangers matériels, risques pour la santé et stress)

2. Identifier les classes pouvant différencier le niveau de maîtrise des compétences et/ou des critères :

Classe 1 Le critère n'est **pas requis** pour accomplir les tâches reliées au poste.

Classe 2 Ce niveau signifie qu'un **niveau minimal** du critère est requis pour accomplir les tâches reliées au poste.

Classe 3 Ce niveau signifie qu'un **niveau moyen** du critère est nécessaire pour accomplir les tâches reliées au poste.

Classe 4 Ce niveau signifie qu'un **niveau élevé** du critère est nécessaire pour accomplir les tâches reliées au poste.

Classe 5 Ce niveau signifie qu'un **niveau très élevé** du critère est nécessaire pour accomplir les tâches reliées au poste.

3. Remplir la grille d'analyse des postes (outil 51, page 150)

4. Analyser les postes de votre entreprise et déterminer une échelle salariale en fonction des résultats obtenus

Note: Il est recommandé de faire appel à une ressource externe ou à une firme-conseil pour vous aider à réaliser votre démarche d'équité salariale.

STRUCTURE SALARIALE

Mettre en place une structure salariale vous permettra d'être équitable dans l'administration de vos salaires. Votre structure salariale est incluse dans votre stratégie de rémunération globale. En premier lieu, il est important de dresser une liste des éléments de votre rémunération, soit directe et indirecte. Cet exercice vous aidera à déterminer le coût réel des emplois.

- **Rémunération directe** = Salaire de base, rémunération au rendement (boni, commission...)

- **Rémunération indirecte** = Assurances collectives, REER collectif, vacances, cotisation à une association professionnelle, abonnement à des revues spécialisées...

Il existe plusieurs façons d'effectuer la rémunération. Certaines entreprises ont choisi d'utiliser une structure en attribuant un minimum, un point milieu et un taux maximum. On y trouve souvent la règle du 80-120%. Cependant, il s'agit d'une structure plus difficile à gérer pour les postes de production. Elle est plus efficace pour des postes de gestion, car cette méthode a comme conséquence d'augmenter le nombre de taux différents pour un même poste. Voici un exemple illustrant cette théorie :

Postes	Minimum	Point médian	Maximum
Électromécaniciens	17,75\$	21,69\$	25,63\$
Fromagers	17,40\$	21,25\$	25,10\$
Technicien en contrôle de qualité	15,98\$	19,48\$	22,98\$
Opérateur d'emballuse	15,67\$	17,84\$	12,01\$
Opérateur de chariot élévateur	13,66\$	16,58\$	19,50\$
Manceuvre	12,34\$	14,92\$	17,50\$

Cependant, avec un tel système, un employé peut voir son salaire augmenter de 40% sans être obligé de changer d'emploi, c'est-à-dire qu'il bénéficie d'incitatifs au rendement même s'il ne reçoit pas de promotion. Il est important de ne pas confondre le taux moyen, qui représente la moyenne des salaires attribués aux employés occupant le même poste, et le point médian de votre échelle salariale, qui représente le point milieu de votre échelle.

Pour administrer les salaires des employés de production, vous pouvez aussi choisir une structure simple. Pour chaque poste, il s'agit de déterminer un salaire progressif pour chaque échelon, généralement à période fixe. Ensuite, une augmentation générale est offerte à tous les employés, dont le montant s'exprime en pourcentage. L'augmentation salariale se fait annuellement pour tous les employés après qu'une évaluation de rendement a été réalisée.

Lorsque vous mettez en place une échelle salariale, il est important de la respecter afin de maintenir l'équité interne. Quelle que soit la stratégie que vous adopterez, il est important de maintenir aussi une équité externe.

Enfin, lors de l'implantation, il peut arriver que vous découvriez qu'une personne obtenait un taux salarial plus élevé que ce que l'échelle prévoit. Dans une telle situation, vous allez entendre souvent l'expression « cercle rouge », qui signifie qu'une personne a atteint un salaire plus élevé que l'échelle. Le taux sera donc gelé pour une période de temps illimité afin de laisser l'échelle salariale le rattraper.

Manceuvre

Service continu	Augmentation salariale			
	01/12/2018	01/12/2019 (3 %)	01/12/2020 (2,5 %)	01/12/2021 (2,5 %)
Taux d'embauche	12,92 \$	13,30 \$	13,63 \$	13,97 \$
6 mois de service	13,57 \$	13,98 \$	14,32 \$	14,68 \$
12 mois de service	14,11 \$	14,53 \$	14,89 \$	15,26 \$
24 mois de service	14,53 \$	14,97 \$	15,34 \$	15,72 \$
36 mois de service	14,89 \$	15,34 \$	15,72 \$	16,11 \$
48 mois de service	15,19 \$	15,65 \$	16,04 \$	16,44 \$
60 mois de service	16,03 \$	16,51 \$	16,92 \$	17,34 \$
Étudiant	12,00 \$	12,36 \$	12,67 \$	12,99 \$

Les données présentées ci-dessus sont à titre indicatif seulement.



APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE

Le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'appréciation de la performance y joue un rôle important, car elle permet de prendre de façon éclairée les décisions relatives aux possibilités de promotion, à la planification de la relève, de même qu'à la formation et à l'administration des augmentations salariales. L'appréciation de la performance permet également à l'employé de mesurer sa progression relativement à ses objectifs, aux attentes de son supérieur et à son alignement sur les objectifs globaux de l'entreprise. Elle se déroule habituellement sous forme de rencontre individuelle à raison d'une fois par an. De plus, il est suggéré de faire une telle évaluation pour un nouvel employé avant la fin de la période d'essai. Le gestionnaire qui procède à l'évaluation devrait respecter les points suivants :

- Remettre à l'employé une copie de l'évaluation afin qu'il sache sur quels points il sera évalué ;
- Inviter l'employé à faire une auto-évaluation avant la rencontre ;
- Prévoir suffisamment de temps et ne pas se laisser déranger pendant l'entrevue ;
- Choisir le bon moment pour procéder à l'évaluation ;
- Dialoguer avec l'employé est primordial ; lui laisser la chance de discuter certains points ;
- 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.

L'appréciation de la performance est évaluée en fonction des résultats obtenus dans l'exercice de ses fonctions, des responsabilités inhérentes au poste et des critères prédéterminés. Pour vous soutenir dans l'évaluation des employés, consultez les modèles de formulaire d'appréciation de la performance (outils 52 et 53, pages 152 et 156).



OUTIL 51 – GRILLE D'ANALYSE DES EMPLOIS

Voici un outil simple vous permettant de maintenir une équité interne en analysant les postes de votre entreprise les uns par rapport aux autres. Vous devez évaluer, de façon objective, les postes en regard des critères suivants : responsabilités, qualifications, effort (intellectuel et physique) et conditions de travail. Il est important de bien comprendre les critères d'évaluation ainsi que les niveaux de maîtrise (5 classes). Vous pouvez consulter la fiche technique « Évaluation des emplois ». La classe doit être établie en fonction des exigences demandées dans votre entreprise afin de répondre aux exigences du poste. Vous devez inscrire les postes que vous voulez analyser à gauche dans le tableau. Vous devez ensuite attribuer les classes pour chaque critère.

Postes	Responsabilités	Qualifications	Effort intellectuel et physique	Conditions de travail	Total
Électromécanicien	5	4	4	4	17
Fromager	4	4	3	5	16
Technicien en contrôle de qualité	4	4	3	4	15
Opérateur d'emballuseuse	3	2	2	3	10
Opérateur de chariot élévateur	3	2	2	3	10
Manœuvre	2	1	2	3	9

Dans l'exemple ci-dessus, remarquez que le poste d'électromécanicien obtient le plus haut niveau de maîtrise de compétences et de responsabilités. Pour sa part, le poste de manœuvre obtient le plus bas niveau. Évidemment, la rémunération devra être établie en fonction du niveau requis de responsabilités et/ou de compétences.

Lorsque vous avez classé et regroupé les emplois en divers niveaux de responsabilités, il est souhaitable de comparer vos postes avec des emplois similaires sur le marché à l'aide d'une enquête salariale. Des enquêtes salariales, menées périodiquement en regard des salaires payés pour des postes comparables dans l'industrie et la région, seront bénéfiques pour maintenir l'**équité externe**.



À la suite de l'évaluation de vos postes, vous pouvez calculer le taux moyen et l'indiquer dans le tableau ci-contre afin d'obtenir un point médian pour commencer votre échelle salariale. Pour ajuster votre taux, vous pouvez utiliser l'information recueillie lors de l'enquête salariale.

Postes	Taux moyen
Électromécanicien	19,69\$
Fromager	19,25\$
Technicien en contrôle de qualité	17,48\$
Opérateur d'emballuse	15,84\$
Opérateur de chariot élévateur	14,58\$
Manœuvre	12,92\$

Pour obtenir des renseignements sur les salaires offerts en fonction des professions et du niveau d'études, consultez les sites Web suivants :

CSMOTA

www.csmota.qc.ca/info_metiers/index.htm

Emploi Avenir

www.jobfutures.ca/fr/interface-etere.shtml

Emploi-Québec

imt.emploiquebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941_accueil_fran_01.asp

L'institut de la statistique du Québec

www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/rapport_erg2008.htm

Étude sur les conditions de travail dans les entreprises syndiquées de la TA

www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/etudeconvcoll2008.pdf

Relance à l'université

www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/SICA/DRSI/RelUni2007.pdf

Relance au collégial

www.mels.gouv.qc.ca/Relance/Collegial/RelCol.htm

Relance au secondaire

www.mels.gouv.qc.ca/Relance/Secondaire/RelSec.htm



OUTIL 52 – FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE RENDEMENT

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

Légende

1 – ne satisfait pas les attentes

2 – nécessite une amélioration

3 – satisfait les attentes

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 au-dessous des normes minimales	Fréquent besoin d'aide et de suivi	En général, accomplissement de la charge de travail prévue à l'échéancier	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 démontré	
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 face 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 ses 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 à 22	23 à 33	34 à 44	TOTAL
Ne satisfait pas les attentes	Nécessite une amélioration	Satisfait les attentes	Dépasse les attentes	

Programme de développement

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 :



OUTIL 53 – FORMULAIRE D'APPRÉCIATION ADMINISTRATIF

Formulaire d'appréciation de la performance du personnel de gestion ou du soutien administratif

Partie 1 : Identification

Identification de l'individu évalué Prénom et nom : Gilles Doucet	Date de l'évaluation : 10 décembre 2018
Numéro d'employé : LJS-0001	Période d'essai ☐
Poste de travail : Directeur d'usine	Annuelle ☒

Identification de l'évaluateur Prénom et nom : Martin Dufour
Titre d'emploi : Directeur général

Partie 2 : Retour sur l'évaluation de la performance de l'année précédente

Partie 3 : Inscrivez les trois objectifs de l'employé fixés au début de la période d'évaluation (élaborer des objectifs-clés de rendement spécifiques au poste)

Inscrire pour chaque objectif dans la case « Résultat » le rendement global selon la légende suivante :

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 1 – ne satisfait pas les attentes | 3 – satisfait les attentes |
| 2 – nécessite une amélioration | 4 – dépasse les attentes |

1) Objectif annuel en lien avec la réduction des coûts

Réduire les coûts de production de 5 %

Mesure de performance	Résultat
a. Diminuer le taux de rejet de 4 %	4
b. Revoir les tâches et responsabilités des employés	4
c. Revoir les procédés de fabrication et le coût des matières premières	3
Moyenne des mesures de performance $(4 + 4 + 3) / 3$	73 %



2) Objectif annuel avec la diminution du taux de roulement

Diminuer le taux de roulement de 10 %

Mesure de performance	Résultat
a. Participer au processus d'accueil et d'intégration pour chaque nouvel employé	3
b. Rencontrer les employés au moins 2 fois par année pour assurer le suivi à la suite de l'évaluation de rendement	4
c. Effectuer une entrevue de départ pour chaque personne qui quitte l'entreprise	3
Moyenne des mesures de performance $(3 + 4 + 3)/15$	67 %

3) Objectif annuel avec la diminution des accidents en SST

Diminuer de 25 % le nombre d'accidents de travail en matière de santé et sécurité au travail

Mesure de performance	Résultat
a. Amélioration du programme de prévention	4
b. Effectuer une enquête pour chaque accident SST	4
c. Effectuer 4 réunions par année en matière de SST	4
Moyenne des mesures de performance $(4 + 4 + 4)/15$	80 %

Commentaires sur l'atteinte des objectifs :

Évaluation du rendement (objectifs annuels) : $(73\% + 67\% + 80\%)/3 = 73\%$

Inscrire pour chaque objectif dans la case « Résultat de l'évaluation » le rendement global selon la légende suivante :

- 1 – ne satisfait pas les attentes 3 – satisfait les attentes
2 – nécessite une amélioration 4 – dépasse les attentes

4) Critères d'évaluation des compétences		1	2	3	4
Relations interpersonnelles (maintient des rapports humains, coopère, a une bonne attitude personnelle vis-à-vis de son supérieur et de ses collègues, est capable de travailler en équipe, est motivé)				X	
Exemple concret :					
Organisation du travail (respecte les échéanciers et fixe des objectifs, suit les résultats et apporte des modifications pour l'atteinte des buts, est fiable et gère son stress)					X
Exemple concret :					
Prise de décision (détermine le problème, identifie des solutions possibles, prend position afin de passer à l'action, fait de la résolution de problèmes et est autonome)				X	
Exemple concret :					
Leadership (obtient la collaboration de son équipe et/ou de ses collègues et les mobilise, possède une bonne faculté d'adaptation, communique de façon efficace)				X	
Exemple concret :					
Qualité de travail (cherche à améliorer les procédures ou la façon de faire les choses, produit des travaux de qualité, présente des rapports précis et est créatif)				X	
Exemple concret :					
Gestion administrative (contrôle les budgets et encadre le personnel dans le but de le développer)				X	
Exemple concret :					
Productivité (planifie et fait des prévisions, suit les résultats, assure la quantité, la constance et l'efficacité)					X
Exemple concret :					
Moyenne des facteurs : $23/28 = 82\%$					
Évaluation du rendement : $73\% + 82\% = 77,5\%$					
Rendement supérieur à la moyenne (85 % et +)	Rendement dans la moyenne (70 % à 84 %)	Rendement inférieur à la moyenne (69 % et -)			



Programme de développement

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

Commentaires du superviseur immédiat:

Signature du superviseur immédiat:	Date:

Commentaires de l'employé:

Signature de l'employé:	Date:

Note: Pour les objectifs de l'année suivante, remplir un autre formulaire identique.





CHAPITRE 8

FORMATION



CHAPITRE 8

FORMATION

ORGANISATION DE LA FORMATION

Les entreprises vivent des changements technologiques à un rythme fulgurant sans oublier qu'elles doivent composer avec la mondialisation des marchés. Ces changements les poussent à modifier leur culture si elles veulent rester compétitives. Aujourd'hui, la majorité des entreprises ont compris les avantages de la formation et plusieurs y investissent temps et argent. 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 de l'entreprise.

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 de bien outiller les employés. Bref, une bonne collaboration et une évaluation juste des besoins de formation permettront d'aider à former les employés relativement aux compétences requises afin que l'entreprise demeure concurrentielle.

Ce chapitre sur l'organisation de la formation a été conçu pour aider les gestionnaires de PME à maximiser l'impact des activités de formation afin que celles-ci contribuent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il vous soutiendra dans l'identification de vos besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la planification des activités, l'organisation et l'évaluation. Vous y trouverez aussi de l'information sur la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (anciennement loi du 1%).

Les types de formation :

- La formation présentielle
- La formation en ligne (e-formation)
- Autoformation
- Coaching/Mentorat
- Communautés de pratique
- Organisation apprenante
- La formation hybride

QUALIFICATION PROFESSIONNELLE

La qualification professionnelle prend tout son sens dans un secteur comme la transformation alimentaire 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.

Il existe notamment deux programmes distincts qui apportent leur lot de bénéfices, tant pour l'employeur que pour l'employé : le PAMT (Programme d'apprentissage en milieu de travail) et la RAC (Reconnaissance des acquis et des compétences). Dans une optique de formation, ces processus peuvent être une façon d'effectuer un bilan des compétences et de préciser les besoins de formation de votre personnel.

► Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)

Concrètement, le PAMT vise à donner, selon la formule du compagnonnage, une formation **structurée** vous permettant de rehausser les compétences de votre personnel en fonction de la spécificité de votre entreprise et selon des exigences établies par le secteur. Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire, en collaboration avec Emploi-Québec et



des experts de l'industrie, a conçu un PAMT pour l'occupation de boucher industriel – abattage et découpe. Pour plus de détails sur ce programme, consultez le site Web du Comité sectoriel au http://www.csmota.qc.ca/?rub=3&sous_rub=115&ssous_rub=90&lang=fr.

Le PAMT permet notamment d'obtenir un **crédit d'impôt** de 30 % du gouvernement du Québec pour financer le salaire de l'apprenti et du compagnon selon certaines modalités. De plus, pour les entreprises assujetties à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, **la partie non remboursée des dépenses peut être comptabilisée dans les dépenses** relevant de cette loi.

► Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

Reconnaître les acquis et les compétences d'un employé en emploi permet de confirmer de manière officielle ses diverses expériences et son expertise dans son domaine. En pratique, la procédure est la suivante. D'abord, la candidature du candidat est évaluée par le MELS. Ensuite, ou bien le candidat sera dirigé vers les évaluations qui mènent à l'acquisition du diplôme ou d'un relevé de notes officiel, ou bien une formation adaptée à ses besoins pourra lui être suggérée afin de maîtriser les compétences manquantes. Visitez le www.reconnaissancedesacquis.ca pour connaître les programmes pour lesquels la RAC est disponible.

De plus, le salaire de l'employé concerné et les frais engagés pour évaluer et reconnaître les acquis et les compétences du personnel sont des **dépenses admissibles** pour vous permettre de satisfaire la *Loi sur les compétences*.

CADRE LÉGAL RELATIF À LA FORMATION EN ENTREPRISE

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

- **Investir** au cours de la même année financière l'équivalent d'au moins **1 % de cette masse salariale** dans la formation de votre personnel ;
- **Déclarer** la somme investie au ministère du Revenu du Québec au moyen du *Sommaire des retenues et des cotisations de l'employeur (RLZ-1.S)* (disponible au <https://www.revenuquebec.ca/fr/services-en-ligne/formulaires-etpublications/details-courant/rlz-1.s/>) ;
- **Remplir** le formulaire *Déclaration des activités de formation* (disponible au <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/grands-dossiers/loi-competes/activitesformation.asp>).

Conservation des pièces justificatives

Pour les besoins de la vérification, vous devez conserver les pièces justificatives relatives aux dépenses de formation admissibles pendant six ans après la dernière année d'imposition à laquelle elles se rapportent.

Dépenses de formation admissibles

De manière générale, si vous répondez dans l'affirmative à la question « La formation offerte permettra-t-elle à l'employé d'être plus compétent pour exercer son emploi? », la plupart des dépenses directes et indirectes découlant de cette activités seront admissibles. Consultez le guide en vigueur disponible pour plus de détails : <https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/retenu-es-et-cotisations/calculer-les-retenu-es-a-la-source-et-vos-cotisations-demployeur/fonds-de-developpement-et-dereconnaissance-des-competes-de-la-main-doeuvre/depenses-de-formationsadmissibles-pour-le-developpement-des-competes-de-la-main-doeuvre/>.

Report de dépenses

Si vous êtes assujettis à la Loi sur les compétences cette année, alors que ce n'était pas le cas l'année précédente, vous pouvez reporter sur l'année en cours les dépenses de formation effectuées l'an passé. Par ailleurs, si le total de vos dépenses de formation admissibles (reportées et courantes) pour l'année en cours est supérieur à 1 % de votre masse salariale pour cette année, vous pouvez reporter le surplus sur l'année suivante, et ce, jusqu'à épuisement ou encore demander le crédit d'impôt pour francisation ou formation dans les secteurs manufacturier, forestier et minier.

Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO)

L'employeur assujetti à la loi qui ne s'acquitte pas de son obligation doit verser une cotisation équivalant à la somme non investie au FDRCMO, connu anciennement sous le nom de Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO).

Des subventions

Les sommes versées au FDRCMO sont réinvesties, notamment sous forme de subventions pour soutenir des activités liées au développement des compétences de la main-d'œuvre. Pour être admissibles, les projets doivent s'inscrire dans l'un ou l'autre des objectifs soutenus par le programme de subvention du Fonds en vigueur et être conformes à certains critères établis par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

► Employeurs admissibles aux subventions et sommes allouées

Consultez le guide de la CPMT à cet effet : www.cpmmt.gouv.qc.ca/

► Comment faire une demande ?

Communiquez avec le conseiller aux entreprises au bureau régional d'Emploi-Québec de votre région.

Pour en savoir plus, consultez le site www.emploi-quebec.gouv.qc.ca.

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

Avant même de penser à identifier des besoins de formation, vous devez connaître le portrait actuel de votre main-d'œuvre. Pour commencer, le portrait des besoins de formation (outil 60, page 174) vous permettra de nommer les besoins de formation de base pour chacun des postes de votre entreprise. Déterminez préalablement vos postes selon les différentes catégories de travailleurs. Vous en aurez besoin pour remplir le formulaire *Déclaration des activités de formation* de la CPMT. Référez-vous-y pour plus de détails.

Vous devez ensuite connaître la vision, les projets et les défis de l'entreprise afin d'identifier ses besoins futurs de perfectionnement en matière de formation qui devront être comblés pour atteindre les objectifs fixés. Pour cela, demandez-vous où s'en va l'entreprise. Quels sont les améliorations, défis ou changements envisagés qui pourraient nécessiter de la formation ? Quels sont les résultats d'entreprise visés par rapport aux normes de l'industrie ?

Idéalement, mettez sur pied un comité de formation qui se consultera afin d'introduire une démarche aidant, notamment, à préciser les besoins de formation en lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation et à mettre de l'avant un plan d'action. Ce comité devrait être composé d'au moins un représentant de l'employeur et un représentant des travailleurs. En effet, un comité paritaire assure une meilleure collaboration de vos employés, une meilleure compréhension des besoins et vous permet de vous conformer plus facilement aux exigences de la Loi sur les compétences.

Afin de poursuivre l'analyse des besoins de formation, l'outil 61 (page 175) vous propose une façon très simple de bâtir un registre de formation. Cet outil est très important pour faire un bon suivi du développe-



ment des compétences et pour planifier les activités de formation. Il vous permet d'indiquer les qualifications que possèdent déjà vos employés ainsi que leurs besoins de formation selon l'outil 60 – *Portrait des besoins de formation* (page 174), l'analyse de la vision de l'entreprise et les recommandations du comité de formation. De plus, ce registre se veut dynamique. Mettez-y régulièrement à jour l'information : écrivez les dates correspondant aux formations suivies, ajoutez les informations par rapport aux nouveaux employés et des colonnes pour indiquer vos projets de formation à venir qui ont été identifiés à la suite de l'analyse de la vision de l'entreprise.

Voici les outils à utiliser pour effectuer la première étape de la gestion de la formation :

- outil 60 – *Portrait des besoins de formation* (page 174)
- outil 61 – *Registre de formation* (page 175)

ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS ET ÉLABORATION DU PLAN GLOBAL DE FORMATION

Une fois les besoins de formation identifiés, il faut planifier les activités d'apprentissage requises pour répondre à ces besoins, et ce, de façon concertée pour l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, certaines formations s'adressent de façon particulière à un employé (ex. : nouvelle embauche), d'autres concernent les employés d'un département (ex. : nouvel équipement) et quelques-unes visent tous les employés de l'entreprise (ex. : normes GFSI).

Voici un petit guide qui vous aidera à fixer ces priorités. Un besoin sera jugé prioritaire si :

- il est exprimé à la fois par les employés et la direction ;
- il est considéré comme important ou urgent ;
- il est pertinent par rapport à la mission, aux objectifs et aux stratégies de l'entreprise ;
- les ressources sont disponibles (formateur, matériel et personnel à former).

Ainsi, les activités sélectionnées sont regroupées de façon organisée dans un plan global de formation élaboré pour l'entreprise, et ce, habituellement pour une année, de façon abrégée et/ou détaillée.

Le plan global de formation est l'outil de gestion de formation le plus important autour duquel se fait l'organisation et le contrôle des activités de formation dans l'entreprise. Il devient un plan d'action pour la réalisation des activités de formation et il est requis pour les besoins de la Loi sur les compétences. Un calendrier de formation est aussi établi à partir de ces éléments et sert d'outil administratif. Pour assurer le suivi des activités de formation, il est conseillé d'en discuter, et ce, sur une base régulière, lors des comités de gestion.

Voici les éléments qu'on trouve dans un plan global et un calendrier de formation :

- Activités de formation ;
- Participants ;
- Formateurs ;
- Dates approximatives des formations ;
- Durée des formations ;
- Coûts projetés des formations.

Consultez le plan global :

- outil 62 – *Plan global annuel et calendrier de formation* (page 176)

ORGANISATION DE LA FORMATION

L'organisation de la formation est l'étape où l'on planifie le détail du déroulement de la formation. Une activité de formation bien préparée vous permettra de respecter vos objectifs et d'en assurer le succès. Voici quelques points importants à ne pas perdre de vue durant toute l'organisation :

- Élaboration de la liste des participants ;
- Vérification de l'admissibilité à une subvention ;
- Élaboration du budget ;
- Planification du calendrier et de l'horaire (pause, fréquence...);
- Vérification des équipements disponibles ;
- Choix et réservation des lieux ;
- Organisation des repas ;
- Accueil des participants ;
- Préparation des attestations.

Pour vous soutenir dans l'organisation, voici des outils très simples à utiliser. À noter que le registre des présences est une pièce justificative à conserver pour pouvoir la fournir au ministère du Revenu du Québec en cas de vérification fiscale.

- outil 56 – Registre des présences (page 170)
- outil 55 – Organisation de la formation (page 169)

SUIVI DE LA FORMATION

À la suite de la formation, son évaluation est essentielle parce qu'elle permet de déterminer les effets de la formation et les avantages qu'en retirent les employés et l'entreprise. De plus, toute activité de formation doit se terminer par une reconnaissance des acquis. Il est important de souligner que, pour reconnaître les acquis en toute objectivité, la démarche doit se faire de concert avec le formateur, le superviseur ainsi que le responsable de la formation. Tout employé doit recevoir une attestation de formation après sa partici-

pation et vous devez pouvoir démontrer que vous êtes en mesure de les émettre ; ce sont donc des pièces justificatives à conserver. Une fois l'employé qualifié, le superviseur aura un rôle important à jouer pour soutenir et permettre le transfert des apprentissages acquis en cours de formation. Faites en sorte que vos employés mettent en pratique les nouveaux acquis immédiatement après avoir reçu la formation.

Après ce suivi, ayant toute l'information en main, mettez à jour les informations relatives aux employés dans le registre de formation (outil 61, page 175).

Finalement, vous devrez comptabiliser les dépenses admissibles réelles et autres données relatives requises. Rempli à l'aide du registre des présences (outil 56, page 170), des plans spécifiques de formation (outil 62, page 176) et des factures relatives reçues, le registre des coûts de formation (outil 59, page 173) vous permettra de statuer sur les activités qui ont eu lieu, de contrôler vos dépenses de formation et de remplir facilement les formulaires de déclaration obligatoire à la fin de l'année financière si vous êtes assujetti à la *Loi sur les compétences (Sommaire des retenues et des cotisations de l'employeur*, disponible au www.revenu.gouv.qc.ca/fr/sepf/formulaires/rlz/rlz-1_s.aspx et Déclaration des activités de formation, disponible au www.cpmt.gouv.qc.ca).

Pour vous soutenir dans le suivi d'activités de formation, voici des outils très simples à utiliser :

- outil 57 – Appréciation de l'activité de formation (page 171)
- outil 58 – Attestation de formation (page 172)
- outil 59 – Registre des coûts de formation (page 173)



OUTIL 54 – PLAN SPÉCIFIQUE D'UNE ACTIVITÉ DE FORMATION

Titre de la formation : _____

Horaire : _____

Nom et adresse du formateur : _____

Durée et lieu :

Quelle est la durée de la formation ? _____

Comment la formation est-elle répartie (en bloc ou en plusieurs modules) ? _____

Coût :

Où est-il préférable d'offrir la formation ? _____

Participants visés : Quels employés sont concernés par la formation ?

1. Situation à améliorer ou problématique

Pourquoi a-t-on besoin de mettre sur pied une formation ?

Quelles améliorations la formation va-t-elle apporter à l'entreprise ?

2. Résultats attendus ou objectifs

Qu'est-ce que l'employé pourra accomplir après la formation ?

Quelle est la performance attendue ?



3. Contenu de la formation

Quels sont les thèmes qui doivent être couverts durant la formation ?

Quelles sont les principales notions que l'employé devra maîtriser pour atteindre les objectifs de la formation ?

4. Méthodologie retenue

Quelles méthodes d'enseignement faut-il favoriser

(exposé, démonstration, étude de cas, jeu de rôle, entraînement à la tâche, etc.) ?

Quelles sont les techniques qui vont faciliter l'acquisition des compétences ?

5. Mode d'évaluation

- ☐ Questionnaire d'évaluation
- ☐ Grille d'évaluation
- ☐ Observation de la mise en pratique
- ☐ Autres : _____

6. Matériel requis pour la formation

Quels équipements ou outils seront requis pour diffuser la formation ?



OUTIL 55 – ORGANISATION DE LA FORMATION

Titre de la formation : Le rôle du superviseur au quotidien **Date de début de la formation :** 11 novembre 2018

Participants : Superviseurs **Date de qualification :** _____

Objectif de la formation : Fournir aux superviseurs des outils pour améliorer la gestion quotidienne de leur cellule de travail.

Éléments d'organisation	En cours	Réalisé	Notes
Élaboration de la liste des participants et vérification de leur disponibilité		X	
Vérification de l'admissibilité à une subvention du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre ou à une autre (voir Emploi-Québec)	X		
Élaboration du budget			
Planification du calendrier et de l'horaire (pause, fréquence...)	X		6 séances : 11 novembre, 15 décembre, 24 janvier, 26 février, 19 mars, 7 avril en AM
Vérification des équipements et du matériel didactique disponibles			
Choix et réservation des lieux			Salle du Président à réserver
Organisation des repas			N/A, formation en AM
Accueil des participants			
Préparation des attestations			

OUTIL 56 – REGISTRE DES PRÉSENCES

Description de la formation	
Titre :	
Date : / / (année/mois/jour)	Durée : heures
Lieu :	
Formateur interne ☐	Formateur externe ☐
Nom :	Entreprise :
	Téléphone :
	Contact :
Type d'apprentissage : ☐ Théorique ☐ Pratique	
Nom (en lettres moulées)	Signature
Commentaires du formateur	

Signature du formateur

Date



OUTIL 57 – APPRÉCIATION DE L'ACTIVITÉ DE FORMATION

Titre de la formation : _____ Date : _____

Nom du formateur : _____

Nous désirons grandement obtenir votre niveau d'appréciation de cette séance de formation.
Notre seul objectif : nous améliorer continuellement.
Encercliez 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 pour la formation était adéquat	1	2	3	4
J'ai eu l'occasion de participer	1	2	3	4
Je recommanderais cette formation à un collègue de travail	1	2	3	4

Commentaires et suggestions :

Merci de votre collaboration !



OUTIL 58 – ATTESTATION DE FORMATION

Les Aliments ABC Inc.

Attestation de formation

Nom de l'entreprise

Titre de la formation

Durée

Description de l'activité de formation: _____

Cette attestation confirme que

(Nom du participant)

a complété cette formation.

Date de la formation:

Numéro d'enregistrement:

Responsable de la formation

Formateur



[illegible]

OUTIL 60 – PORTRAIT DES BESOINS DE FORMATION SELON LE POSTE OCCUPÉ

		Formation de base				Santé et sécurité		
Catégorie	Formation	Intégration des nouveaux employés	Qualité (normes, critères)	Système informatique	Entraînement à la tâche (période d'essai)	SIMDUT	Cadenassage	Conduite de chariot élévateur
	Postes							
2	Coordonnateur HACCP	O	O	O	O	O	N/A	N/A
3	Technicien au C.Q.	O	O	S	O	O	N/A	N/A
3	Préposé à l'expédition	O	O	S	O	O	N/A	N/A
4	Électromécanicien	O	O	O	O	O	O	S
4	Préposé aux ingrédients	O	O	S	O	O	N/A	N/A
4	Opérateur d'emballuse	O	O	S	O	O	S	N/A
4	Opérateur de chariot élévateur (cariste)	O	O	S	O	O	N/A	O
4	Technicien aux procédés	O	O	S	O	O	N/A	N/A
4	Manœuvre	O	O	N/A	O	O	O	N/A
4	Préposé à la sanitation	O	O	N/A	O	O	O	N/A

Légende :

O : obligatoire S : souhaité N/A : non applicable

Catégorie d'employés (selon le formulaire de la CPMT)

1. Personnel de direction
2. Personnel cadre, professionnel et d'ingénierie
3. Personnel administratif, technique et de bureau
4. Personnel de production
5. Personnel des ventes et des services



OUTIL 61 – REGISTRE DE FORMATION

		Département production			Formation de base				Santé et sécurité			Perfectionnement	
Catégorie	Poste	Nom	Prénom	Date d'embauche	Intégration	HACCP	Système informatique	Entraînement à la tâche	Cadenassage	SIMDUT	Conduite de chariot élévateur	Projet de renouvellement des systèmes pneumatiques	Nouveau produit
3	Préposé à l'expédition	Pronovost	Patrick	05-02-03	05-02-03	06-02-10	25-02-03	09-02-03	N/A	10-05-09	09-02-03	O	N/A
		Tremblay	Hugo	22-09-03	22-09-03	06-02-10	O	26-09-03	N/A	10-05-09	26-09-03	O	N/A
		Thibert	Marie-Ève	03-04-04	10-04-04	06-02-10	O	07-04-04	N/A	06-02-10	07-04-04	O	N/A
		Labranche	Jacqueline	03-04-04	01-05-04	10-05-09	O		N/A	06-02-10		O	N/A
4	Préposé aux ingrédients	Beaubien	Alain	04-04-89	04-04-89	10-05-09	06-04-89	28-04-89	N/A	06-02-10	N/A		O
		Croteau	France	25-04-95	25-04-95	06-02-10	27-04-95	28-04-95	N/A	10-05-09	N/A		O
		Allouette	Michel	03-03-97	07-03-97	06-02-10	05-03-97	06-03-97	N/A	10-05-09	N/A	03-03-10	O
		Boisjoli	Suzelle	15-01-98	15-01-98	06-02-10	O	18-01-98	N/A	10-05-09	N/A	03-03-10	O
		St-Cyr	Sylvie	12-03-98	12-03-98	10-05-09	O	15-03-98	N/A	06-02-10	N/A	03-03-10	O
	Opérateur d'emballage	Tessier	Paul	02-12-98	02-12-98	12-01-09	04-12-98	05-12-98	05-06-99	10-05-09	N/A	N/A	N/A
		Pelletier	Monique	11-01-99	14-01-99	12-01-09	13-01-99	14-01-99	06-06-99	10-05-09	N/A	N/A	N/A
		Blanchard	Olivier	14-05-99	14-05-99	10-05-09	16-05-99	17-05-99	S	06-02-10	N/A	N/A	N/A
		Martin	Frédéric	31-03-10	02-04-10	02-04-10	S	03-04-10	S	O	N/A	N/A	N/A
		Laplante	Luc	07-06-10	O	O	S	O	S	O	N/A	N/A	N/A

Légende: ■ à réviser (deux ans) □ en formation

OUTIL 62 – PLAN GLOBAL ANNUEL ET CALENDRIER DE FORMATION

Principales orientations du plan :

- Maintenir à jour les compétences de base des travailleurs et celles relatives à la santé et à la sécurité.
- Lors de l'introduction d'un nouveau produit, l'employeur et les travailleurs déploieront tous les efforts pour que les employés puissent acquérir les compétences nécessaires.

Détails et calendrier :

Département	Activités	Participants (poste)	Nb part.	Estimation du coût (par part.)	Coût total	Int. Ext.*	Formateur	Durée
Maintenance	Cadenassage	Préposé à la sanitation	10	250	2 500	Ext.	Cadenassage formation	3 h
	Fonctionnement du système pneumatique	Préposé à la sanitation	15	250	3 750	Ext.	Pompes Experts	3 h
Production	Conduite de chariot élévateur	Opérateur d'emballuseuse	10	350	3 500	Ext.	CDC Cariste	4 h
	HACCP	Préposé à l'expédition et préposé aux ingrédients	7	150	1 050	Int.	Hélène Gobeil, Coordo HACCP	2 h
	SIMDUT	Préposé à l'expédition et préposé aux ingrédients	6	250	1 500	Ext.	ABC SIMDUT	3 h
Contrôle qualité	HACCP	Technicien au C.Q.	4	150	600	Int.	Hélène Gobeil, Coordo HACCP	2 h
TOTAL estimé			25	-	12 900			
Prédiction de la masse salariale			2 200 000	% estimé investi en formation	1,08 %			

* Int. : Utilisation d'un formateur interne pour donner la formation

* Ext. : Utilisation d'un formateur externe pour donner la formation



Calendrier de formation

ANNÉE: 2017

Département	Activités	Participants (poste)	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Maintenance	Cadenassage	Préposé à la sanitation	x											
	Fonctionnement du système pneumatique	Préposé à la sanitation			x									
Production	Conduite de chariot élévateur	Opérateur d'emballuse					x							
	HACCP	Préposé à l'expédition et préposé aux ingrédients		x										
	SIMDUT	Préposé à l'expédition et préposé aux ingrédients									x			
Contrôle qualité	HACCP	Technicien au C.Q.		x		x								



CHAPITRE 9

POLITIQUES ET PROCÉDURES



CHAPITRE 9

POLITIQUES ET PROCÉDURES

Les gestionnaires de PME ont souvent plusieurs rôles à jouer et ils se doivent de prendre des décisions rapides sur différents sujets. Il est souhaitable d'avoir des balises claires et pratiques afin d'orienter les décisions vous permettant d'être cohérent et équitable. Mettre en place des politiques de gestion apparaît comme une bonne solution pour concrétiser les intentions de l'organisation, faciliter la prise de décision et économiser du temps. Les politiques et les procédures 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 de formation, de confidentialité, sur le harcèlement psychologique et de santé et sécurité. Il est important de les adapter à votre entreprise afin qu'elles respectent les valeurs, la philosophie et votre stratégie d'affaires. Ce chapitre vous présente également un exemple de programme de reconnaissance de service.

GESTION DU DOSSIER DE L'EMPLOYÉ

L'objectif de la gestion du dossier de l'employé est de corriger les comportements non conformes et, si toutefois l'employé refuse de s'améliorer, d'être en mesure de sanctionner tout en maintenant le sentiment d'équité envers tous les autres employés. Vous devez approcher la gestion du dossier de l'employé d'une manière positive. Elle incite les entreprises à adopter des principes de gestion qui spécifient les comportements souhaités. Si un employé n'a pas le comportement désiré, comment l'entreprise va-t-elle gérer la situation ? Il est important de savoir que le pire scénario dans ce cas serait de ne rien faire et de laisser la situation se dégrader. Dans ce cas, votre silence équivaut à la tolérance.

Les employés difficiles ne sont pas nombreux dans une organisation. Toutefois, l'intervention auprès de ses employés difficiles reste toujours ardue et exige beaucoup de temps pour les cadres. Ce segment du chapitre vous renseignera sur les différentes étapes à suivre pour aider un employé à corriger un comportement non conforme. Chaque situation comporte son contexte et ses particularités. Les dossiers antérieurs, l'ancienneté, les circonstances atténuantes, les aspects légaux et d'autres facteurs pourront faire varier les sanctions. La recherche de solutions pour corriger un comportement non conforme doit se faire conjointement entre l'employé et le gestionnaire. L'employé doit s'impliquer dans le processus afin qu'il développe un comportement professionnel et responsable.

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

POLITIQUES D'ENTREPRISE

Plusieurs entreprises développent des politiques administratives afin de faciliter la gestion et surtout de rendre les interventions uniformes. Il est important de doter votre entreprise de procédures et/ou de politiques par souci d'équité et de transparence. Il existe plusieurs types de politiques dans les entreprises, dont les politiques de santé et sécurité, de formation, de qualité, de relations publiques, de confidentialité, d'éthique professionnelle, de rémunération, d'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. Pour vous aider à effectuer la rédaction de vos politiques, consultez les quatre modèles suivants :

- Politique de confidentialité (outil 64, page 190)
- Politique de santé et sécurité (outil 67, page 196)
- Politique contre le harcèlement psychologique au travail (outil 68, page 197)
- Politique de formation (outil 69, page 202)
- Politique sur les drogues et alcool (outil 71, page 205)

Les politiques d'entreprise concernant l'ensemble des employés se retrouvent en général dans le manuel de l'employé afin d'assurer une diffusion efficace. Cependant, toutes les politiques ne concernent pas nécessairement l'ensemble des employés. Quelques-unes peuvent s'appliquer uniquement à votre équipe de gestionnaires. Il est donc suggéré de mettre sur pied un manuel de gestion qui comprendra toutes les politiques de votre entreprise. Ce manuel pourra être utilisé comme guide de gestion, accessible à tous les gestionnaires désirant le consulter.

À l'intérieur de vos politiques, vous pourriez même aller jusqu'à déterminer la façon de faire lorsqu'un employé reçoit un cadeau d'un fournisseur ou, encore, à établir des normes sur l'utilisation des postes informatiques. Évidemment, si votre entreprise privilégie la mise sur pied de différentes politiques, n'oubliez pas de les transmettre aux personnes concernées.

RÈGLEMENTS D'ENTREPRISE

Le processus disciplinaire débute inévitablement par la communication aux employés des règlements de l'entreprise. Il est essentiel de déterminer les comportements souhaitables et d'en informer les employés. Les relations de travail de votre entreprise seront régies par les règlements que vous aurez établis. Il est important que chacun des employés comprenne bien les

règlements et qu'il puisse s'y référer au besoin. Nous vous suggérons de faire signer le formulaire des règlements de l'usine aux employés (outil 73, page 216) et de planifier un temps durant la période d'intégration pour permettre à l'employé de les lire et de poser des questions s'il y a lieu.

Retenez que si vous voulez instaurer des règlements, le plus important est de les communiquer à tous les employés. Vous devez inciter les employés à les lire et à les signer. De plus, il est nécessaire d'insérer une copie signée de ce document au dossier de l'employé. L'outil 73 (page 216) vous propose des règlements d'usine que vous pourrez adapter à votre entreprise.

AMÉLIORATION CONTINUE

L'évolution des marchés et les nouvelles réalités auxquelles sont confrontées les entreprises ont entraîné des changements sur le plan de la gestion de la productivité. Plusieurs modèles de programmes d'amélioration continue ont été créés pour développer des mécanismes de recherche de solutions afin d'améliorer les façons de faire. L'amélioration continue est en somme un mode de gestion qui fait partie de la philosophie d'une entreprise, lui permettant de se démarquer par ses actions proactives. N'oubliez pas que l'application de cette philosophie ne s'étend pas seulement aux procédés de fabrication. La réduction du temps d'embauche et la rationalisation des formulaires sont des exemples d'amélioration continue pour le service des ressources humaines. Une telle démarche débute par l'engagement de la direction. Les valeurs qui y seront véhiculées seront fondées sur des principes de valeur ajoutée comme la coopération, le travail d'équipe, le souci du personnel et des clients, le bien-être au travail et la formation continue.

De plus, il est important d'impliquer tous les employés de votre entreprise afin de développer une synergie entre les services pour améliorer les méthodes de travail et/ou les façons de faire. En général, les programmes d'amélioration continue permettent d'améliorer les processus et les procédés de fabrication dans

le but d'augmenter la satisfaction des clients et de fabriquer des produits conformes à leurs exigences. Voici quelques avantages à intégrer ce genre de programme :

- Se donner les moyens de faire ce qu'il faut de la bonne façon, la première fois, pour satisfaire les clients ;
- Mettre en évidence les voies de progrès et les prioriser ;
- Stimuler le travail d'équipe ;
- Se doter d'une méthodologie efficace pour améliorer la performance de l'entreprise avec la participation et l'implication de tous les employés ;
- Se remettre en question constamment ;
- Réduire les coûts, augmenter la productivité ;
- Réduire les sources de non-valeur ajoutée ;
- Devenir plus concurrentiel ;
- Augmenter efficacement la rentabilité et la compétitivité.

De plus en plus d'entreprises se tournent vers la norme ISO et les outils de qualité tels que Kaizen, Kanban, 5S, PVA (production à valeur ajoutée). Sachez qu'il est important d'être accompagné lors de l'implantation d'un de ces programmes, car ce processus suscite des changements de culture. Plusieurs firmes de consultants spécialisées peuvent vous soutenir dans ce processus.

GESTION DES RENCONTRES AVEC LES EMPLOYÉS

L'employeur qui constate un comportement non conforme face à ses attentes est en droit d'exiger que l'employé corrige son comportement. Afin de transmettre ses attentes, l'employeur doit choisir le bon moment pour donner la rétroaction et il doit bien préparer les éléments de la discussion. La rencontre avec l'employé doit s'effectuer dans un endroit privé, de préférence avec un témoin et/ou un représentant syndical si applicable. Voici un tableau résumant les grandes étapes :

Avant la rencontre

- ▶ Investiguer en profondeur l'incident ou le manquement
- ▶ Réviser le dossier de l'employé et/ou les notes prises lors de vos conversations avec celui-ci
- ▶ Préparer une liste des points majeurs à discuter et réviser la planification de la rencontre
- ▶ Présenter le problème selon la performance désirée et la performance réelle
- ▶ Choisir un terrain neutre et le bon moment

Durant la rencontre

- ▶ Être franc et ponctuel
- ▶ Référer à toutes les rencontres préalables que vous avez eues avec l'employé et, s'il y a lieu, en étant spécifique (date et contenu des rencontres)
- ▶ Énoncer le ou les manquements en ne citant que des faits
- ▶ Donner la chance 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 votre confiance envers l'employé concernant l'amélioration de sa performance dans le futur
- ▶ Impliquer l'employé dans la recherche de solution et dans l'élaboration d'un plan d'action pour corriger la situation
- ▶ Permettre au salarié d'être accompagné



Après la rencontre

- ▶ Documenter la rencontre en relatant les faits, rédiger la mesure et la distribuer selon les règlements de gestion de l'entreprise et insérer l'information au 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 comporte des éléments essentiels et des règles de base à suivre afin de s'assurer qu'elles donnent les résultats escomptés. L'employeur peut être amené à prouver et à justifier la légitimité de la mesure ou de la sanction en cas de litige, devant l'employé et/ou un représentant du syndicat (si applicable) et/ou un commissaire ou un arbitre de griefs.

Résultats escomptés

Une mesure disciplinaire bien rédigée permet à l'employeur de dénoncer une faute commise par un employé. Elle permet à l'employeur de communiquer à l'employé concerné et à ses collègues qu'il n'accepte pas ce genre de comportement, de lui expliquer ses attentes et de lui donner un avertissement de ce qui pourrait survenir s'il avait d'autres comportements non conformes.

Une mesure disciplinaire doit avoir comme but de corriger un comportement non conforme. Un dossier disciplinaire bien monté se défend bien devant un employé et/ou un représentant du syndicat (si applicable) et/ou un commissaire ou un arbitre de griefs.

Il faut se rappeler **qu'en matière de mesures disciplinaires, la preuve incombe toujours à l'employeur.**

Déroulement

Il est important d'effectuer une bonne enquête et de recueillir tous les faits pertinents au dossier. Avant de rédiger une mesure disciplinaire, il faut prendre en considération différents facteurs de pondération. Voici les principaux :

- La gravité du manquement : vous devez tenir compte de la gravité en soi de la faute reprochée. Qu'il s'agisse d'absentéisme, d'incompétence ou de négligence au travail, la situation comporte divers degrés de gravité.
- L'ancienneté ou le service continu : un employé qui a 20 ans de service sans reproche ni mesure disciplinaire devra bénéficier de plus de tolérance.
- Le dossier antérieur : il est important de vérifier les infractions antérieures afin de démontrer, s'il y a lieu, une progression dans les sanctions.
- La confiance et le niveau d'autonomie : plus le poste exige un niveau de confiance, plus le degré de probité exigé sera élevé. Exemple : un surveillant de nuit qui a été surpris à dormir pendant ses heures de travail.
- La hiérarchie : plus le poste est élevé, plus le comportement exemplaire est requis et, par le fait même, plus la sanction est sévère.
- La tolérance antérieure : si vous avez fait preuve de tolérance antérieure pour certains comportements, vous devez avoir établi clairement les changements de vos exigences avant de passer à des mesures disciplinaires, généralement par l'imposition de règlements ou de politiques clairs.
- L'endroit : l'endroit et les heures de travail sont des éléments à prendre en considération. L'employeur peut intervenir même lors d'incidents survenus en dehors des heures de travail s'il existe un lien direct avec les événements reliés au travail.

- Le comportement du salarié après le manquement : les décideurs tiendront compte des circonstances suivantes : de l'aveu prompt des faits reprochés, des regrets et des excuses.
- Les facteurs aggravants : le fait que le salarié ait reçu la formation appropriée pour occuper le poste, l'existence de politique ou de règlement visant spécifiquement le manquement, l'intention de la préméditation du geste, le salarié persiste à mentir, etc.
- Les facteurs atténuants : problèmes familiaux, état de santé du fautif, alcoolisme, toxicomanie, dépendance au jeu, etc.

Dans le libellé de la mesure disciplinaire, on doit absolument rester objectif. On doit y trouver des termes clairs et des faits que l'on peut prouver. On doit oublier les frustrations vécues et les sentiments envers l'employé concerné.

CONSEILS :

- Éviter d'agir sous le coup de l'émotion.
- Documenter l'événement.
- Effectuer une enquête approfondie.
- Écrire seulement des éléments ou des faits que l'on peut prouver.

L'entente de la dernière chance : Proposer une entente au salarié constituant sa dernière

chance d'améliorer son comportement et/ou son rendement. Cet accord doit être écrit et

signé par l'employeur et l'employé.

Contenu de l'avis disciplinaire :

1- Les infractions antérieures

Énumérer les dates des avis verbaux et des avis écrits antérieurs. Il s'agit de prouver qu'il y a eu une progression des sanctions.

2. Description de l'infraction reprochée

Indiquer la date du manquement et une brève description des faits à l'origine du reproche (ne mentionner que les faits reprochés et rester objectif). Éviter aussi d'écrire des choses que vous ne pourrez prouver.

3. A) Le correctif requis

Indiquer ce que vous attendez de cette personne, mais aussi les moyens par lesquels elle peut les atteindre.

B) L'aide à l'employé

Inscrire les ressources disponibles : PAE, cadre ou collègue susceptible de l'aider, formation, etc.

4. La sanction choisie et les conséquences en cas de récidive

Inscrire la nature de la sanction reliée au manquement (mesure disciplinaire écrite, mesure disciplinaire avec suspension sans solde ou congédiement). S'il y a suspension à durée déterminée, nous suggérons d'écrire la durée totale de la suspension. Le texte devrait inclure la date de début et la date de fin de la suspension ainsi que la date de retour au travail et le quart de travail. S'il s'agit d'un avertissement écrit sérieux pouvant entraîner des conséquences plus sévères pouvant mener au congédiement, le stipuler.



5. Aspect positif de la mesure disciplinaire

La mesure disciplinaire a comme objectif de corriger les comportements. Dans cette optique, souligner l'importance du salarié dans l'organisation ou ses autres qualités, ce qui lui permettra de rectifier la situation, et affirmer votre croyance en sa capacité de se prendre en main.

6. La mise en garde

Énoncer clairement que vous êtes sérieux et qu'il y aura des conséquences futures s'il n'y a pas d'amélioration. En d'autres termes, lui mentionner que plus le processus avance, plus l'emploi est en péril.

7. Signature de l'employeur, de l'employé et du témoin s'il y a lieu

Signer le document et inscrire la date.

GESTION DES ABSENCES

L'absentéisme est un grave problème pour les entreprises et, malheureusement, il n'est pas toujours facile de le gérer. Il est souvent plus facile de fermer les yeux lorsqu'un employé est régulièrement absent.

Plusieurs mesures s'offrent à l'employeur qui souhaite améliorer le taux de présence au travail. Les stratégies doivent être en lien avec la culture de l'entreprise qui doit valoriser la présence au travail.

Voici des exemples concrets pour prévenir l'absentéisme, prévention qui débute lors du recrutement :

- S'informer de l'absentéisme passé du salarié : aborder spécifiquement la question d'assiduité au travail avec l'ex-employeur. N'oubliez pas qu'un consentement écrit du salarié concerné est obligatoire à des fins de vérifications de références.
- Communiquer la politique au sujet de l'absentéisme dès l'embauche.
- Former les superviseurs afin de s'assurer que la politique au sujet de l'absentéisme soit appliquée d'une manière uniforme pour tous.

- Effectuer une évaluation de rendement qui permettra une meilleure communication entre le superviseur et son employé.
- Aller sur les lieux du travail afin de démontrer que vous êtes à l'écoute de vos employés.
- Appeler les employés durant leurs absences. Le superviseur peut prendre des nouvelles, s'informer de leur date de retour, etc.
- Offrir un boni d'assiduité : l'impact financier doit être suffisamment intéressant pour constituer un incitatif à ne pas s'absenter sans motif valable.
- Offrir un système de loterie : les employés ayant atteint les objectifs de l'entreprise en ce qui concerne l'assiduité au travail sont admissibles au tirage d'un prix.
- Offrir une semaine comprimée, un horaire d'été, un horaire flexible, etc. Cela permettra au personnel de concilier la présence au travail avec les obligations familiales.
- Fournir un Programme d'aide aux employés (PAE).
- Rencontrer vos employés au retour d'une absence, même si l'absence est de courte durée.
- Donner plus d'autonomie à votre personnel et lui faire confiance.

L'outil 77 – *Fiche de suivi du dossier d'absentéisme* (page 221) vous permettra d'obtenir une image du profil d'absentéisme et vous soutiendra lors de vos interventions individuelles avec les employés. Il s'agit d'un outil simple qui vous permet d'identifier facilement les causes ainsi que la fréquence des absences.

Le calcul du taux d'absentéisme (outil 78, page 223) vous aidera à mettre en place des mesures pour inciter les gens à éviter de s'absenter inutilement.



CALCUL DU TAUX D'ABSENTÉISME

En plus d'engendrer des frustrations au sein de votre équipe, l'absentéisme coûte très cher aux entreprises. Le taux d'absentéisme peut être utile afin de mesurer les variations d'absences. Lorsqu'il augmente, il peut être pertinent d'analyser les causes de ces fluctuations. Les variations sont de bonnes indications sur l'atmosphère du milieu de travail. Dans un premier temps, l'analyse du taux d'absentéisme se fait généralement sur une période d'un an de façon à établir certaines corrélations. Dans un deuxième temps, vous devez analyser les principaux motifs d'absences.

L'outil 78 (page 223) est destiné à effectuer le calcul de votre taux d'absentéisme. Notez que certaines entreprises ont déjà un système de paie qui permet d'effectuer ce genre de calcul. Pour l'entreprise qui ne possède pas cette commodité, vous pouvez remplir le tableau qui suit en dressant la liste de vos employés. Indiquez par la suite, dans les colonnes appropriées, le nombre d'heures planifiées versus le nombre d'heures réellement travaillées par l'employé. Il est important de ne pas comptabiliser les heures supplémentaires dans le cadre de ce calcul, car il pourrait fausser les données. Il est suggéré de tenir compte des points suivants selon les heures planifiées :

Inclus dans le calcul du taux d'absentéisme

- Retard
- Arrêts de travail (CNESST)
- Suspension
- Absences maladie (court et long terme)
- Départs hâtifs
- Absence non autorisée
- Absences non justifiées
- Absence pour raisons personnelles
- Accident hors travail
- Congé supplémentaire

Vous devez établir le pourcentage désiré en fonction de votre contexte organisationnel. Les spécialistes avancent qu'un taux d'absentéisme de moins de 4% ou 5% est un bon taux et, à l'inverse, qu'un taux qui atteint 8% à 10% doit générer systématiquement la

recherche des causes et la mise en place d'actions précises²². Évidemment, vous devriez viser le taux le plus bas possible.

Afin de dresser une image concrète de votre taux d'absentéisme et de partager l'information avec votre équipe de gestion, vous pouvez utiliser le graphique de l'outil 78 – *Calcul du taux d'absentéisme* (page 228). Il illustrera votre courbe d'absentéisme de façon annuelle.

Calcul du taux d'absentéisme mensuel :

$$\frac{\text{Heures planifiées par mois} - \text{Heures travaillées par mois}}{\text{Heures planifiées par mois}} \times 100$$

CONFIRMATION D'EMPLOI ET DÉMISSION

Les deux prochains outils que nous vous présentons traitent, un peu paradoxalement, de la lettre de confirmation d'emploi (outil 80, page 231) et du formulaire de démission et relevé d'emploi (outil 81, page 232). À l'occasion, il se peut qu'un employé réclame, pour quelque raison que ce soit, une confirmation attestant qu'il est à l'emploi d'une entreprise. Lorsqu'une telle demande vous est soumise, vous devez rendre à cet employé la documentation nécessaire, soit une lettre de confirmation d'emploi. Le contenu de cette lettre est généralement clair et concis. Fréquemment rédigée par le responsable des ressources humaines de l'entreprise, la lettre en soi constitue la confirmation que l'employé est embauché à temps plein ou à temps partiel à un salaire donné.

Lorsqu'un salarié cesse ses fonctions dans votre entreprise, et afin de confirmer sa démission et la date à laquelle celle-ci sera en application, il est recommandé de demander à l'individu de remplir devant témoin le formulaire de démission et le relevé d'emploi (outil 81, page 232). Vous devez produire un relevé d'emploi, que vous remettrez à l'employé, pour fermer le dossier de l'employé.

²² Un taux d'absentéisme de 4 à 5% est tolérable, La vieÉco [En ligne] <http://www.lavieeco.com/la-vie-ecocarrieres/12822-un-taux-dabsenteisme-de-4-a-5-est-tolerable.html> (Consulté le 28 juillet 2009).



OUTIL 63 – FORMULAIRE D'ENQUÊTE

Formulaire d'enquête avec la présumée victime

Nom de la victime : _____

Nature de la plainte : _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits ?

Date de l'événement : _____

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

Signature

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: _____

Nature de la plainte: _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits?

Date de l'événement: _____

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

Signature

Date

Signature du responsable de l'entrevue

Date



Formulaire d'enquête avec le témoin

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

Nature de la plainte: _____

Pouvez-vous résumer votre version des faits ?

Date de l'événement: _____

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

Signature

Date

Signature du responsable de l'entrevue

Date



OUTIL 64 – POLITIQUE DE CONFIDENTIALITÉ

(Entente à signer par l'employé concerné)

Je reconnais que dans l'exercice de mes fonctions, je serai amené à prendre connaissance d'informations confidentielles 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 pas être communiquée à quiconque et je m'engage à en respecter la confidentialité.

En conséquence, dans le cadre de mon emploi, je reconnais l'obligation de :

- Ne pas utiliser ces renseignements à d'autres fins que celles pertinentes à l'exercice de mes fonctions ;
- Ne pas rechercher des renseignements confidentiels, consulter des documents confidentiels ou des 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 et/ou par l'entreprise ;
- Ne prendre connaissance que de l'information pertinente aux dossiers qui me sont assignés et à ne divulguer que les faits ou les renseignements obtenus dans l'exercice de mes fonctions ;
- À la fin de mon emploi, laisser chez *Les Aliments ABC inc.* ou lui remettre tous les documents, quelle que soit leur forme (documents écrits ou informatisés), mis à ma disposition par cette dernière et comportant des renseignements nominatifs et relatifs à l'entreprise.

Nom en lettres moulées

Signature

Date

Témoin

Date



OUTIL 65 – PROGRAMME DE RECONNAISSANCE DES ANNÉES DE SERVICE

Aliments ABC inc. est soucieuse d'établir un programme uniforme de reconnaissance afin de reconnaître d'une façon particulière les 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, 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
- Classer par niveaux le nombre d'années de service et déterminer le type et le montant des récompenses accordés 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'impact du programme sur la mobilisation et la perception qu'ont les employés de l'entreprise

Tableau des différents niveaux de service et de récompenses accordées aux employés ²³:

Niveaux	Années de service	
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\$

Exemples de cadeaux: Chèque-cadeau, montres, abonnement (salle de sport, cinéma, personnalisé, etc.), journées de congé, etc.

²³ Les montants sont donnés à titre indicatif.

OUTIL 66 – POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

L'employeur est conscient des contraintes qu'impose le travail à la vie privée des employés.

Vu l'importance et la valeur que l'employeur accorde à ses ressources humaines, il entend privilégier, lorsque possible, la souplesse dans l'organisation du travail et les modalités qui aident à concilier travail et vie privée (vie familiale et personnelle).

Puisque la technologie disponible en matière de télécommunications permet maintenant de travailler à distance, l'employeur veut offrir à ses employés cette possibilité. L'employeur adopte donc la présente politique sur le télétravail.

1. Définition

Télétravail : le fait pour un employé d'exécuter ses tâches à distance, généralement à son domicile, et ce, par l'utilisation de divers moyens technologiques.

2. Objectifs

La politique a pour principal objectif d'offrir l'occasion aux employés qui travaillent dans une catégorie d'emploi admissible de concilier leur travail, leur vie familiale et leur vie privée.

Elle a aussi pour rôle d'établir et d'informer les employés des conditions et modalités qui s'appliquent au télétravail.

3. Catégories d'emploi admissibles

L'une ou l'autre des catégories d'emploi énumérées à l'annexe A qui, par leur nature, permettent le travail à distance. *(Ne pas oublier de rédiger l'annexe A et de l'inclure au présent formulaire avant de soumettre celui-ci à vos employés.)*

4. Autorisation

Le télétravail est facultatif. Tout employé d'une catégorie d'emploi admissible qui souhaite s'en prévaloir doit présenter une demande écrite à cet effet à son supérieur immédiat.

La demande de l'employé est analysée selon, entre autres, les critères suivants :

- a) L'employé doit justifier d'un minimum de (inscrire le nombre de mois ou d'années) de service au sein de l'entreprise.
- b) L'employé doit avoir démontré un sens élevé de l'organisation et avoir fait la preuve d'autonomie dans l'exécution de son travail.



- c) L'employé doit avoir démontré sa capacité à respecter les délais et les échéances.
- d) L'employé doit avoir établi une excellente communication avec son supérieur immédiat et ses collègues de travail.
- e) Le télétravail de cet employé ne doit pas avoir d'impact négatif sur l'équipe de travail.
- f) Tout autre critère pertinent.

L'employé est informé par écrit de la décision de son supérieur immédiat d'autoriser ou non le télétravail.

L'écrit doit spécifier les heures et les journées où le télétravail est autorisé.

Dans le cas où l'autorisation est accordée, les conditions et modalités spécifiques établies par la présente politique s'appliquent.

5. Conditions et modalités relatives au télétravail

a) Durée de la semaine de travail et heures supplémentaires

La durée de la semaine de travail et l'horaire de travail demeurent ceux prévus à (spécifier contrat de travail, convention collective, guide...)

OU

La durée de la semaine normale de travail de l'employé demeure la même, mais son horaire de travail peut être variable (*si différent ou contraire à la convention collective, ne pas insérer cette clause ni la suivante*).

Dans ce dernier cas, l'employé doit aviser par écrit son supérieur immédiat de l'horaire qu'il entend adopter et de toute modification ultérieure. Le supérieur immédiat peut accepter ou refuser l'horaire de travail soumis.

Tout travail en heures supplémentaires doit avoir été autorisé au préalable par écrit par le supérieur immédiat (*si différent ou contraire à la convention collective en vigueur, ne pas insérer cette clause*).

b) Communication

L'employé doit être disponible et accessible en tout temps par son supérieur immédiat pendant ses heures de travail. Il s'agit là d'une condition essentielle au maintien de l'autorisation de télétravail.

c) Réunions

L'employé demeure tenu d'assister aux réunions d'équipe ou à toute autre réunion à laquelle il est convoqué par son supérieur immédiat.

d) Contrôle et évaluation de la prestation de travail

L'employé doit soumettre pour approbation un plan de travail indiquant le travail à être accompli et les échéances à être respectées à son supérieur immédiat. Le supérieur immédiat peut en tout temps, sur les heures de travail, vérifier l'évolution du travail de l'employé et le respect des échéances.



e) Sécurité et santé au travail

Le lieu de télétravail et le poste de télétravail doivent être conformes aux normes de santé et sécurité au travail. Il est de la responsabilité de l'employé de s'assurer du respect de ces normes de santé et sécurité.

L'employeur s'engage à donner à l'employé toutes les informations pertinentes et requises afin que l'employé puisse s'assurer de cette conformité.

L'employé accepte que l'employeur, compte tenu de son obligation d'assurer la santé et sécurité de ses employés, puisse à intervalles réguliers, sur préavis raisonnable, visiter son lieu de travail.

L'employé doit informer sans délai son supérieur immédiat de tout malaise ou accident de travail qu'il subit à son domicile afin que l'employeur puisse prendre les mesures nécessaires.

f) Équipement et matériel

L'employé assume tous les coûts reliés à l'achat d'équipement, à l'installation et à l'entretien de son poste de travail à domicile. Il assume aussi tous les frais mensuels qui sont reliés tels que l'utilisation d'Internet, du téléphone, etc.

OU

L'employeur procède à l'achat de l'équipement requis pour installer un poste de travail au domicile de l'employé et en assume les coûts d'installation et d'entretien.

OU

L'employeur assume les coûts, jusqu'à concurrence d'une somme maximale de (indiquer le montant déterminé), de l'achat des équipements nécessaires à l'installation d'un poste de travail au domicile de l'employé, y compris les frais reliés à cette installation. L'entretien des équipements et du poste de travail sont sous la responsabilité de l'employé.

Les équipements demeurent la propriété de l'employeur. L'employé s'engage donc à en faire un usage normal et prudent. Il doit signaler sans délai à son supérieur immédiat tout bris ou problème technique (lorsque pertinent selon la formule choisie précédemment).

L'employeur fournit à l'employé le matériel usuel requis pour l'exécution de son travail, tels le papier pour l'imprimante, les stylos, carnets de travail, etc.

Les équipements et le matériel fournis et payés par l'employeur doivent être utilisés exclusivement pour l'exécution des tâches de l'employé à moins d'une autorisation écrite à l'effet contraire émise par le supérieur immédiat de l'employé.

L'employeur peut exiger en tout temps que l'équipement et le matériel qu'il a fournis et/ou payés à l'employé soient rapportés aux lieux usuels de travail.



g) Interurbains

L'employé peut être remboursé des interurbains qu'il effectue dans le cadre de son travail selon les conditions et pratiques en vigueur au sein de l'entreprise.

h) Obligations de l'employé

Payer les frais reliés à l'entretien du lieu de travail tels qu'assurance, chauffage, électricité, etc.

S'assurer que l'exercice du télétravail, à son domicile, soit conforme aux règlements municipaux et à son bail d'habitation s'il y a lieu.

i) Durée du télétravail

L'employeur ou l'employé peut mettre fin en tout temps, sur préavis raisonnable à l'autre, au télétravail.

6. Personne responsable

En cas de doute quant à l'interprétation ou l'application de la présente politique, l'employé doit s'adresser à (indiquer le ou les noms des personnes responsables).

7. Entrée en vigueur

La présente politique entre en vigueur le (inscrire la date).

ACCUSÉ DE RÉCEPTION

Je, soussigné(e), _____, accuse réception de la présente politique sur le télétravail.

Je reconnais qu'elle m'a été présentée et expliquée par _____ et je m'engage à en prendre connaissance, à la conserver et à m'y référer en cas de besoin.

Je m'engage à la respecter entièrement ainsi que toutes les modifications qui peuvent y être apportées de temps à autre par écrit.

Ce _____ jour du mois de _____ 20 ____ .

(Signature de l'employé)

c.c. Dossier de l'employé, numéro



OUTIL 67 – POLITIQUE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ

Préambule

Aliments ABC inc. s'engage à protéger la santé, la sécurité et l'intégrité physique de ses employés. L'entreprise considère ses travailleurs comme sa ressource la plus importante. La prévention des accidents, des blessures et des maladies professionnelles et l'atteinte d'un objectif zéro dans ce domaine deviennent un projet d'entreprise à être partagé et assumé par tous.

L'engagement de la direction, du personnel de supervision et de l'ensemble des employés est de promouvoir et d'exercer en toute circonstance une approche sécuritaire de travail. Cet engagement assure une garantie d'amélioration continue en santé et sécurité au travail.

Portée

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

Pratiques:

- S'assurer que les lois et règlements sur la santé et sécurité sont appliqués et respectés.
- Fournir aux employés et aux visiteurs toute l'information nécessaire pour prévenir des incidents ou accidents.
- Former les employés pour qu'ils aient des comportements sécuritaires.
- Intervenir en fonction des priorités reliées aux risques d'accidents.
- Favoriser la participation et la responsabilisation des employés dans le processus d'amélioration continue.
- Établir, communiquer et faire respecter les règlements de santé et sécurité au travail, les procédures sur le cadenassage et le SIMDUT.
- Être proactif à la suite des recommandations faites sur les formulaires de «Déclarations de situations dangereuses» pour améliorer les méthodes sécuritaires de travail.

Ces pratiques sont revues régulièrement par la direction pour maintenir l'amélioration continue de tous les aspects de la santé et sécurité au travail.

« La sécurité au travail, plus qu'une priorité; une valeur à développer, un défi à relever. »

Bernard Defoy

Bernard Defoy

Directeur d'usine

Le 4 mai 2018

Date



OUTIL 68 – POLITIQUE CONTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Préambule

Aliments ABC inc. s'engage à procurer à ses employés un environnement de travail dépourvu de violence, de discrimination, de harcèlement sexuel et/ou moral. Afin de nous assurer du respect et de la protection de l'intégrité physique et psychologique de nos employés, nous mettons en place, au moyen de cette politique, des moyens pour prévenir les situations de harcèlement dans le but de les faire cesser, s'il y a lieu, et de soutenir les personnes qui croient subir une forme de harcèlement.

Portée

L'entreprise souscrit à tous les points de vue aux lois en vigueur, et ce, pour tous les employés, peu importe la fonction occupée, de même que pour ses partenaires et fournisseurs.

Politique:

1. *Aliments ABC inc.* n'a aucune tolérance à l'égard du harcèlement au travail.
2. Notre politique ne restreint pas l'autorité des gestionnaires 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. Une personne omettant de se soumettre à cette politique est passible de mesures administratives ou disciplinaires. Une personne qui effectue une plainte de mauvaise foi 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. Aucun renseignement au sujet d'une plainte ne sera divulgué, sauf lorsqu'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 soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la personne et qui entraîne, pour celle-ci, un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour la personne.

Harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel, c'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 et/ou crée à son endroit un climat d'intimidation, d'humiliation ou d'hostilité.

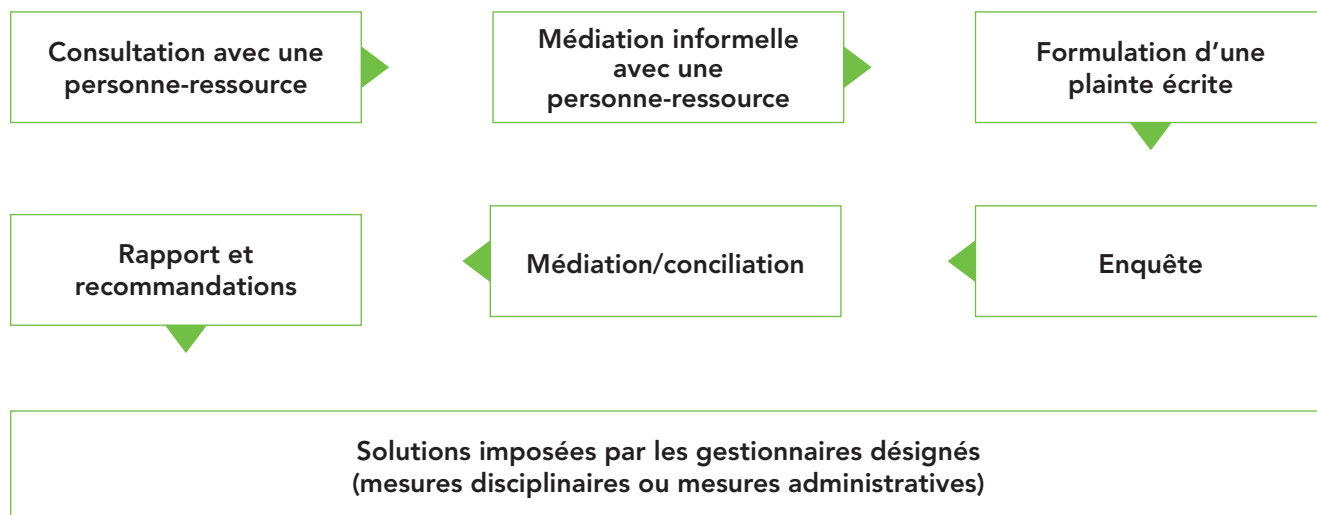
Il est opportun de mentionner que la définition inclut également le harcèlement lié à un des motifs contenus dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne. Ces motifs sont la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale et un handicap.

Rôles et responsabilités

La responsabilité de l'application de la présente politique relève de l'employeur. Tous les employés de l'entreprise doivent collaborer au respect de la présente politique afin de s'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 ils doivent poser des actions dans le but de maintenir de bonnes relations au sein des équipes de travail.

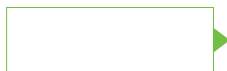
Traitement des plaintes

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 en aucune façon une personne du droit de porter plainte auprès de la Commission des normes du travail ou de s'adresser à tout autre tribunal dans les délais prescrits.

Étapes de la procédure de règlement de plainte :

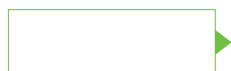
Description des étapes de la procédure de règlement de plaintes

Consultation avec une personne-ressource :



La personne qui se dit victime et/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 et/ou pour faire progresser la relation d'aide. Les personnes-ressources sont identifiées à la page suivante.

Médiation informelle :



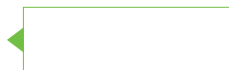
La personne-ressource rencontre individuellement les parties en cause et leur offre la médiation. Cette dernière peut être offerte en tout temps durant le processus. Le but de la médiation informelle est d'arriver à un règlement à l'amiable. Si cette étape du processus échoue, il y aura enquête.

Formulation d'une plainte écrite :

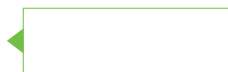


Toute personne désirant formuler une plainte écrite peut au préalable en discuter avec une personne-ressource afin d'obtenir un soutien à travers les étapes de la procédure du règlement de plaintes.

Enquête :



Le comité d'enquête est composé d'une personne de l'externe (psychologue et/ou avocat et/ou médiateur) et d'une personne de 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 terminée au plus tard six semaines après le début de l'enquête, à moins d'une situation exceptionnelle.

Médiation/Conciliation :

Une fois l'enquête terminée, les parties en cause peuvent avoir recours à une médiation avec une personne externe et/ou une personne du comité d'enquête afin d'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 que pour les besoins d'une mesure disciplinaire ou administrative, d'une audition ou lorsque requis par la loi. La procédure de traitement des plaintes respecte la confidentialité des personnes impliquées à moins que ces renseignements soient nécessaires au traitement de la plainte, 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 :

- Mireille Samson 514 555-6789 rh@lesalimentsabc.qc.ca
- Marc Morin 514 555-6788 mm@lesalimentsabc.qc.ca

Accusé de réception :

Je (lettres moulées) _____ 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 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



Formulaire de plainte

Présumée victime :

☐ Je soussigné(e), _____, ai raison de croire 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), _____, ai raison de croire en toute bonne foi que _____ est depuis le ou vers le _____ victime de harcèlement psychologique et qu'il (elle) est affecté 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 lettres moulées:

Signature

Date

Plainte remise à :

Nom en lettres moulées:

Signature

Date



OUTIL 69 – POLITIQUE DE FORMATION

Préambule

Le secteur d'activité dans lequel évolue *Aliments ABC inc.* est en changement constant. L'arrivée de nouvelles technologies et la mondialisation des marchés incitent l'entreprise à se doter de moyens pour demeurer compétitive. *Aliments ABC inc.* s'engage à établir un processus d'identification des besoins de formation et à orienter les actions afin de permettre aux employés l'acquisition, le maintien et le développement de 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 des employés 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 sur le plan du développement de ses compétences.
- Promouvoir des programmes de formation axés sur le développement technique des employés.
- Sélectionner les personnes-ressources ou les firmes de formation les plus compétentes pour diffuser la formation requise.
- Encourager les employés dans leur projet d'études selon le plan de développement établi et favoriser leur développement professionnel au sein de l'entreprise.
- Préparer les demandes d'aide financière et en faire le suivi.
- Rembourser à l'employé les frais d'inscription et de scolarité de ses cours 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.

Bernard Defoy

Bernard Defoy

Directeur d'usine

Le 4 mai 2018

Date



OUTIL 70 – LOIS : DROGUES ET ALCOOL

CONFORMITÉ LÉGALE : Politique drogues et alcool

Une politique sur les drogues et alcool en milieu de travail vise la conformité légale. Elle vise notamment la conformité aux dispositions suivantes :

CODE CIVIL DU QUÉBEC

2085. Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, **s’oblige**, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail **sous la direction ou le contrôle** d’une autre personne, l’employeur.

2087. L’employeur, outre qu’il est tenu de permettre l’exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, **doit** prendre les **mesures** appropriées à la **nature du travail**, en vue de **protéger la santé, la sécurité** et la dignité du salarié.

2088. Le salarié, outre qu’il est **tenu d’exécuter** son travail avec **prudence et diligence**, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l’information à caractère confidentiel qu’il obtient dans l’exécution ou à l’occasion de son travail.

LOI SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Art. 49. Le travailleur doit :

- 1- prendre **les mesures nécessaires** pour protéger sa santé, **sa sécurité ou son intégrité physique** ;
- 2- veiller **à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l’intégrité physique des autres personnes** qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail ;
- 3- se **soumettre aux examens de santé** exigés pour l’application de la présente loi et des règlements ;
- 4- participer à l’identification et à l’élimination des risques d’accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail.

Art. 51. L’employeur **doit** prendre les mesures nécessaires pour **protéger** la santé et assurer la sécurité et l’intégrité physique du travailleur. Il doit **notamment** :

- Utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité du travailleur.

CODE CRIMINEL CANADIEN

Art. 22.1 S'agissant d'une infraction dont la poursuite exige la preuve de l'élément moral de négligence, **toute organisation** est considérée comme y ayant participé lorsque :

- a) d'une part, **l'un de ses agents** a, dans le cadre de ses attributions, eu une conduite — **par action ou omission** — qui, prise individuellement ou collectivement avec celle d'autres de ses agents agissant également dans le cadre de leurs attributions, vaut participation à sa perpétration ;
- b) d'autre part, le **cadre supérieur** dont relève le domaine d'activités de l'organisation qui a donné lieu à l'infraction, ou les cadres supérieurs, collectivement, **se sont écartés de façon marquée de la norme de diligence** qu'il aurait été **raisonnable d'adopter, dans les circonstances**, pour empêcher la participation à l'infraction.

217.1 Il incombe à quiconque dirige l'accomplissement d'un travail ou l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire de prendre les mesures voulues pour éviter qu'il n'en résulte de blessure corporelle pour autrui.

219. (1) Est coupable de négligence criminelle quiconque :

- a) soit en faisant quelque chose ;
- b) soit en omettant de faire quelque chose qu'il est de son devoir d'accomplir, montre une insouciance déréglée ou téméraire à l'égard de la vie ou de la sécurité d'autrui.

Définition de « devoir »

- (2) Pour l'application du présent article, « devoir » désigne une obligation imposée par la loi.

CHARTES DES DROITS ET LIBERTÉS DE LA PERSONNE

46. Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique.



OUTIL 71 – POLITIQUE SUR LES DROGUES ET L'ALCOOL

POLITIQUE SUR LES DROGUES ET L'ALCOOL EN MILIEU DE TRAVAIL

DE

Les Aliments ABC Inc.

2018

TABLE DES MATIÈRES

1. BUT DE LA POLITIQUE	206
2. DÉFINITIONS	206
3. ÉNONCÉS DE LA POLITIQUE	207
Article 1 : Nature des interdictions applicables	207
Article 2 : Mesures disciplinaires	207
Article 3 : Prévention et réadaptation	207
Article 4 : Dépistage de la consommation	208
Article 5 : Activités sociales ou spéciales	208
4. RESPONSABILITÉS	208
A. L'employé	208
B. Le gestionnaire.....	209
C. La direction des ressources humaines	209
ANNEXE 1 : FORMULAIRES DE SIGNALEMENT	210



1. BUT DE LA POLITIQUE

La présente politique établit les principes des *Aliments ABC inc.* relativement à l'interdiction d'être sous l'influence, de consommer, de posséder et de faire le commerce de drogues et d'alcool au travail. Elle vise à assurer une compréhension claire de ses principes et une mise en œuvre uniforme de ses dispositions. Ces principes visent à :

- Assurer la santé et la sécurité au travail des employés ;
- Assurer des conditions de sécurité maximum à nos clients et au public en général ;
- Assurer la productivité de nos opérations.

2. DÉFINITIONS

Alcool :

Toute boisson contenant un degré quelconque d'alcool.

Capacité :

Adresse, aptitude, facilité, habileté physique ou intellectuelle requises pour l'accomplissement d'une tâche.

Drogue :

Toute substance, incluant les médicaments, dont la consommation peut modifier les modes de pensée, de perception ou de comportement diminuant ainsi la capacité d'un individu à effectuer son travail.

Employé :

Toute personne à l'emploi des *Aliments ABC inc.* sur une base permanente ou temporaire.

Poste critique sur le plan de la sécurité :

On parle d'un poste critique sur le plan de la sécurité lorsqu'il comporte des tâches à accomplir de manière sécuritaire pour éviter des dommages directs et importants à la propriété ou des blessures à l'employé, aux personnes qui l'entourent, au public ou à l'environnement immédiat. Cela inclut les postes qui font intervenir la prise de décisions relatives à la sécurité.

Principe de tolérance zéro :

Aucune tolérance face à des employés qui se présentent au travail avec des facultés affaiblies. Des tests de dépistage symptomatique et d'alcoolémie pourront être effectués s'il y a un doute d'intoxication durant les heures de présence au travail.

Refus :

Un refus signifie qu'un employé ne consent pas à donner un ou des échantillons, comme demandé, soit par l'expression de sa volonté ou par ses agissements.

Travail pour le compte des Aliments ABC inc. :

Toute activité menée par un employé dans le cadre de ses fonctions pour l'exploitation ou le bénéfice des *Aliments ABC inc.*, que ce soit sur la propriété ou à l'extérieur des *Aliments ABC inc.*



3. ÉNONCÉS DE LA POLITIQUE

Aliments ABC inc. reconnaît l'importance de maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire et s'engage à prendre les moyens préventifs et à appliquer les correctifs nécessaires afin de protéger et de promouvoir la santé et la sécurité de ses employés, de ses clients et du public en général.

Aliments ABC inc. s'attend à ce que chaque employé soit capable, en tout temps, durant ses heures de travail ou de disponibilité, à effectuer ses tâches sans mettre en danger sa santé, sa sécurité ainsi que celle des autres employés, de la clientèle et du public.

Au travail et au cours de toutes activités reliées au travail, que ce soit dans les bureaux ou les installations des *Aliments ABC inc.* ou à l'extérieur de ceux-ci, les employés doivent être conscients et soucieux de l'image qu'ils projettent des *Aliments ABC inc.*

Article 1 : Nature des interdictions applicables

Il est interdit à l'ensemble des employés de consommer, de posséder, de distribuer ou de vendre tout type de drogues et d'alcool, sous quelque forme que ce soit, dans et sur les propriétés des *Aliments ABC inc.* ou exploitées par cette dernière, de même que dans les véhicules des *Aliments ABC inc.*

Il est interdit à l'ensemble des employés de se présenter et d'être au travail sous l'influence de drogues ou d'alcool ayant un effet sur leurs capacités à accomplir les tâches reliées à leur emploi.

Les employés dont l'exercice des fonctions peut avoir une incidence sur la santé ou la sécurité de la clientèle, du public ou d'autres employés des *Aliments ABC inc.*, qui sont en contact direct avec le public ou qui mettent en danger la conservation de biens appartenant à *Aliments ABC inc.* ou à des tiers, devront respecter la norme de tolérance zéro (voir annexe).

Article 2 : Mesures disciplinaires

Aliments ABC inc. favorise et encourage l'employé qui se prend en charge en identifiant son problème et qui prend des moyens efficaces afin d'être capable de rendre une prestation de travail adéquate et conforme aux attentes des *Aliments ABC inc.* C'est pourquoi l'employé pris en contravention à la présente politique se verra imposer des mesures disciplinaires plus sévères pouvant aller jusqu'au congédiement.

L'employé pris en contravention se verra retiré de son poste de travail immédiatement et sera retourné chez lui, sans solde, pour le reste de son quart de travail. Le service des ressources humaines communiquera avec lui la journée même. Les mesures disciplinaires déterminées par la direction des ressources humaines, proportionnelles à la gravité des actes reprochés, devront être suivies et appliquées.

Le trafic de toutes substances visées par la présente politique sur les propriétés d'*Aliments ABC inc.* ou exploitées par cette dernière, de même que dans les véhicules d'*Aliments ABC inc.*, sera dénoncé au service de police. Jusqu'à ce que la décision judiciaire survienne, l'employé sera suspendu de ses fonctions. Dans le cas d'une reconnaissance de la culpabilité d'un employé, ce dernier sera congédié.

Article 3 : Prévention et réadaptation

Aliments ABC inc. met l'accent sur la prévention de la consommation de drogues et d'alcool auprès de ses employés et leur accorde son soutien.



(*Aliments ABC inc.* encourage) Tout employé souffrant d'une dépendance à une drogue ou à l'alcool doit se prendre en charge et faire part de son problème en communiquant avec son supérieur immédiat ou avec la direction des ressources humaines. *Aliments ABC inc.* offrira des mesures d'accommodements raisonnables à cette personne afin de lui permettre de surmonter son problème tout en conservant son emploi, dans la mesure où l'employé manifeste une réelle volonté de surmonter son problème.

Article 4 : Dépistage de la consommation

En respect avec les dispositions législatives en vigueur, *Aliments ABC inc.* peut procéder à des tests de dépistage à l'improviste pendant l'année suivant la fin de la cure. Cette procédure s'inscrit dans le cadre de la prévention et de la réadaptation des employés souffrant de dépendance aux drogues ou à l'alcool.

Un test de dépistage d'alcool ou de drogues sera toujours précédé d'un test symptomatique. Ce test est administré sur une base individuelle lorsqu'*Aliments ABC inc.* a un motif raisonnable de soupçonner l'usage d'alcool ou de drogues en dérogation à la présente politique. Ce motif raisonnable s'applique lorsqu'un employé présente une attitude ou manifeste un comportement inhabituel, qui permet à *Aliments ABC inc.* de croire que celui-ci n'est pas en mesure d'effectuer normalement son travail. Ce qui signifie qu'il constitue une menace pour sa sécurité, celle de ses collègues de travail, celle de la clientèle, celle du public ou que cela représente un danger pour les biens d'*Aliments ABC inc.* ou ceux de tiers.

Tout dépistage de la consommation d'alcool ou de drogues en vertu de la présente politique est réalisé dans le respect des normes médicales et réglementaires. Il a comme objectif d'être le moins intrusif possible pour l'individu. Tout employé qui refuse de coopérer s'expose à des sanctions disciplinaires.

L'employé qui passe un test de dépistage obtiendra les résultats dudit test. Aucun autre renseignement médical sur la santé de l'employé ne sera requis par l'employeur ni communiqué à celui-ci par la clinique qui procédera au test de dépistage.

Article 5 : Activités sociales ou spéciales

Toute activité sociale ou spéciale se déroulant sur les lieux de travail d'*Aliments ABC inc.* devra être préalablement autorisée par écrit par la direction générale et une permission spéciale pourra être accordée pour permettre la consommation d'alcool. Diverses dispositions pourront alors être stipulées pour encadrer une telle activité et les représentants officiels du groupe seront alors responsables de l'application de la présente politique.

Le personnel en devoir de même que le personnel qui devra se présenter au travail à la suite de telles activités doit se conformer à la présente politique.

4. RESPONSABILITÉS

A. L'employé

L'employé a l'obligation de prendre connaissance de la présente politique et des directives administratives en découlant. Il a le devoir de respecter les lois, les politiques et les règlements en vigueur en matière de drogues et d'alcool lorsqu'il est au travail. En respect du principe de tolérance zéro, l'employé a l'obligation de se présenter au travail et de fournir une prestation de travail exempte de l'influence de toute drogue ou alcool nuisant à l'exécution



de ses tâches, à l'exercice de ses responsabilités ou pouvant porter atteinte à la confiance de la clientèle par exemple par une odeur, un langage ou des comportements non acceptables pour *Aliments ABC inc.*

L'employé doit respecter le principe de tolérance zéro relativement à la consommation de toute drogue et alcool lorsqu'il exerce une fonction ou exécute des tâches critiques dans l'entreprise pouvant avoir une incidence sur sa santé ou sa sécurité ainsi que sur celle du personnel d'*Aliments ABC inc.*, de la clientèle ou du public.

L'employé qui croit avoir un problème de dépendance à l'égard des drogues, de l'alcool ou de médicaments a la responsabilité de régler son problème. À cet égard, il est fortement incité à demander de l'aide auprès de son supérieur immédiat ou auprès de la direction des ressources humaines. Il doit collaborer pleinement aux traitements qui lui sont proposés et auxquels il a consenti.

L'employé doit également collaborer lorsqu'il est sollicité à des fins de dépistage.

B. Le gestionnaire

La présente politique est administrée par l'ensemble des gestionnaires d'*Aliments ABC inc.* et exige du gestionnaire de connaître, de comprendre et d'appliquer la présente politique et les directives administratives. Il est responsable de s'assurer que les employés sont aptes à effectuer leurs tâches sans danger et de façon sécuritaire. Il a aussi le devoir d'effectuer un test symptomatique auprès d'un employé qui semble présenter des signes d'intoxication durant les heures de travail ou en s'y présentant avant le début de sa prestation de travail.

Le gestionnaire qui a un doute raisonnable quant à la capacité de son employé à effectuer son travail parce qu'il le croit sous l'influence de drogues ou d'alcool doit le retirer temporairement mais immédiatement du travail, et ce, jusqu'à ce qu'il soit apte à reprendre ce travail.

Le gestionnaire doit alors prendre les mesures administratives prévues afin de procéder à un dépistage. Il devra également, le cas échéant, prendre les mesures disciplinaires appropriées en collaboration avec la direction des ressources humaines.

De plus, tout gestionnaire témoin d'une situation ou qui a un doute raisonnable sur la capacité d'un employé à effectuer son travail doit intervenir immédiatement auprès de cette personne ou du supérieur responsable de cette personne.

Tous les événements doivent faire l'objet d'un rapport détaillé produit par le gestionnaire. Ce rapport est écrit et versé au dossier de l'employé.

C. La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines est responsable d'assurer la mise à jour et la diffusion de la présente politique ainsi que toute autre documentation s'y rattachant, y compris des directives administratives.

La direction des ressources humaines est responsable de déterminer, dans le respect des conventions collectives de travail, les mesures correctives correspondant à la violation de la présente politique. Ces mesures peuvent entraîner une cessation d'emploi dans le cadre d'une gradation de sanction ou même, dans certains cas, dès la première offense.

Les mesures disciplinaires applicables seront proportionnelles à la gravité des actes reprochés.

ANNEXE 1 : FORMULAIRES DE SIGNALEMENT

Nom de l'employé :			
Date de l'incident :			
Description de l'incident :			
Comportement	Nervosité ?	Insultant ?	Tendance au sommeil ?
	Courtoisie extrême ?	Confusion ?	Combativité ?
	Excité ?	Fébrilité ?	Fatigué ?
	Non coopératif ?	Troubles de la mémoire ?	Très volubile ?
	Autre (veuillez préciser) ?		
Gestes inhabituels	Transpiration ?	Réactions lentes ?	Pleurs ?
	Gestes rapides ?	Tremblements ?	Combativité ?
	Autre (veuillez préciser) ?		
Élocution	Mauvaise articulation ?	Lente ?	Confuse ?
	Peu de salive (bouche pâteuse) ?	Peu sensée ?	Passionnée ?
	Autre (veuillez préciser) ?		
Équilibre	Chute ?	Démarche chancelante ?	Incertain ?
	Besoin d'appui ?	Trébuchements ?	Normal ?
	Autre (veuillez préciser) ?		
Témoin/Autres employés en cause :			
Mesures prises par le superviseur :			
Conséquence :			
Suivi prévu :			
Signature :			
Date :			

Autres ressources :



www.portailrh.org/Ressources/AZ/dossiers_speciaux/guidecannabis/pdf/CRHA_Guide_Cannabis_WEB.pdf





OUTIL 72a – POLITIQUE DE GESTION DES DOSSIERS D'EMPLOYÉS

Nom de l'employé:	No document: ABC-RH-001
	Date: XXXX-XX-XX
Politique de gestion des dossiers d'employés	Original/Original:

1. But

Les dossiers d'employés sont gérés de manière à assurer la confidentialité des renseignements qu'ils contiennent. L'accès aux dossiers est limité et ceux-ci sont conservés sous clé. Toute communication de renseignement personnel sur un employé à une tierce personne doit être approuvée par l'employé. ABC inc. désire ainsi s'assurer du respect de la réputation et de la vie privée de ses employés en conformité avec la loi.

2. Respect de la politique

La direction générale est responsable de l'application de la présente politique.

3. Domaine d'application

Cette politique s'applique à la gestion de tous les dossiers d'employés d'ABC inc.

4. Définition

Renseignement personnel

« Renseignement personnel » signifie tout renseignement qui concerne une personne physique et permet de l'identifier.

Dossier

Le dossier est constitué de renseignements personnels sur n'importe quel support matériel, seul ou avec d'autres renseignements personnels.



5. Contenu des dossiers

Dossier administratif (Dossier vert)

Sections de votre dossier	DOSSIER D'EMPLOYÉ		
	Contenu	Durée minimale de conservation	Accès au gestionnaire
Embauche	- CV - Canevas d'entrevue - Diplôme de l'employé - Références professionnelles - Offre d'embauche - Clause de non-concurrence - Plan d'accueil et intégration - Fiche de renseignements	Durée de l'emploi	Non Confidentiel
Évaluation	- Dernière évaluation de l'employé - Archives – évaluations antérieures - Formulaire planification de relève - Formulaire d'ajustement salarial	Durée de l'emploi	Oui
Rémunération et avantages sociaux	- Spécimen de chèque - Formulaire de retenues à la source - Formulaire d'adhésion – Assurances - Formulaire d'adhésion – REER/RPDB - Relevés d'emploi - Tous les formulaires – Assurances - Tous les formulaires – REER/RPDB	Durée de l'emploi	Oui
Discipline et fin d'emploi	- Avis disciplinaire - Lettre Avis écrit - Lettre Suspension - Lettre Congédiement - Lettre Démission	3 ans après cessation	Oui
Formation	- Certificats formation interne - Certificats formation externe	Durée de l'emploi	Oui

Dossier concernant le volet médical/SST (Dossier jaune)

Sections de votre dossier	DOSSIER D'EMPLOYÉ		
	Contenu	Durée minimale de conservation	Accès au gestionnaire
Assurance salaire	- Billets médicaux - Réclamation d'assurance salaire - Expertises médicales	20 ans après sa cessation	Non Confidentiel
CNESST	- Rapport d'accident - Rapport d'incident - Réclamation du travail - Avis de demande de remboursement - Rapport initial, évolution et final	Durée de l'emploi* * Il est cependant recommandé de les garder de façon permanente	Non Confidentiel
Maladie (CT)	- Billets médicaux	20 ans après sa cessation	Non Confidentiel

1. Confidentialité des dossiers

De manière à assurer la confidentialité des renseignements qu'ils contiennent, les dossiers d'employés sont conservés, sous clé, au service des ressources humaines. L'accès aux dossiers est limité. Afin de garantir la confidentialité des renseignements personnels, nous nous assurons que les dossiers soient manipulés et consultés par les seules personnes qui en ont l'autorisation. En aucun cas les dossiers ne devront quitter le service des ressources humaines afin d'éviter la perte de documents et de faire circuler de l'information confidentielle.

Toute communication de renseignement personnel sur un employé à une tierce personne doit être approuvée par l'employé.

En ce qui concerne la transmission par télécopieur, un télécopieur est mis à la disposition des employés, dans un endroit surveillé et d'accès restreint. Ce télécopieur se trouve à la direction. Seules les ressources humaines peuvent transmettre ou recevoir une télécopie d'information personnelle. Lors de la reproduction par photocopieur, nous vous avisons que seulement les ressources humaines pourront photocopier des documents contenant des renseignements personnels. Les photocopies peuvent être faites à la demande de l'employé. Un superviseur peut également demander une photocopie des documents auxquels il a accès et il en revient aux ressources humaines d'évaluer la raison de la demande de photocopie et ainsi en émettre.

2. Procédures d'accès au dossier

Le dossier d'un employé contient des renseignements **personnels**. Ces renseignements sont, en vertu de la loi, des renseignements **confidentiels** qui ne peuvent être consultés par tous les employés de l'entreprise. Afin qu'une personne puisse avoir accès au dossier d'un employé, les renseignements doivent être nécessaires à l'exécution des fonctions de la personne autorisée à l'accès. C'est pourquoi il existe des procédures d'accès aux dossiers des employés.

Employé : L'employé peut avoir accès à son propre dossier d'employé puisqu'il s'agit de ses propres informations personnelles. Il peut également y faire des changements et des rectifications. Le dossier est accessible, sur rendez-vous, en remplissant le formulaire de demande d'accès ou de rectification à l'attention du service des ressources humaines. Une copie de son dossier peut également être fournie sur demande. Le service des ressources humaines est responsable de fournir les photocopies des documents inclus dans le dossier d'employé.

Superviseur : Si un superviseur désire consulter un dossier d'employé, il doit remplir le formulaire de demande d'accès ou de rectification et le faire parvenir au service des ressources humaines. Sa demande sera donc étudiée par les ressources humaines. Les superviseurs peuvent consulter les dossiers d'employés au service des ressources humaines.

3. Conservation des documents

ABC inc. s'engage à ce que les documents contenant des renseignements personnels soient détruits lorsqu'ils ne sont plus d'aucune utilité. Tous les dossiers des employés ayant été congédiés doivent être conservés pour une période de trois ans.

Aucun délai n'est obligatoire pour les dossiers de réclamation en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*. Cependant, il est recommandé de conserver ces documents de **façon permanente** en raison des réclamations pouvant survenir longtemps après la fin de l'emploi.



OUTIL 72b – CHECKLIST – DOSSIER EMPLOYÉS

Embauche

- ☐ CV de l'employé
- ☐ Canevas d'entrevue
- ☐ Diplômes de l'employé
- ☐ Évaluation psychométrique
- ☐ Références professionnelles
- ☐ Offre d'embauche signée
- ☐ Clause de non-concurrence signée
- ☐ Plan d'accueil et intégration
- ☐ Renseignements personnels et personnes en cas d'urgence

Évaluation

- ☐ Dernière évaluation de l'employé signée
- ☐ Archives – évaluations antérieures
- ☐ Formulaire planification de relève
- ☐ Formulaire d'ajustement salarial

Rémunération et avantages sociaux

- ☐ Spécimen de chèque
- ☐ Formulaires de retenues à la source
- ☐ Formulaire d'adhésion – assurances collectives
- ☐ Formulaire d'adhésion – REER collectif / RPDB
- ☐ Relevés d'emploi
- ☐ Tous formulaires concernant les assurances collectives
- ☐ Tous formulaires concernant le REER collectif et RPDB

Relations de travail et discipline

- ☐ Avis disciplinaire verbal
- ☐ Lettre – avis écrit
- ☐ Lettre – suspension
- ☐ Lettre – congédiement
- ☐ Lettre – démission

Formation

- ☐ Certificats de formation interne
- ☐ Certificats de formation externe



OUTIL 73 – RÈGLEMENTS D'ENTREPRISE

1. Il est obligatoire d'être à son poste de travail au début de son quart de travail et d'y rester jusqu'à la fin ou jusqu'à ce que son remplaçant soit arrivé s'il y a lieu.
2. Il est interdit de s'absenter de son aire de travail sans l'autorisation du superviseur immédiat.
3. Il est interdit d'utiliser les équipements de l'employeur pour régler des affaires personnelles (téléphone, télécopieur, ordinateur, etc.) pendant les heures de travail. Une permission peut être accordée durant et en dehors des heures de travail.
4. Il est interdit de fumer à l'intérieur de l'usine, sauf dans les endroits réservés à cette fin (si applicable).
5. Il est interdit de manquer de respect envers ses collègues de travail et d'utiliser un langage abusif et non respectueux.
6. Il est interdit de se battre, de se chamailler, de courir, de crier.
7. Il est obligatoire de suivre les règlements de santé et sécurité et interdit d'avoir une conduite négligente.
8. Il est interdit de posséder une arme sur la propriété de l'employeur.
9. Il est interdit de falsifier des dossiers, documents, cartes de poinçon ainsi que des rapports de production et/ou de qualité...
10. Il est interdit de posséder et/ou de transporter à l'extérieur de la propriété de l'employeur, sans autorisation écrite, des biens appartenant à l'entreprise.
11. Il est obligatoire de prendre soin des outils ou équipements appartenant à l'entreprise.
12. Lors d'un refus de travail et/ou d'insubordination, l'employé est immédiatement suspendu de son travail pour le reste de son quart de travail.
13. Il est interdit de s'adonner à des jeux de hasard sur la propriété de l'employeur.
14. Il est obligatoire de porter les équipements de protection lorsqu'ils sont exigés.
15. Il est obligatoire de rapporter immédiatement un accident de travail à son supérieur immédiat.
16. Il est interdit pour un employé de se trouver sur la propriété de l'employeur sans autorisation ou sans convocation lorsqu'il n'est pas au travail.
17. Il est obligatoire de stationner les véhicules aux endroits désignés à cette fin.
18. Il est obligatoire pour un employé d'aviser son supérieur immédiat lors de changements relatifs aux renseignements personnels qui composent son dossier.
19. Il est interdit d'effectuer des levées de fonds sur la propriété de l'employeur sans avoir obtenu l'autorisation.
20. Il est obligatoire de demander l'autorisation pour afficher sur les babillards de l'entreprise.
21. Il y a **TOLÉRANCE ZÉRO** et congédiement immédiat lors de menaces, violence verbale ou physique envers un représentant de l'employeur et/ou de vandalisme sur la propriété de l'employeur.
22. Il y a **TOLÉRANCE ZÉRO** face à la consommation et possession de drogues et d'alcool sur le lieu de travail et lors de l'exécution de tâches.

J'ai pris connaissance des règlements d'usine et je m'engage à les respecter.

Signature de l'employé

Date

Responsable de l'entreprise

Date



OUTIL 74 – GRILLE DE PROCÉDURES DISCIPLINAIRES

Comme gestionnaire, vous vous devez d’être constant dans l’application de mesures disciplinaires. Soyez conscient que seulement 3% des comportements non conformes finiront par des mesures disciplinaires. Vous trouverez ci-dessous un tableau comprenant la liste des manquements possibles d’un employé. Nous vous suggérons d’évaluer la gradation que vous voulez attribuer à chacun des manquements. **Cette grille vous permettra d’uniformiser vos interventions auprès des employés.** Cette étape est essentielle dans votre processus de gestion de la discipline. Il est très important de toujours agir d’une façon progressive, c’est-à-dire avis verbal, avis écrit, suspension (1, 3, 5 jours), suspension indéfinie, congédiement. Vous ne devez pas confondre «suspension indéfinie» avec «congédiement». Pendant une suspension indéfinie, le dossier de l’employé est à l’étude jusqu’à la prise de décision.

Vous devez tenir compte de la gravité de l’offense pour effectuer la gradation des mesures disciplinaires et garder en mémoire que les sanctions sont basées sur les manquements cumulatifs de l’employé. N’oubliez pas que la discipline a pour but de corriger un comportement non conforme et non de mettre fin à l’emploi d’un employé. Il est souhaitable d’effectuer tout le processus de façon transparente avec l’employé. **Veuillez noter que cet outil est fourni à titre d’information seulement et ne pourrait être utilisé lors d’un litige entre employeur et employé.**

Nous vous suggérons un exemple de progression uniforme :

Catégories	Avis verbal		Avis écrit		Suspension (jours)			Suspension indéfinie (jours)	Congédiement	Remarques
	1	2	1	2	1	3	5			
Négliger d’être à son poste de travail au début de son quart de travail ou ne pas y rester jusqu’à la fin	x	x	x	x	x	x	x		x	
Quitter son travail avant l’arrivée de son remplaçant	x		x		x				x	
S’occuper d’affaires personnelles durant les heures de travail sans permission	x		x		x	x	x		x	
Fumer dans les endroits où c’est interdit			x	x	x		x		x	
Posséder une arme sur la propriété de l’employeur			x		x		x	x	x	Faire appel à la police
Consommer et/ou posséder de l’alcool ou de la drogue à l’usine					x		x	x	x	
Falsifier des rapports, dossiers, documents, cartes de poinçon, etc.								x		
Agir de façon à augmenter les risques de blessures, entre autres se tirailler			x		x		x	x	x	

Catégories	Avis verbal		Avis écrit		Suspension (jours)			Suspension indéfinie (jours)	Congédiement	Remarques
	1	2	1	2	1	3	5			
Se battre sur les lieux de travail								X		
Transporter à l'extérieur des biens qui appartiennent à l'entreprise								X		Autant que possible, avoir un témoin et récupérer les biens
Détériorer volontairement les biens de l'entreprise et/ou ne pas prendre soin des outils ou équipements			X		X	X	X		X	
S'absenter et/ou être en retard sans l'autorisation de son supérieur immédiat	X	X	X	X	X	X	X		X	
Négliger d'avertir son supérieur immédiat de son absence et/ou de son retard	X		X	X	X	X	X		X	
Frapper un supérieur								X		
Refuser d'obtempérer à un ordre ou insubordination					X	X	X		X	
S'adonner à des jeux de hasard sur la propriété de l'employeur	X		X		X	X	X		X	
Refuser de porter les vêtements ou équipements de sécurité requis et négliger de respecter les règles de santé et sécurité	X		X		X	X	X		X	
Négliger de rapporter un accident de travail à son supérieur immédiat	X		X		X	X	X		X	
Omettre d'aviser son supérieur immédiat des changements relatifs aux renseignements personnels qui composent son dossier	X	X	X	X	X	X	X		X	
Négliger de remplir les exigences normales de son occupation	X	X	X	X	X	X	X		X	
Négliger de se rapporter au travail dans une condition physique normale et/ou demeurer dans cette condition			X	X	X	X	X		X	Retourner l'employé chez lui
Utiliser un langage abusif	X		X		X	X	X		X	
Faire des collectes de fonds sur les lieux de travail sans autorisation	X	X	X		X	X	X		X	
Utiliser un baladeur sur les lieux du travail	X		X		X	X	X		X	
Afficher sur les babillards de l'entreprise sans autorisation	X	X	X	X	X	X	X		X	
Dormir au travail							X		X	



OUTIL 75 – MESURE DISCIPLINAIRE SANS SUSPENSION

Nom de l'employé : Marc Morin

Numéro d'employé : 053

Date de remise : 6 juillet 2018

Référence : 2^e avertissement
(sanction choisie)

Infractions antérieures

Nous vous avons déjà avisé verbalement à deux occasions pour les motifs suivants : retard au travail sans avoir avisé le superviseur en place. Ces avis verbaux vous ont été adressés les vendredis 17 et 24 avril 2018. Ces derniers ont été consignés dans votre dossier.

Description de l'infraction

Une fois de plus, le vendredi 5 juillet 2018, vous êtes arrivé au travail avec 15 minutes de retard sans aucune raison acceptable. Vous deviez être à votre poste de travail à 8 h, alors que vous avez poinçonné à 8 h 15. De plus, vous n'avez pas avisé votre superviseur immédiat de ce retard.

Correctif requis et aide à l'employé

Vous comprendrez que votre présence régulière au travail est requise et essentielle, et qu'il est impossible de tolérer cette situation. Si vos problèmes d'absentéisme sont reliés à une situation personnelle, n'hésitez pas à communiquer avec le service d'aide aux employés.

Aspect positif

La qualité de votre travail n'est pas en cause, mais c'est plutôt le nombre de retards au travail non justifiés qui nous oblige à agir de la sorte. Nous croyons que vous êtes en mesure de corriger la situation.

Mise en garde

Nous espérons que vous mettrez toutes vos énergies à corriger ce problème d'assiduité. Par contre, si vous n'apportez pas d'amélioration à cette situation, nous n'aurons d'autre solution que de recourir à des mesures disciplinaires plus sévères.

Signatures :

Superviseur : *Mireille Samson*

Employé : *Marc Morin*

Témoin (employeur) : *Sylvain Bergeron*

Date : 4 juillet 2018

Témoin (employé) : *Nathalie Tremblay*



OUTIL 76 – MESURE DISCIPLINAIRE AVEC SUSPENSION

Nom de l'employé: Yvan Defoy

Numéro d'employé: 026

Date de remise: 18 mai 2018

Infractions antérieures

Le 5 mai dernier, vous avez reçu un avertissement écrit par rapport au langage provocateur et menaçant envers votre superviseur à la suite d'une consigne de travail qu'il vous a adressée. Après notre rencontre, vous avez indiqué votre intention que de tels écarts de conduite ne se répèteraient pas.

Description de l'infraction

Malgré cet avertissement et vos intentions, le 18 mai 2018, alors que votre supérieur vous informait des nouvelles méthodes de travail adoptées par l'entreprise, vous avez à nouveau tenu des propos grossiers et blessants. Le mot « imbécile » a été adressé à son endroit dans l'intention de discréditer son autorité.

Correctif requis et aide à l'employé

Votre comportement envers votre superviseur est inacceptable et tout à fait inadéquat. Le respect des individus est une valeur que prône l'entreprise dans toutes les relations entre les employés. Si ce comportement résulte de problèmes personnels, nous souhaiterions le savoir afin de vous apporter l'aide nécessaire.

Sanction disciplinaire choisie

Dans le but de maintenir de saines relations de travail, nous ne pouvons sous aucun prétexte tolérer une telle attitude de qui que ce soit dans l'entreprise. Vous êtes donc suspendu sans solde une journée, soit le 21 mai 2018, afin que vous preniez conscience de la gravité de cette faute.

Aspect positif

Nous sommes persuadés que vous êtes en mesure de faire les efforts nécessaires afin que de tels écarts de conduite ne se reproduisent plus.

Mise en garde

Prenez avis qu'en cas de récidive, nous serons dans l'obligation de recourir à l'imposition de mesures disciplinaires plus sévères pouvant aller jusqu'au congédiement.

Signatures:

Superviseur: *Mireille Samson*

Employé: *Yvan Defoy*

Témoin (employeur): *Sylvain Bergeron*

Date: 18 mai 2018

Témoin (employé): *Nathalie Tremblay*



OUTIL 77 – FICHE DE SUIVI DU DOSSIER D'ABSENTÉISME

Fiche visuelle du suivi du dossier d'absentéisme

Voici diverses formes d'absences illustrant l'ampleur de l'absentéisme dans votre organisation : accident hors travail, absence maladie, absence non autorisée, absence pour raisons personnelles, arrêt de travail, congé supplémentaire, départ hâtif, prolongation des pauses, retard, rendez-vous médical, suspension, etc.

Voici une brève définition pour chacune d'elle :

- AH - Accident hors travail : absence motivée par un médecin, due à une lésion survenue en dehors du lieu de travail.
- AM - Absence maladie : congé de maladie (court et long terme).
- AN - Absence non autorisée : absence n'ayant pas fait l'objet d'une autorisation préalable. Le salarié ne s'est pas présenté à son travail et n'a pas informé son supérieur.
- AP - Absence pour raisons personnelles : l'employeur peut accorder au salarié un congé dans l'une ou l'autre des situations suivantes : déménagement, divorce, anniversaire, enfant malade, etc.
- AT - Arrêt de travail : absence à la suite d'une lésion ou d'une maladie qui résulte du travail exécuté par l'employé ou qui est survenue à l'occasion du travail.
- CS - Congé supplémentaire : congé supplémentaire sans salaire accordé à l'employé qui en fait la demande (voir l'article 68.1 de la Loi sur les normes du travail).
- DH - Départ hâtif : employé qui part avant la fin de son horaire normal de travail ou pour la pause.
- PP - Prolongation des pauses : temps de pause non autorisé.
- R - Retard : arrivée tardive.
- RM - Rendez-vous médical : absence due à une consultation d'ordre médical.
- S - Suspension : absence qui consiste à priver un employé de son emploi et du salaire correspondant pendant une période de temps déterminée.

Note : Il est également possible d'inclure d'autres raisons d'absences de manière à identifier d'un coup d'œil le portrait des absences survenues dans votre département. vous trouverez dans la légende des exemples de modalités d'absences. à vous d'inclure ou d'exclure dans la fiche les raisons d'absence.

Fiche visuelle du suivi du dossier d'absentéisme

Nom, prénom : Boivin, Marc Date d'embauche : 13 février 2008

Numéro d'employé : 095

Département : Désossage

JANVIER 2018**D L M M J V S**

	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

FÉVRIER 2018**D L M M J V S**

				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

MARS 2018**D L M M J V S**

				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

AVRIL 2018**D L M M J V S**

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

MAI 2018**D L M M J V S**

		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

JUIN 2018**D L M M J V S**

					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

JUILLET 2018**D L M M J V S**

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

AOÛT 2018**D L M M J V S**

			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

SEPTEMBRE 2018**D L M M J V S**

						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

OCTOBRE 2018**D L M M J V S**

	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

NOVEMBRE 2018**D L M M J V S**

				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

DÉCEMBRE 2018**D L M M J V S**

						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Codes d'absence inclus dans le calcul du taux d'absentéisme

AH: Accident hors travail
 AM: Absence maladie
 AN: Absence non autorisée
 AP: Absence pour raisons personnelles
 AT: Arrêt de travail (CSST)

AT: Arrêt de travail
 DH: Départ hâtif
 PP: Prolongation des pauses
 CS: Congé supplémentaire
 R: Retard

RM: Rendez-vous médical

Codes d'absence exclus dans le calcul du taux d'absentéisme

CJ: Congé de juré
 D: Congé de deuil
 T: Travaux légers

CSS: Congé sans solde
 L: Libération syndicale
 C: Congé maternité, paternité, parental



OUTIL 78 – CALCUL DU TAUX D'ABSENTÉISME

Janvier 2009

																															Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme		
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Beaulieu	Anne					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	160,00	0,00%
Boulanger	Yvan					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	6,25	8,00	160,00	157,25	1,72%
Breault	François					0,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	151,00	5,63%
Caron	Jonathan					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	9,00			8,00	8,00	8,00	8,00	1,00	160,00	154,00	3,75%
Croteau	Johanne					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	159,00	0,63%
Dion	Mathieu					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	160,00	0,00%
Dumont	Nicole					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00	160,00	158,00	1,25%
Gauthier	Éloïse					6,25	6,25	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			0,00	0,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	140,50	12,19%
Gauvin	Martin					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			2,25	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	154,25	3,59%
Morin	Tristan					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	160,00	0,00%
Rivard	Sophie					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	152,00	5,00%
Savard	Mario					7,00	7,00	7,00	7,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	154,00	3,75%
Simoneau	Simon					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	160,00	136,00	15,00%
Saucier	Jean					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			4,00	8,00	8,00	8,00	4,00	160,00	152,00	5,00%
Viens	Jacques					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	158,00	1,25%

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme : **3,92%**

Février 2009

																													Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme	
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	0,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%	
Boulanger	Yvan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	7,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	159,00	0,63%	
Breault	François	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	7,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	159,00	0,63%	
Caron	Jonathan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		160,00	158,00	1,25%	
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Dumont	Nicole	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	7,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	158,00	1,25%	
Gauthier	Éloïse	8,00	8,00	8,00	6,25	6,25				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	0,00	8,00	8,00	8,00		0,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	140,50	12,19%	
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				2,25	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	154,25	3,59%	
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00		8,00	8,00	8,00	8,00	0,00		160,00	144,00	10,00%	
Savard	Mario	8,00	7,00	7,00	7,00	7,00				7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	155,00	3,13%	
Simoneau	Simon	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%	
Saucier	Jean	4,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	156,00	2,50%	
Viens	Jacques	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	159,00	0,63%

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme : **3,05%**



Mars 2009

																															Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme		
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	
Boulangier	Yvan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	
Breault	François	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	176,00	4,35%	
Caron	Jonathan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	184,00	181,00	1,63%	
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	
Dumont	Nicole	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		7,00	7,00	7,00	184,00	181,00	1,63%	
Gauthier	Éloïse	6,25	6,25	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	180,50	1,90%	
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00	8,00	2,25			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	178,25	3,13%	
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	176,00	4,35%	
Savard	Mario	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	179,00	2,72%	
Simoneau	Simon	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	
Saucier	Jean	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		4,00	4,00	4,00	184,00	172,00	6,52%	
Viens	Jacques	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	184,00	184,00	0,00%	

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme : **1,75%**

Avril 2009

Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Heures travaillées régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme
Beaulieu	Anne	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Boulangier	Yvan	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	6,25	8,00	168,00	165,25	1,64%	
Breault	François	8,00	8,00			0,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	159,00	5,36%	
Caron	Jonathan	1,00	1,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	153,00	8,93%	
Croteau	Johanne	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	167,00	0,60%	
Dion	Mathieu	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Dumont	Nicole	7,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00	168,00	164,00	2,38%	
Gauthier	Éloïse	8,00	8,00			6,25	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		0,00	0,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	150,25	10,57%	
Gauvin	Martin	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Morin	Tristan	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Savard	Mario	8,00	8,00			7,00	7,00	7,00	7,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	163,00	2,98%	
Simoneau	Simon	0,00	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00	168,00	144,00	14,29%	
Saucier	Jean	4,00	4,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			4,00	8,00	8,00	8,00	4,00	168,00	152,00	9,52%	
Viens	Jacques	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	7,00	7,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	166,00	1,19%	

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme : **3,83%**

Mai 2009

																															Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les supplémentaires)	Taux d'absentéisme		
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Beaulieu	Anne			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Boulanger	Yvan			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Breault	François			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Caron	Jonathan			8,00	8,00	8,00	8,00	9,00			8,00	8,00	8,00	8,00	9,00			8,00	8,00	8,00	8,00	9,00				8,00	8,00	8,00	8,00			1,00	160,00	156,00	2,50%
Croteau	Johanne			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	157,00	1,88%
Dion	Mathieu			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Dumont	Nicole			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	160,00	159,00	0,63%
Gauthier	Éloïse			4,00	8,00	8,00	8,00	8,00			0,00	0,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	140,00	12,50%
Gauvin	Martin			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Morin	Tristan			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Rivard	Sophie			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	136,00	15,00%
Savard	Mario			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%
Simoneau	Simon			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			0,00	160,00	152,00	5,00%
Saucier	Jean			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			4,00	160,00	156,00	2,50%
Viens	Jacques			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	160,00	160,00	0,00%

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **2,67%**

Juin 2009

Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00			8,00	168,00	168,00	0,00%
Boulanger	Yvan	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00		8,00		6,25	8,00		8,00	168,00	163,25	2,83%
Breault	François	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00		7,00		8,00	8,00		8,00	168,00	165,00	1,79%
Caron	Jonathan	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		1,00	168,00	161,00	4,17%
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	168,00	0,00%
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	168,00	0,00%
Dumont	Nicole	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00		7,00		8,00	8,00		7,00	168,00	164,00	2,38%
Gauthier	Éloïse	0,00	0,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	152,00	9,52%
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	168,00	0,00%
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	168,00	0,00%
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	168,00	0,00%
Savard	Mario	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	168,00	0,00%
Simoneau	Simon	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		0,00	0,00		0,00	168,00	144,00	14,29%
Saucier	Jean	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00		8,00		8,00	8,00		4,00	168,00	164,00	2,38%
Viens	Jacques	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00		8,00		8,00	8,00		8,00	168,00	163,00	2,98%

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **2,69%**

Juillet 2009

Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Heures travaillées régulières	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme
Beaulieu	Anne	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	168,00	0,00%	
Boulanger	Yvan	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	6,25	8,00		168,00	165,25	1,64%	
Breault	François	8,00				0,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	159,00	5,36%	
Caron	Jonathan	1,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	9,00		8,00	8,00	8,00	8,00	1,00		168,00	155,00	7,74%	
Crêteau	Johanne	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	167,00	0,60%	
Dion	Mathieu	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	168,00	0,00%	
Dumont	Nicole	7,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		168,00	165,00	1,79%	
Gauthier	Éloïse	8,00				6,25	6,25	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			0,00	0,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	148,50	11,61%	
Gauvin	Martin	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	2,25		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	162,25	3,42%	
Morin	Tristan	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	168,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	0,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	160,00	4,76%	
Savard	Mario	8,00				7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	162,00	3,57%	
Simoneau	Simon	0,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	0,00	0,00	0,00		168,00	136,00	19,05%	
Saucier	Jean	4,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		4,00	8,00	8,00	8,00	4,00		168,00	156,00	7,14%	
Viens	Jacques	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		168,00	166,00	1,19%	

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **4,52 %**

Août 2009

																																Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme	
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Beaulieu	Anne		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%	
Boulanger	Yvan		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	172,00	2,27%
Breault	François		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00				8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	176,00	172,00	2,27%
Caron	Jonathan		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		1,00	1,00	176,00	162,00	7,95%
Croteau	Johanne		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Dion	Mathieu		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Dumont	Nicole		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		7,00	7,00	176,00	170,00	3,41%	
Gauthier	Éloïse		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Gauvin	Martin		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Morin	Tristan		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Rivard	Sophie		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Savard	Mario		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%
Simoneau	Simon		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		0,00	0,00	176,00	160,00	9,09%
Saucier	Jean		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		4,00	4,00	176,00	168,00	4,55%
Viens	Jacques		8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00		8,00	8,00	176,00	168,00	4,55%

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **2,27%**

Septembre 2009

Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Boulanger	Yvan	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	6,25	8,00	168,00	164,25	2,23%	
Breault	François	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	166,00	1,19%	
Caron	Jonathan	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	1,00	168,00	161,00	4,17%	
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Dumont	Nicole	7,00	7,00	7,00				8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	7,00	168,00	161,00	4,17%	
Gauthier	Éloïse	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	2,25	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	162,25	3,42%	
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	168,00	0,00%	
Savard	Mario	8,00	8,00	8,00				7,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	165,00	1,79%	
Simoneau	Simon	0,00	0,00	0,00				8,00	8,00	8,00	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	136,00	19,05%	
Saucier	Jean	4,00	4,00	4,00				8,00	8,00	8,00	4,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	4,00	168,00	148,00	11,90%	
Viens	Jacques	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	168,00	164,00	2,38%	

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **3,35%**

Octobre 2009

																															Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme		
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Beaulieu	Anne	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00					8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Boulanger	Yvan	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00					7,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	156,00	2,50%	
Breault	François	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		160,00	157,00	1,88%	
Caron	Jonathan	1,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	153,00	4,38%	
Croteau	Johanne	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Dion	Mathieu	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Dumont	Nicole	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00					8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		160,00	156,00	2,50%	
Gauthier	Éloïse	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Gauvin	Martin	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Morin	Tristan	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Savard	Mario	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Simoneau	Simon	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%	
Saucier	Jean	4,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	156,00	2,50%	
Viens	Jacques	8,00			8,00	8,00	8,00	7,00	7,00	8,00				8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00		8,00	8,00	7,00	7,00	8,00		160,00	152,00	5,00%	

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **1,58%**

Novembre 2009

Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%	
Boulanger	Yvan	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00		6,25	8,00	176,00	170,25	3,27%		
Breault	François	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	8,00	176,00	172,00	2,27%	
Caron	Jonathan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	1,00	176,00	169,00	3,98%		
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Dumont	Nicole	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00		8,00	7,00	176,00	171,00	2,84%		
Gauthier	Éloïse	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Savard	Mario	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	8,00	176,00	176,00	0,00%		
Simoneau	Simon	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		0,00	0,00	176,00	160,00	9,09%		
Saucier	Jean	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		8,00	4,00	176,00	172,00	2,27%		
Viens	Jacques	8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00		8,00	8,00	176,00	168,00	4,55%		

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **1,88%**

Décembre 2009

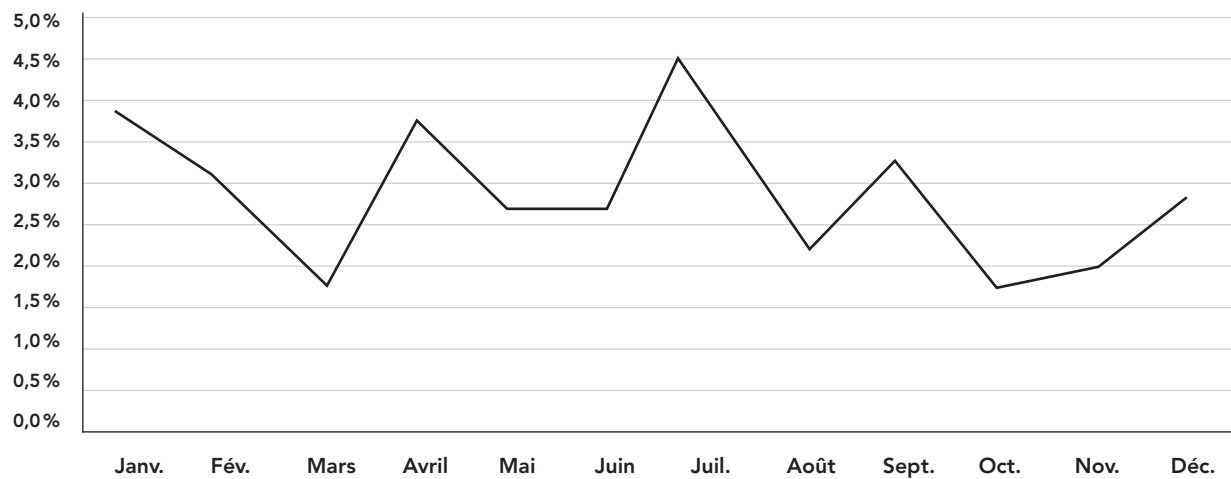
Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme	
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%		
Boulanger	Yvan	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00			7,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	6,25	8,00		160,00	156,25	2,34%	
Breault	François	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	158,00	1,25%	
Caron	Jonathan	1,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	153,00	4,38%	
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	7,00				8,00	8,00	8,00		160,00	159,00	0,63%	
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Dumont	Nicole	7,00	7,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00			8,00	8,00	8,00	8,00	7,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	7,00		160,00	154,00	3,75%	
Gauthier	Éloïse	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				0,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	0,00				8,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%	
Savard	Mario	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	160,00	0,00%	
Simoneau	Simon	0,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%	
Saucier	Jean	4,00	4,00	4,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	4,00		160,00	144,00	10,00%	
Viens	Jacques	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00				8,00	8,00	8,00	8,00				8,00	8,00	8,00		160,00	156,00	2,50%

ANJ	Absence non autorisée	RE	Retard	PP	Prolongation des pauses
DH	Départ hâtif	AP	Absence pour raisons personnelles	RM	Rendez-vous médical
AHT	Accident hors travail	AT	Arrêt de travail (CSST)		
CS	Congé supplémentaire	S	Suspension		
AM	Absence maladie				

Taux d'absentéisme: **2,66%**

GRAPHIQUE DU TAUX D'ABSENTÉISME ET COMPILATION

Taux d'absentéisme pour *Les Aliments ABC inc.* (année 2009)



Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
3,92%	3,05%	1,75%	3,83%	2,67%	2,69%	4,52%	2,27%	3,35%	1,58%	1,88%	2,66%

OUTIL 79 – FORMULAIRE DE CHANGEMENT AU DOSSIER EMPLOYÉ

Prénom :	Nom :
Numéro d'employé :	Département :
Équipe: Jour ☐ Soir ☐ Nuit ☐ Fin de semaine ☐	
1. Changement de coordonnées	
Nouvelle adresse :	
Téléphone : Résidence: Cellulaire:	
Contact en cas d'urgence : Nom et prénom: Téléphone:	
2. Changement de rémunération	
Type de changements:	Promotion ☐ Révision salariale ☐ Nouveau poste ☐ Primes ☐
Nouveau département ou poste (s'il y a lieu): _____	
Équipe: Jour ☐ Soir ☐ Nuit ☐ Fin de semaine ☐	
Nouveau taux: _____ (horaire) _____ (hebdomadaire)	
Prime: _____ \$ En vigueur le: _____	
Justification: _____	
3. Signatures	
Préparé par: _____	Date _____
Approuvé par: _____	Date _____



OUTIL 80 – LETTRE DE CONFIRMATION D'EMPLOI

LES ALIMENTS ABC INC.

Objet: Confirmation d'emploi

Madame, Monsieur,

La présente est pour confirmer que monsieur Marc Morin occupe un emploi à temps plein depuis le 22 novembre 1995.

Depuis ses débuts, monsieur Morin agit à titre d'opérateur d'emballuse à yogourt Wj-97B. Son salaire actuel est de 18,74\$ l'heure et sa semaine de travail est de 40 heures.

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

Mireille Samson

Mireille Samson
Coordonnatrice des ressources humaines
[Numéro de téléphone]



OUTIL 81 – FORMULAIRE DE DÉMISSION ET RELEVÉ D'EMPLOI

Québec, le _____
(jr/ms/an)

Je, _____, signifie par la présente que je terminerai mon emploi
(prénom et nom de l'employé)

pour *Les Aliments ABC inc.* en date du _____
(jr/ms/an)

Signé à Québec le _____
(jr/ms/an)

Signature de l'employé : _____

Signature du témoin : _____

Vous devez délivrer un relevé d'emploi dans les situations suivantes : arrêt de travail, congé maladie, congé maternité, congé parental et démission.

Pour vous aider dans la préparation du relevé d'emploi, consultez le guide pratique de Ressources humaines et Développement des compétences Canada à l'adresse suivante : www.rhdcc.gc.ca/fr/ae/employeurs/re_guide.shtml#description.







CHAPITRE 10

SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL



CHAPITRE 10

SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

SANTÉ ET SÉCURITÉ

La gestion de la santé et sécurité au travail doit absolument faire partie des valeurs d'une entreprise. Celle-ci doit fournir aux employés un milieu de travail sécuritaire tout en respectant les différentes réglementations. Pour préserver la santé des travailleurs, un investissement en prévention pour éviter que des accidents se produisent semble inévitable.

Depuis mars 2004, la loi C-45 amendant le *Code criminel* a élargi la responsabilité des organisations, allant même jusqu'aux administrateurs, aux cadres et aux employés, ce qui veut dire que lorsqu'il y a négligence en matière de santé et sécurité, plus d'une personne pourrait faire l'objet de poursuites judiciaires. N'oubliez pas qu'il est primordial que les employés s'impliquent dans le respect des règles de santé et sécurité ainsi que dans la prévention.

Selon la CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail), chaque année, près de 24 000 jeunes se blessent au travail. Les 24 ans et moins ont un taux d'accident plus élevé que leurs aînés. Un bon programme d'accueil des nouveaux employés avec l'explication des règles de santé et sécurité pourra certainement vous aider à prévenir les accidents. Vous pourriez aussi mettre sur pied un programme de conditionnement physique afin d'augmenter la résistance physique de vos employés et, par le fait même, contribuer à leur mieux-être. Bref, une foule d'activités peuvent être réalisées afin de faire de la prévention.

Ce chapitre a été conçu avec la contribution de Préventex – Association paritaire du secteur textile, dont la mission est de soutenir la prise en charge de la santé et sécurité pour les milieux de travail. Préventex nous a permis d'insérer, dans notre guide, des outils qu'elle avait bâtis. N'hésitez pas à contacter Préventex pour avoir plus d'information concernant la santé et sécurité au travail.

Identification et évaluation des risques :

<http://asstsas.qc.ca/publication/identification-et-evaluation-des-risques-gp70>



**Merci à Préventex de son apport
et de sa grande collaboration !**



Préventex

2035, avenue Victoria
Bureau 203
Saint-Lambert (QC) J4S 1H1
Téléphone : (450) 671-6925
Télécopieur : (450) 671-9267
Site Internet : www.preventex.qc.ca



GESTION DES DOSSIERS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La rigueur et le suivi que vous allez y accorder détermineront votre profil auprès de la CNESST. Gardez à l'esprit que votre rôle premier est de faire de la prévention afin de diminuer les risques d'accidents et de procurer à vos employés un milieu de travail sain et sécuritaire. Voici quatre aspects du suivi des dossiers en santé et sécurité.

- A. L'avis de l'employeur et la demande de remboursement (ADR)
- B. Les premiers soins et l'évaluation médicale
- C. Le suivi des décisions de la CNESST
- D. Le financement et l'imputation des coûts des lésions professionnelles

A. L'avis de l'employeur et la demande de remboursement (ADR)

Lorsqu'un employé est victime d'un accident de travail, deux situations sont possibles, soit avec ou sans perte de temps.

1- Première situation possible : Sans perte de temps

Généralement, vous n'avez pas à remplir l'ADR, mais vous devez conserver les documents suivants :

- L'attestation médicale délivrée par le médecin traitant
- Le formulaire de déclaration d'accidents et de premiers soins (outil 84, page 266)

Toutefois, si vous avez le moindre doute quant à la possibilité d'une rechute, récurrence ou aggravation, remplissez l'ADR et faites-le parvenir à la CNESST avec une copie de l'attestation médicale.

2- Deuxième situation possible : Avec perte de temps ou si l'assignation temporaire est autorisée

Automatiquement, vous devez remplir l'ADR. L'employé doit rédiger lui-même sa déclaration de l'accident dans la section « Description de l'événement selon la version du travailleur ». Si vous êtes en désaccord avec la version de l'employé, vous pouvez le signifier au verso de l'ADR dans la section « Version de l'employeur ou tout autre commentaire ». Vous devez remplir et conserver les documents suivants :

- L'attestation médicale délivrée par le médecin traitant
- Le formulaire de déclaration d'accidents et de premiers soins (outil 84, page 266)
- Le rapport d'enquête et analyse d'accident (outil 89, page 271)

L'employé qui est victime d'une lésion professionnelle a droit à l'indemnité de remplacement de revenu (IRR) prévue par la loi. Cette indemnité est équivalente à 90 % du revenu net qu'il reçoit annuellement. Vous assumez les 14 premiers jours et ils vous seront remboursés par la CNESST. À partir du 15^e jour, la CNESST prendra la relève.

B. Les premiers soins et l'évaluation médicale

L'employé victime d'un accident de travail a droit, si son état l'exige, à des premiers soins par un secouriste certifié. L'employé victime d'une lésion professionnelle peut consulter le médecin de son choix. Ce dernier procédera à l'évaluation médicale et devra délivrer une attestation médicale (exemple à la page suivante). Il est suggéré pour tous les aspects médicaux entourant les accidents du travail d'avoir un médecin désigné qui est au fait des activités de l'entreprise et qui suit tous vos dossiers. Tous les documents médicaux lui seront acheminés par la CNESST.



CNESST ATTESTATION MÉDICALE Santé et sécurité du travail Code RAMQ 09926																																																																					
N° d'assurance maladie Prénom et nom à la naissance <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Date de naissance</td> <td style="width: 15%;">Année</td> <td style="width: 10%;">Mois</td> <td style="width: 10%;">Jour</td> <td style="width: 10%;">Sexe</td> <td style="width: 10%;">Année</td> <td style="width: 10%;">Mois</td> <td style="width: 10%;">Date d'expiration</td> </tr> <tr> <td>Init.</td> <td colspan="2">Nom du médecin</td> <td colspan="2">N° de permis</td> <td colspan="3">N° de groupe</td> </tr> </table>	Date de naissance	Année	Mois	Jour	Sexe	Année	Mois	Date d'expiration	Init.	Nom du médecin		N° de permis		N° de groupe			Date de l'événement d'origine Date de récurrence, rechute ou aggravation Date de la visite																																																				
Date de naissance	Année	Mois	Jour	Sexe	Année	Mois	Date d'expiration																																																														
Init.	Nom du médecin		N° de permis		N° de groupe																																																																
Diagnostic(s) précis de la lésion professionnelle et renseignements complémentaires (nature et durée des soins ou des traitements prescrits ou administrés)																																																																					
SIÈGE(S) DE LA LÉSION (Cochez tous les éléments qui s'appliquent) <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ Crâne</td> <td>☐ Cervical</td> <td>☐ Thorax</td> <td>☐ Autres (précisez) _____</td> </tr> <tr> <td>☐ Oreilles</td> <td>☐ Dorsal</td> <td>☐ Bassin</td> <td></td> </tr> <tr> <td>☐ Visage</td> <td>☐ Lombaire</td> <td>☐ Abdomen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>☐ Yeux</td> <td>☐ Sacré</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>☐ Dents</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table style="width: 100%;"> <tr> <th colspan="4">Membre supérieur</th> <th colspan="4">Membre inférieur</th> </tr> <tr> <td style="width: 10%;">Gauche</td> <td style="width: 10%;">Droite</td> <td style="width: 10%;">Gauche</td> <td style="width: 10%;">Droite</td> <td style="width: 10%;">Gauche</td> <td style="width: 10%;">Droite</td> <td style="width: 10%;">Gauche</td> <td style="width: 10%;">Droite</td> </tr> <tr> <td>☐ Épaule</td> <td>☐</td> <td>☐ Poignet</td> <td>☐</td> <td>☐ Hanche</td> <td>☐</td> <td>☐ Cheville</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐ Bras</td> <td>☐</td> <td>☐ Main</td> <td>☐</td> <td>☐ Cuisse</td> <td>☐</td> <td>☐ Pied</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐ Coude</td> <td>☐</td> <td>☐ Doigts</td> <td>☐</td> <td>☐ Genou</td> <td>☐</td> <td>☐ Orteils</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐ Avant-bras</td> <td>☐</td> <td></td> <td></td> <td>☐ Jambe</td> <td>☐</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		☐ Crâne	☐ Cervical	☐ Thorax	☐ Autres (précisez) _____	☐ Oreilles	☐ Dorsal	☐ Bassin		☐ Visage	☐ Lombaire	☐ Abdomen		☐ Yeux	☐ Sacré			☐ Dents				Membre supérieur				Membre inférieur				Gauche	Droite	Gauche	Droite	Gauche	Droite	Gauche	Droite	☐ Épaule	☐	☐ Poignet	☐	☐ Hanche	☐	☐ Cheville	☐	☐ Bras	☐	☐ Main	☐	☐ Cuisse	☐	☐ Pied	☐	☐ Coude	☐	☐ Doigts	☐	☐ Genou	☐	☐ Orteils	☐	☐ Avant-bras	☐			☐ Jambe	☐		
☐ Crâne	☐ Cervical	☐ Thorax	☐ Autres (précisez) _____																																																																		
☐ Oreilles	☐ Dorsal	☐ Bassin																																																																			
☐ Visage	☐ Lombaire	☐ Abdomen																																																																			
☐ Yeux	☐ Sacré																																																																				
☐ Dents																																																																					
Membre supérieur				Membre inférieur																																																																	
Gauche	Droite	Gauche	Droite	Gauche	Droite	Gauche	Droite																																																														
☐ Épaule	☐	☐ Poignet	☐	☐ Hanche	☐	☐ Cheville	☐																																																														
☐ Bras	☐	☐ Main	☐	☐ Cuisse	☐	☐ Pied	☐																																																														
☐ Coude	☐	☐ Doigts	☐	☐ Genou	☐	☐ Orteils	☐																																																														
☐ Avant-bras	☐			☐ Jambe	☐																																																																
Période prévisible de consolidation À compter de la date où le travailleur est devenu incapable d'exercer son emploi. ☐ 14 jours ou moins Date prévisible de consolidation <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"> <tr> <td>A</td><td>A</td><td>A</td><td>A</td> <td>M</td><td>M</td> <td>J</td><td>J</td> </tr> </table> ou ☐ plus de 14 jours Durée prévisible à compter de la présente visite _____ Nombre de semaines	A	A	A	A	M	M	J	J	Lieu de la visite Nom de la clinique ou de l'établissement de santé Adresse Téléphone <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> Télécopieur <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																																																												
A	A	A	A	M	M	J	J																																																														
Reverrez-vous le travailleur? ☐ Oui ☐ Non Si oui, date prévue <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"> <tr> <td>A</td><td>A</td><td>A</td><td>A</td> <td>M</td><td>M</td> <td>J</td><td>J</td> </tr> </table>	A	A	A	A	M	M	J	J	Cochez si médecin non participant à la RAMQ ☐ Cochez s'il y a lieu ☐ Victime d'un acte criminel ☐ Sauveteur (acte de civisme)																																																												
A	A	A	A	M	M	J	J																																																														
Signature du médecin _____ Date <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"> <tr> <td>A</td><td>A</td><td>A</td><td>A</td> <td>M</td><td>M</td> <td>J</td><td>J</td> </tr> </table>		A	A	A	A	M	M	J	J																																																												
A	A	A	A	M	M	J	J																																																														

Le sigle CNESST désigne la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. La forme masculine désigne aussi bien les femmes que les hommes.



Lorsque vous recevez l'attestation médicale délivrée par le médecin traitant, vous devez vous questionner à partir du diagnostic et de la date prévisible de consolidation. Analysez si l'employé peut continuer à exercer son emploi ou peut être assigné temporairement à d'autres tâches tout en respectant sa santé, sa sécurité et son intégrité physique, compte tenu de la lésion. Tant et aussi longtemps que votre employé n'est pas revenu à ses tâches ordinaires (qu'il n'est pas consolidé), vous devez faire le suivi de tous les autres rapports médicaux délivrés par le médecin traitant. **Il peut être judicieux de discuter avec le médecin désigné de l'évolution de l'état de santé de votre employé.**

Si vous n'êtes pas d'accord avec l'évaluation médicale du médecin traitant, vous pouvez faire expertiser votre employé, à vos frais, par un professionnel de la santé de votre choix. Retenez que cette évaluation peut être en contradiction avec l'évaluation du médecin traitant de l'employé. Dans ce cas, vous pouvez déférer votre dossier au **Bureau d'évaluation médicale (B.E.M.)** comme prévu dans la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)*.

C. Les suivis des décisions de la CNESST

La première décision que rend la CNESST est sur l'admissibilité de la réclamation de votre employé. Si la réclamation est acceptée et que vous êtes en désaccord, vous pouvez demander à la CNESST une révision de sa décision dans les 30 jours de la notification de la décision initiale. Si la réclamation est refusée, votre employé peut contester la décision. Si la CNESST renverse sa décision initiale en donnant raison à votre employé ou à l'entreprise, l'un ou l'autre peut en appeler de la décision auprès de la **Commission des lésions professionnelles (CLP)** dans les 45 jours de la notification.

Un autre type de décision peut être rendue par la CNESST suivant l'avis médical rendu par le **Bureau d'évaluation médicale (B.E.M.)**. La CNESST est liée par cet avis et rend sa décision en conséquence. Si celle-ci confirme les conclusions du médecin traitant, vous pouvez demander la révision de cette décision. Vous avez 30 jours à partir de la notifica-

tion de cette décision. Notez que la **CNESST est liée à la décision du B.E.M.**, celle-ci ne changera pas en révision. Vous devrez donc contester auprès de la CLP.

La CLP est le seul et dernier palier décisionnel avec audition en matière de contestation des employés et des employeurs insatisfaits d'une décision rendue par la CNESST.

D. Le financement et l'imputation des coûts des lésions professionnelles

C'est la CNESST qui fixe les montants des cotisations pour les différentes catégories d'employeurs selon leur expérience et les risques particuliers à leur domaine d'activité. Vous devez donc vous assurer que votre entreprise est classée dans l'unité la plus représentative de votre secteur d'activité et que l'imputation des coûts reliés à une lésion professionnelle est faite de façon adéquate. Une vérification peut être faite à partir des relevés mensuels délivrés par la CNESST pour assurer un bon suivi.

Il est possible, pour les entreprises qui satisfont les critères d'admissibilité, de se joindre à une mutuelle de prévention. Vous pourrez profiter d'un régime plus avantageux basé sur un regroupement d'entreprises ou bien en adhérant à une mutuelle de prévention. L'aide d'une firme spécialisée dans ce domaine pourra vous guider correctement dans une telle démarche.

Adresses Web à consulter :

Centre patronal de santé et sécurité
du travail du Québec

www.centrepatronalsst.qc.ca/accueil.html

Bureau d'évaluation médicale

www.travail.gouv.qc.ca

CNESST

www.cnesst.gouv.qc.ca/portail/fr



INDICATEUR DE PERFORMANCE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ

Les entreprises doivent tenir des données sur les taux de fréquence et de gravité des accidents et des maladies professionnelles pour fin de comparaison avec les entreprises de son secteur d'activité. Ces indicateurs statistiques permettent de dresser le portrait des lésions professionnelles, d'établir certaines priorités à l'intérieur d'un plan d'action de prévention ainsi que d'évaluer dans le temps l'efficacité des actions en prévention.

N'oubliez pas que les taux de gravité et de fréquence sont des indicateurs qui mesurent les résultats passés.

À partir de ces taux, l'entreprise peut fixer des objectifs pour les réduire et tous les gestionnaires doivent y adhérer. Une bonne façon d'influencer positivement ces indicateurs, c'est d'adopter une stratégie de prise en charge efficace par un engagement plus important dans la prévention en milieu de travail. Également, une meilleure gestion des risques professionnels et une analyse systématique de tout accident du travail permettront de déterminer les causes et d'apporter les mesures préventives et correctives nécessaires.

Voici donc les principaux indicateurs statistiques SST :

1. Taux de fréquence :

Nombre de travailleurs temps plein (convention de 50 semaines, 40 heures semaine) affectés sur 100 chaque année, si 200 000 heures

$$\text{Taux de fréquence} = \frac{\text{Nombre d'accidents au travail (AT) X 200 000}}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

2. Taux de gravité :

Nombre de jours perdus par rapport à 100 personnes à temps plein par année (une personne à temps plein = 2 000 heures/année)

$$\text{Taux de gravité} = \frac{\text{Nombre de jours perdus X 200 000}}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$$

3. Taux d'incidence :

Estimation du risque pour un travailleur de subir une lésion, ne tient pas compte du nombre d'heures travaillées; le risque est sous-estimé s'il y a des travailleurs à temps partiel (ex. : jeunes)

$$\text{Taux d'incidence} = \frac{\text{Nombre AT X 100}}{\text{Nombre d'employés}}$$

4. Indice de gravité :

Nombre moyen de jours perdus par lésion (parfois exprimé en semaines)

$$\text{Indice de gravité} = \frac{\text{Nombre de jours perdus}}{\text{Nombre AT}}$$

5. Taux de prévalence indicateur mixte :

Tient compte de l'effet de l'incidence et de la gravité des lésions; il équivaut au nombre de travailleurs sur 100 (ou 1000) qui, chaque jour, sont absents pour cause de lésion

$$\text{Taux de prévalence} = \frac{\text{Nombre de jours perdus X 1 000}}{\text{Nombre d'employés X 365 jours}}$$



Vous pouvez obtenir facilement et rapidement le portrait des principaux risques de lésions professionnelles propres au secteur de la transformation alimentaire, afin de mieux les identifier pour prévenir les accidents et les maladies du travail, à l'adresse Web suivante : www.csst.qc.ca/prevention/risques

PROCÉDURE EN CAS D'ACCIDENT

La procédure de gestion des accidents vous permettra d'établir un mode de fonctionnement qui permet de gérer tous les accidents et incidents de travail qui surviennent dans l'entreprise et de prendre les mesures correctives et préventives qui s'imposent pour éviter la répétition d'événements semblables. Tout employé victime d'un accident au travail doit aviser, dans les plus brefs délais, son supérieur immédiat. Lorsque la victime nécessite les premiers soins, un secouriste certifié, présent dans l'entreprise, doit être en mesure de les fournir. L'entreprise doit consigner tous les accidents qui se produisent au travail de même que toute information relative aux premiers soins dispensés. Pour tout événement s'étant traduit par une blessure (incluant les blessures mineures), le secouriste ou le supérieur doit en consigner les détails dans le formulaire de déclaration d'accidents et de premiers soins (outil 84, page 266) et remplir le registre (outil 85, page 267) prévu à cette fin. Même si certains détails peuvent paraître anodins, il est important de documenter tout ce que l'on sait de l'accident afin de pouvoir agir efficacement en prévention. L'outil 86 (page 268) est destiné particulièrement aux gestionnaires responsables des suivis des dossiers actifs en matière de santé et sécurité au travail.

Rôles et responsabilités :

La haute direction :

- Adopte une procédure qui détermine les rôles et les responsabilités de chaque intervenant en cas d'accident.
- Reçoit copie de tous les rapports d'accidents qui surviennent dans l'entreprise.

Le directeur de production :

- Reçoit copie de tous les rapports d'accidents qui surviennent dans l'entreprise.
- S'assure que toutes les mesures correctives et préventives recommandées sont pertinentes et qu'un échéancier est prévu, et veille à leur réalisation.

Le superviseur :

- S'assure que les personnes qui nécessitent des premiers soins à la suite d'un événement accidentel les reçoivent immédiatement et veille à ce que toute information soit inscrite dans le registre prévu à cette fin.
- Fait en sorte que soient apportées les mesures correctives et préventives qui sont requises dans son service et en informe le comité de santé et sécurité.

L'employé :

- Informe son supérieur immédiat dès qu'il est victime ou témoin d'un accident.
- Participe à l'enquête et à l'analyse d'accident.

Le comité de santé et sécurité :

- Prend connaissance de tous les accidents qui surviennent dans l'entreprise.
- Reçoit et évalue tous les rapports d'enquête et d'analyse d'accident et s'assure que les mesures correctives et préventives recommandées ont été réalisées.
- Évalue les besoins d'information et de formation pour éviter la répétition d'accidents de même nature.
- Tient des statistiques sur les accidents afin de pouvoir déterminer les principaux facteurs de risque et d'évaluer les priorités d'intervention, pour ensuite formuler ses recommandations à la haute direction.



SECOURISTES ET TROUSSES DE PREMIERS SECOURS

Au Québec, en vertu du *Règlement sur les normes minimales des premiers secours et des premiers soins*, lorsqu'un travailleur est victime d'une lésion professionnelle, l'employeur doit immédiatement donner ou faire donner les premiers secours à l'accidenté par un secouriste reconnu, c'est-à-dire détenteur d'un certificat valide de secourisme octroyé par un organisme reconnu par la CNESST.

Nombre de secouristes exigés

Le nombre minimal réglementaire de secouristes est déterminé pour **chaque quart de travail**, selon la règle suivante :

- 1 secouriste pour la première tranche de 50 travailleurs
- 1 secouriste pour chaque centaine ou fraction de centaine de travailleurs additionnels

Par exemple, si votre établissement compte 243 travailleurs répartis sur deux quarts de travail comptant 160 et 83 travailleurs, le règlement prévoit 5 secouristes, soit :

- quart de travail n° 1 160 travailleurs 3 secouristes
- quart de travail n° 2 83 travailleurs 2 secouristes

Obligations de l'employeur :

- Désigner comme secouristes le nombre nécessaire de personnes et s'assurer qu'elles s'inscrivent auprès d'un organisme reconnu par la CNESST pour délivrer un certificat de secourisme.
- Assurer la présence du nombre nécessaire de secouristes qualifiés durant les heures de travail.
- Désigner la personne qui agira comme secouriste en s'assurant que la nature de son travail ne compromettra en rien l'intervention rapide et efficace.
- Reconnaître le fait que la personne désignée comme secouriste doit intervenir chaque fois qu'une situation l'exige lorsqu'elle est au travail.

Financement des services de premiers secours :

- L'employeur acquitte les frais reliés à l'instauration et au maintien des services de premiers secours.
- L'employeur acquitte les frais reliés à l'absence du travailleur qu'il a désigné pour se présenter au cours de formation dans le but d'obtenir ou de renouveler le certificat de secouriste en milieu de travail.
- L'employeur acquitte les frais de déplacement de la personne désignée comme secouriste lorsque la formation est donnée dans un rayon de 40 kilomètres de l'établissement.
- La CNESST subventionne le cours *Secourisme en milieu de travail*, d'une durée de 16 heures, donné pendant les heures habituelles de travail.

Programme de formation des secouristes

La CNESST a élaboré un programme de formation des secouristes pour permettre aux employeurs de se conformer à l'obligation d'assurer en tout temps, durant les heures de travail, la présence du nombre de secouristes nécessaires, comme prescrit par le règlement.

La formation est assurée par des organismes liés par contrat avec la CNESST qui fournissent à tous les employeurs les renseignements relatifs au programme de formation des secouristes.

Le certificat de secouriste

Le certificat délivré dans le cadre de ce programme est valide pour une période de **3 ans** à compter de sa date de délivrance. Pour obtenir le certificat de secouriste, la personne désignée doit :

- suivre la session de formation en entier, condition essentielle à l'obtention du certificat ;
- réussir l'examen de connaissances théoriques et pratiques.



À l'expiration de leur certificat, les secouristes doivent être formés à nouveau, c'est-à-dire qu'ils doivent reprendre intégralement le cours de base d'une durée de 16 heures. Certains organismes offrent des sessions de rafraîchissement.

Subvention accordée par la CNESST

La CNESST a mis sur pied un programme qui permet de subventionner la formation d'un maximum de **5% du nombre total des travailleurs d'un établissement**. Toutefois, si l'employeur désire former plus de 5% de ses travailleurs, il doit en assumer les frais supplémentaires.

La subvention accordée par la CNESST est versée directement à l'organisme de formation selon les termes du contrat. L'employeur n'a pas à régler les cours de formation ni les frais d'inscription. De même, il n'a pas à payer le matériel pédagogique ni l'évaluation des personnes qui suivent le cours. Toutefois, l'organisme de formation peut facturer à l'employeur, après s'être entendu avec lui, toute formation excédant le maximum accordé par la subvention.

Pour inscrire ses secouristes, l'employeur doit se procurer le formulaire «Demande de formation de secouristes» en s'adressant directement à l'un des organismes qui assurent la formation. Pour de plus amples renseignements, vous pouvez communiquer avec l'un des bureaux régionaux de la CNESST.

Trousses de premiers secours

Les secouristes doivent avoir accès à du matériel spécifique. Les trousse doivent se retrouver en nombre suffisant sur les lieux de travail. Il est recommandé qu'un secouriste puisse atteindre une trousse en trois minutes, et ce, en tout temps. De plus, si l'établissement comporte plusieurs étages, il est souhaitable de placer au moins une trousse par étage. Il n'est donc pas recommandé de les placer dans des endroits ou des locaux fermés à clé.

Selon l'article 4 du *Règlement sur les normes minimales de premiers secours et de premiers soins*, le contenu minimal d'une trousse doit correspondre à la liste de vérification décrite à l'outil 87 – *Trousse de premiers secours* (page 269).

Affichage des secouristes

Il peut aussi être fort utile de mettre, à la vue de tous, une liste de tous les secouristes présents dans l'entreprise afin que ceux-ci soient bien connus dans le milieu de travail des nouveaux employés.

Les obligations d'affichage

Les articles 13 et 14 du Règlement sur les normes minimales de premiers secours et de premiers soins stipulent que :

- un affichage adéquat doit permettre de localiser facilement et rapidement les trousse, le système de communication ainsi que tout autre équipement de premiers secours ;
- le lieu de travail, la fonction, le nom et le prénom du ou des secouristes œuvrant dans l'établissement doivent être inscrits sur une affiche placée dans un endroit facilement visible et accessible aux travailleurs.

Source site Web : www.cnesst.gouv.qc.ca/CNESST

ENQUÊTE ET ANALYSE D'ACCIDENT

L'enquête et analyse d'accident est un processus qui permet de déterminer les causes des événements accidentels et de recommander des mesures correctives. L'objectif de l'enquête n'est pas la recherche de coupables mais la recherche des faits qui ont contribué à un accident.

Il est fortement suggéré d'effectuer l'enquête de façon paritaire, c'est-à-dire un représentant de l'employeur et un des travailleurs. On évite ainsi les doutes qui peuvent surgir lorsque l'enquête est faite par une partie seulement. Idéalement, vous devriez effectuer l'enquête le plus tôt possible après qu'un événement s'est produit. Cela permettra d'interroger l'accidenté, dans la mesure où il est en état de répondre aux questions, et de recueillir le plus de faits possible avant que l'environnement ne soit altéré. Si vous tardez à amorcer



l'enquête, vous risquez que des preuves soient déplacées ou que des indices disparaissent. De plus, avec le temps, certaines personnes ont tendance à oublier des détails alors que d'autres peuvent en imaginer.

Une fois l'enquête terminée, c'est-à-dire lorsque l'observation a été effectuée et les faits recueillis, les enquêteurs doivent rédiger un rapport. Les mots clés d'un rapport efficace sont précision et concision. Nous proposons un format de rapport (outil 89, page 271) qui peut être modifié pour répondre aux besoins de votre entreprise.

À l'issue d'une enquête/analyse d'accident, les enquêteurs/analystes ont la responsabilité de porter à l'attention des personnes en autorité (contremaître, directeur, membre de la haute direction) tout correctif ayant pour objet d'éviter la répétition d'un accident. De plus, la procédure de l'entreprise en cas d'accident devrait identifier la ou les personnes qui ont la responsabilité d'appliquer les recommandations et d'en faire le suivi.

Enfin, mentionnons que dans les entreprises où il y a un comité de santé et sécurité, ces tâches peuvent être confiées à des membres du comité. À défaut d'être impliqué, le comité devrait être consulté.

Section 1	Inscrire l'information sur l'accidenté: fonction, ancienneté, expérience, supérieur immédiat, horaire de travail...
Section 2	Inscrire l'information concernant l'accident et les premiers secours qui ont été dispensés: lieu, date de déclaration, date d'arrêt de travail...
Section 3	Décrire la blessure à l'aide d'un vocabulaire standardisé. Cette méthode permet de compiler facilement les données statistiques qui pourront éventuellement servir d'indicateurs dans le choix des actions préventives à implanter en milieu de travail.
Section 4	Inscrire les noms des témoins: les témoins oculaires sont ceux qui ont vu ce qui s'est passé lors de l'accident, alors que les autres témoins sont les personnes (superviseurs, collègues, experts...) qui ont été interrogées lors de l'enquête.
Section 5	Rapporter tous les faits recueillis sous chacun des six éléments de la situation de travail. Il est important de décrire les faits dans un langage clair, en donnant le plus de détails possible afin d'éviter toute ambiguïté pour quiconque pouvant être appelé à consulter à partir de ces renseignements.
Section 6	Décrire sommairement les événements entourant l'accident.
Section 7	Une fois l'analyse terminée, chaque fait établi comme une cause doit être reporté à la fin du rapport. Les analystes y inscrivent leurs recommandations. Éventuellement, le nom d'un responsable, l'échéance fixée et la date de réalisation seront ajoutés.
Section 8	On inscrit à la fin du rapport les faits pour lesquels les analystes jugent que des correctifs devraient être apportés.
Section 9	Inscrire de l'information additionnelle qui pourrait ajouter à la compréhension du rapport ou au suivi des recommandations.



DROIT DE REFUS

Le droit de refus est un droit que peut exercer un employé dans certaines circonstances. Vous pouvez demander à un autre employé de remplacer le travailleur qui exerce son droit de refus. Cependant, vous devez informer le remplaçant du refus et des motifs du refus de l'autre employé. Ce travailleur peut alors accepter ou refuser d'exécuter le travail. L'employé ne peut pas être congédié parce qu'il exerce son droit de refus. Il continue de recevoir son salaire et aucune sanction ne peut lui être imposée. Si vous considérez que l'employé abuse de ce droit, c'est à vous d'en faire la preuve.

L'article 12 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail définit le droit de refus comme suit :

Un travailleur a le droit de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou peut avoir l'effet d'exposer une autre personne à un semblable danger.

Le travailleur qui désire invoquer ce droit doit, dans un premier temps, aviser son supérieur (ou un représentant de l'employeur) et lui donner les raisons de son refus de travail. Dans un deuxième temps, il doit rester disponible sur les lieux de travail pour exécuter d'autres tâches, s'il y a lieu.

Comme gestionnaire, vous devez examiner la situation et proposer des solutions afin d'apporter des corrections. Si, après discussion, il y a accord avec les solutions proposées, le travailleur reprend le travail. Cependant, si vous êtes en désaccord sur le danger ou la solution, vous pouvez demander l'intervention d'un inspecteur de la CNESST. Si la décision de l'inspecteur ne convient pas, vous pouvez demander une révision de la décision auprès de la CNESST.

Site Web : www.cnesst.gouv.qc.ca

ASSIGNATION TEMPORAIRE

Lorsque qu'un employé a subi des blessures au travail ou qu'il souffre d'une maladie professionnelle, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) prévoit un moyen pour favoriser son retour au travail, soit par l'assignation temporaire. Ce moyen permet à l'employé de réintégrer son milieu de travail soit de façon graduelle ou en modifiant ses tâches habituelles. Ce moyen est avantageux tant pour l'employeur que pour l'employé.

Employeur : Permet de réduire les frais reliés aux lésions professionnelles

Employé : Permet de soutenir son intérêt au travail et favorise sa réadaptation

Il est important de bien structurer le processus d'assignation. Tout d'abord, vous devez cibler les postes de travail susceptibles d'être reconnus compatibles avec les limitations de l'employé et évaluer les exigences :

- postures
- mouvements à exécuter
- poids à soulever...

Une fois que vous avez identifié les exigences des postes de travail, il est souhaitable de déterminer à l'avance des assignations temporaires (outil 88, page 270). Il est important d'impliquer le comité de santé et sécurité ainsi que le syndicat, s'il y a lieu. Vous devez intégrer l'assignation temporaire à votre politique de santé et sécurité globale. Le processus d'assignation temporaire est régi en vertu de l'article 179 de la LATMP.

L'employeur d'un travailleur victime d'une lésion professionnelle peut assigner temporairement un travail à ce dernier, en attendant qu'il redevienne capable d'exercer son emploi ou un emploi convenable même si sa lésion n'est pas consolidée, si le médecin qui a charge du travailleur croit que le travailleur est raisonnablement en mesure d'accomplir ce travail qui est favorable à sa réadaptation et que ce travail ne comporte pas de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique du travailleur compte tenu de sa lésion.

Vous pouvez contacter la Commission de la santé et de la sécurité du travail de votre région pour obtenir le formulaire d'assignation temporaire ou le télécharger sur le site de la CNESST, à l'adresse Web suivante : www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/5852384F-09FA-4500-9EDE-AB476402F03F/5320/2001_.pdf

RETRAIT PREVENTIF

La travailleuse enceinte peut avoir recours au retrait préventif lorsqu'il y a des risques pour l'enfant à naître. Voici des notions de base qui sauront vous guider dans une telle situation. Dans un premier temps, vous devez savoir que ce sont les médecins traitants qui sont responsables de remplir le **Certificat visant le retrait préventif et l'affectation de la travailleuse enceinte ou qui allaite**. Le médecin traitant doit déterminer les conditions de travail que l'employeur doit respecter pour maintenir la travailleuse au travail.

Lorsque vous recevez ce document, vous devez envisager la possibilité de :

- éliminer les dangers rattachés au travail ;
- modifier les tâches ;
- adapter le poste de travail ou affecter la travailleuse à des tâches sans danger.

Dans un deuxième temps, il faut savoir que la travailleuse ne peut pas refuser une affectation. Cependant, elle pourrait la contester en faisant une demande de révision administrative auprès de la CNESST dans un délai de 10 jours. Il est important de savoir que s'il vous est impossible de modifier les tâches de la travailleuse ou de l'affecter à d'autres fonctions, vous devez remplir le document Demande de remboursement pour un retrait préventif ou une affectation de la travailleuse enceinte ou qui allaite. Pour obtenir ce document, consultez le site de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail à www.cnesst.gouv.qc.ca sous la rubrique « Formulaires ».

En terminant, voici les règles de base en ce qui concerne le salaire et les indemnités de remplacement du revenu versés à la travailleuse durant la période de retrait préventif :

- Vous devez payer les 5 premiers jours ouvrables à 100%.
- Vous devez verser 90% de son salaire net durant les 14 jours suivants et ceux-ci vous seront remboursés par la CNESST.
- La travailleuse aura droit à 90% de son salaire payé par la CNESST jusqu'à la quatrième semaine précédant celle de la date prévue d'accouchement.

Pour obtenir plus d'information, vous pouvez consulter le site Web de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail à www.cnesst.gouv.qc.ca.

COMITÉ DE SANTÉ ET SÉCURITÉ

Dans une PME, si on veut développer des habitudes sécuritaires de travail, un des moyens de promouvoir les comportements souhaités est de créer un comité de santé et sécurité. Le comité de santé et sécurité favorise la prise en charge par le milieu en impliquant toutes les personnes concernées dans l'effort de prévention. Pour y parvenir, ses membres doivent former une équipe qui se donnera comme objectif d'identifier les risques présents dans le milieu de travail et d'y apporter des correctifs. Mais au-delà de « faire de la prévention », ils feront en sorte que la prévention devienne une « façon de faire » et soit intégrée à la gestion quotidienne de l'entreprise.

Pour savoir si votre entreprise a l'obligation légale de mettre sur pied un comité de santé et sécurité, consultez le site Web www.preventex.qc.ca/trousse-dedemarrage/comite-de-sante-et-de-securite.

Même si vous n'avez pas l'obligation de mettre sur pied un comité de santé et sécurité, sachez qu'il peut être



très avantageux d'en avoir un. Voici trois éléments à prendre en considération avant le début des activités :

1. Composition du comité

Les principales qualités à rechercher au moment de recruter les membres sont l'intérêt véritable pour la santé et sécurité, l'ouverture d'esprit, une attitude positive et beaucoup de motivation. La présence de gestionnaires au sein du comité peut faciliter la prise de décision et réduire certains délais d'application. Les parties devraient définir une durée de mandat assez longue pour permettre aux membres de s'adapter, mais suffisamment courte pour favoriser le renouvel-

lement. **Idéalement, il est souhaitable d'éviter les doubles rôles (concertation et litige); si c'est impossible, il faut alors appliquer certaines règles pour démarquer chacun des rôles.**

Le nombre de représentants des parties est déterminé en fonction de la taille de l'entreprise. Toutefois, il est préférable que les parties se mettent d'accord pour créer un comité assez gros pour être représentatif mais assez petit pour être fonctionnel. Noter que l'employeur peut nommer autant de membres sur le comité que l'on compte de représentants des travailleurs.

Nombre de travailleurs dans l'établissement	50 ou moins	51 à 150	151 à 500	501 à 1000	1001 à 1500	1501 et plus
Nombre de représentants des travailleurs	2*	3	5	7	9	11**

* Ce nombre est porté à trois s'il y a un groupe participant, c'est-à-dire un groupe de travailleurs non représentés par une association accréditée.

** C'est le nombre maximal de représentants des travailleurs prévu par le règlement.

2. Rôle et fonctions du comité

Fonctions décisionnelles	Fonctions non décisionnelles	Fonctions à caractère administratif
Élaborer le programme de formation et d'information Sélectionner les équipements de protection individuelle	Participer à l'identification des risques Tenir un registre des accidents et des maladies Recevoir les avis d'accidents et participer à l'enquête au besoin Recevoir de l'information (rapports, statistiques ou autres documents) Faire des recommandations sur le programme de prévention Colliger et traiter les plaintes et suggestions	Déterminer les modalités d'application du droit de retour au travail Intervenir s'il y a désaccord dans un dossier de réaffectation à la suite d'une demande de retrait préventif ou dans un cas d'assignation temporaire Déterminer le temps de libération du représentant à la prévention Transmettre de l'information sur demande à la CNESST Effectuer toute autre tâche qui lui est confiée en vertu de la convention

Il est très important de faire l'exercice afin de déterminer les rôles de votre comité de santé et sécurité pour éviter les pertes de temps.



3. Structure et fonctionnement du comité

Une fois les membres désignés, le comité doit se doter d'une structure et déterminer les règles de fonctionnement. Par la suite, ils définiront les responsabilités inhérentes à chacun des postes : secrétaire, responsable des communications, de la formation, des enquêtes/analyses d'accidents... Ensuite, les postes seront assignés et, dans une optique de paritarisme, chacune des parties désignera un membre qui assurera la coprésidence en alternance.

Par souci d'efficacité, établissez des règles pour la tenue des réunions : fréquence, mode de convocation, ordre du jour, quorum, modalité du vote, rapport, suivi... Vous pouvez consulter le chapitre 5. Vous y trouverez un exemple de convocation et de procès-verbal (outils 42 et 43, pages 122 et 123). Idéalement, ces règles et modalités devraient faire partie d'une démarche écrite qui sera communiquée à l'ensemble du personnel afin que le rôle du comité dans la gestion du dossier prévention soit connu de tous.

Autre ressource :

www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Documents/DC_1000_107web.pdf 

PROGRAMME DE PRÉVENTION

On peut définir un programme de prévention comme un plan d'action en matière de prévention propre à chaque établissement qui vise à éliminer ou à contrôler les dangers au travail et qui comporte des mesures concrètes pour y arriver. La forme de ce programme est laissée à la discrétion des employeurs, mais il est préférable de concevoir un document concis permettant une utilisation rapide et efficace. Ce programme peut prendre la forme de fiches de prévention, comme le suggère le *Guide de prévention en milieu de travail à l'intention de la petite et de la moyenne entreprise* produit par la CNESST et disponible au www.cnesst.gouv.qc.ca.

C'est le principal outil de prévention prévu par la loi en matière de santé et sécurité au travail. Selon le Règlement sur le programme de prévention, article 4 – l'employeur dont un établissement appartient à une catégorie décrite dans l'annexe 1 de la même loi doit faire en sorte qu'un programme de prévention propre à l'établissement soit élaboré et mis en application. Les entreprises du secteur de la transformation alimentaire doivent se conformer à ce règlement, puisqu'elles font partie du groupe 3 de l'annexe 1.

Industries des aliments et industries des boissons

1) Industries des aliments :

- a. Industrie de l'abattage et du conditionnement de la viande :

Établissements dont l'activité principale consiste à abattre des animaux ou à conditionner la viande, y compris la volaille.

- b. Industrie de la transformation du poisson :

Établissements dont l'activité principale est de vider, découper en filets, paner, précuire, blanchir ou traiter les poissons, mollusques, crustacés, œufs de poissons ou autres animaux et plantes marins. Sont compris les établissements dont l'activité principale est la production d'huile de poisson. Les repas congelés de poisson-frites sont un produit des établissements figurant à la présente rubrique.

- c. Industrie de la préparation des fruits et légumes :

Établissements dont l'activité principale est la préparation de fruits et de légumes en boîtes, séchés, congelés et en conserves, y compris les jus, soupes, marinades, ketchup et autres produits similaires.

- d. Industrie des produits laitiers :

Établissements dont l'activité principale est la préparation du lait de consommation et d'autres produits laitiers.



e. Industrie de la farine et des céréales de tables préparées :

Établissements dont l'activité principale est la fabrication de farine de grains de céréales, de mélanges à base de farine et de céréales de tables.

f) Industrie des aliments pour animaux :

Établissements dont l'activité principale est la production d'aliments équilibrés, de prémélanges ou d'aliments concentrés pour animaux. Ces aliments contiennent des grains moulus ou en flocons, de la moulée, des protéines animales et végétales, des minéraux, des vitamines essentielles et des antibiotiques. Les établissements dont l'activité principale est la mouture de céréales sur commande (moulins à provende) sont inclus dans cette industrie.

g) Industrie des produits de la boulangerie et de la pâtisserie :

Établissements dont l'activité principale est la fabrication de biscuits, de pain et d'autres produits de boulangerie.

h) Industrie du sucre et des confiseries :

Établissements dont l'activité principale est la fabrication de sucre, de confiserie et de chocolat.

i) Autres industries de produits alimentaires :

Établissements dont l'activité principale est la préparation de thé et de café, de pâtes sèches, de croustilles, de bretzels, de maïs soufflé, de malt et de farine de malt et d'autres produits alimentaires non classés ailleurs.

2) Industries des boissons :

Établissements dont l'activité principale est la fabrication de boissons gazeuses, d'alcool destiné à la fabrication de boissons, de boissons à base de malt, de vin et de cidre alcoolisé.

a. Industrie des boissons gazeuses :

Établissements dont l'activité principale est la production de boissons gazeuses non alcoolisées, d'eau traitée, de concentrés et de sirops destinés à la fabrication de boissons gazeuses. Sont également compris les établissements dont l'activité principale est l'embouteillage de l'eau de source.

b) Industrie des alcools destinés à la consommation :

Établissements dont l'activité principale est la clarification, la rectification, l'addition de saveur, le mélange et le vieillissement de l'alcool pour la fabrication de boissons alcoolisées par distillation.

c) Industrie de la bière :

Établissements dont l'activité principale est la macération, la cuisson et la fermentation du malt et du houblon pour la fabrication de boissons à base de malt.

d) Industrie du vin et du cidre :

Établissements dont l'activité principale est le pressage de fruits et la fermentation de jus de fruits pour la fabrication de vin. Sont compris les établissements dont l'activité principale est la fabrication de cidre alcoolisé (2,5% d'alcool ou plus).

SIMDUT

Le SIMDUT est l'abréviation de « Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail ». Il s'agit d'un système, régi par des lois et règlements fédéraux et provinciaux, qui vise à protéger la santé et la sécurité des employés en favorisant l'accès à l'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. Comme employeur, vous avez des obligations en ce qui concerne la formation et l'information sur les produits dangereux qui sont utilisés dans votre milieu de travail.

Vos fournisseurs de produits dangereux doivent vous fournir les fiches signalétiques et les étiquettes des produits dangereux rédigées en français et en anglais. Voici ce qu'elles doivent contenir :

Fiche signalétique	Étiquette
Renseignements sur le produit	Identification du produit
Renseignements sur la préparation de la fiche signalétique	Identification du premier fournisseur
Ingrédients dangereux	Pictogrammes
Caractéristiques physiques	Mention d'avertissement
Risques d'incendie ou d'explosion	Énoncés de risque
Réactivité	Mesures préventives/Conseils de prudence
Mesures préventives	Premiers soins
Propriétés toxicologiques	Renseignements supplémentaires
Premiers soins	

Source : CNESST.

Lorsque vous recevez un nouveau produit, vous avez l'obligation de tenir à jour votre registre de fiches signalétiques. Nous suggérons de le remplacer tous les trois ans ou dès que de nouvelles informations sont disponibles. De plus, il est important que votre registre de fiches signalétiques soit accessible à tous les employés. Vous devez former et informer les employés travaillant avec des produits dangereux afin de prévenir les accidents. Vous pouvez contacter la CNESST pour obtenir une liste de contacts pouvant vous aider dans l'organisation de formations sur le SIMDUT afin de former vos employés. N'oubliez pas qu'il est très important **d'identifier tous les produits** contrôlés utilisés dans votre entreprise à l'aide d'étiquettes.

Le **SIMDUT (2015)** peut être affiché (outil 91 – SIMDUT, page 276) sur les babillards de votre entreprise afin de sensibiliser les employés aux risques possibles lorsqu'ils aperçoivent les signaux de danger.

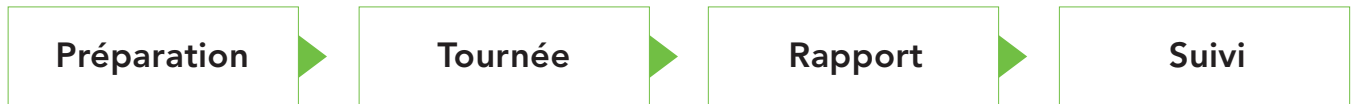
INSPECTION PLANIFIÉE DES LIEUX DE TRAVAIL

Toujours dans l'optique de prévenir les accidents en milieu de travail, il est nécessaire de faire l'inspection des lieux. L'inspection est une activité qui consiste à vérifier, à surveiller et à maintenir des conditions de travail sécuritaires. Le chargé d'inspection ou le comité de santé et sécurité cherche à déterminer et à éliminer les situations dangereuses avant qu'un événement imprévu se produise. Pour assurer l'efficacité des inspections des lieux de travail, il importe de bien organiser et de bien planifier celles-ci. Il est important que le comité se donne pour mission d'impliquer tous les employés, en les consultant et en les informant des résultats obtenus.

Pour pouvoir implanter une démarche efficace et systématique, il faut identifier les services ou l'équipement qui demandent des inspections et évaluer la fréquence à laquelle nous allons effectuer les vérifications. Comme employeur, selon le Règlement sur la santé et la sécurité du travail, vous avez des règles à respecter. Donc, lors de la planification de l'inspection, il faut vous assurer de répondre aux règles établies.



Voici en quatre étapes le déroulement d’une inspection :



Préparation

Vous devez définir les types d’inspections à effectuer, la fréquence et les inspecteurs. De plus, vous devez identifier qui va effectuer l’inspection, les recommandations, les correctifs et qui va assurer le suivi. Pour organiser votre inspection, il est important d’utiliser le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* et de faire participer les employés. De plus, sur le site Web de Préventex (www.preventex.qc.ca), à l’onglet Publications et à la section « Formulaires et Grilles », vous trouverez le document « Grille d’inspection générale ». Il pourra vous aider à structurer vos inspections. Enfin, consultez un exemple de fiche d’inspection (outil 93, page 279).

Tournée

Durant sa tournée, le responsable d’inspection doit constamment s’interroger sur les situations observées. Il ne doit pas se limiter au contenu de sa grille d’inspection. S’il voit des situations dangereuses jugées urgentes, il doit immédiatement en informer le superviseur pour les faire corriger dans les plus brefs délais.

Rapport

Consultez un exemple de rapport d’inspection à l’outil 94 (page 281).

Suivi

Il est important que cette démarche soit faite en impliquant les superviseurs et un membre de l’équipe de direction. Il est recommandé de désigner quelqu’un pour assurer la mise en place des solutions.



PRIORITÉS EN FONCTION DES RISQUES

Comme gestionnaire, vous devez établir vos interventions en matière de prévention en fonction des priorités reliées aux risques d'accidents. Les priorités d'intervention doivent s'établir en évaluant deux éléments essentiels, soit la **fréquence** (A, B, C, D, E) à laquelle peut survenir un accident ainsi que la **gravité** potentielle (I, II, III, IV) de la blessure. L'utilisation du rapport d'inspection (outil 94, page 281) vous aidera à établir les priorités d'intervention sur des situations non conformes et potentiellement à risque. Consultez le tableau suivant afin de vous aider à établir vos priorités.

Exemple: Si une poulie non protégée fixée sur un équipement de production tourne à haute vitesse, elle pourrait causer des blessures majeures (**gravité I**). De plus, cette poulie est située dans un passage fréquemment utilisé par des employés (**fréquence A**). Comme la fréquence et la gravité sont élevées, l'évaluation de la situation devrait être une **priorité 1** en fonction du tableau ci-dessous.

Priorité 1 : Les cases A-I, A-II, A-III, B-I, B-II et C-I

Priorité 2 : Les cases A-IV, B-III, B-IV, C-II, C-III, C-IV, D-I, D-II, D-III, E-I et E-II

Priorité 3 : Les cases D-IV, E-III et E-IV

Évaluation des risques en santé et sécurité au travail				
Fréquence	Gravité			
	I Blessure majeure/fatale	II Blessure grave	III Blessure moyenne	IV Blessure légère
(A) Fréquent	A – I	A – II	A – III	A – IV
(B) Probable	B – I	B – II	B – III	B – IV
(C) Occasionnelle	C – I	C – II	C – III	C – IV
(D) Rare	D – I	D – II	D – III	D – IV
(E) Improbable	E – I	E – II	E – III	E – IV

Les situations à **priorité 1** demandent un correctif immédiat de la part de l'employeur pour empêcher qu'une personne se blesse gravement. Cependant, c'est le comité de santé et sécurité qui a la responsabilité d'effectuer le suivi des correctifs à apporter et de faire les recommandations en ce sens.

Déterminez au moins trois choix d'intervention afin d'apporter des mesures correctrices aux situations jugées comme étant des risques. Ensuite, évaluez chacun des choix à l'aide des critères suivants :

- Les coûts
- La portée de la mesure
- La faisabilité
- La stabilité de la mesure
- La mesure ne doit pas créer un autre risque



ÉVACUATION EN CAS D'URGENCE

Plusieurs situations peuvent nécessiter l'évacuation du personnel d'un établissement: un incendie, un appel à la bombe, un déversement de produit dangereux, une fuite de gaz, un tremblement de terre... Peu importe l'événement, l'évacuation d'un milieu de travail se planifie afin que tout se passe dans l'ordre tout en protégeant la santé, la sécurité et l'intégrité physique des individus y travaillant. Selon la réglementation en matière de santé et sécurité, l'employeur a l'obligation d'établir une procédure d'évacuation en cas d'urgence. Le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail*, qui a pour objet d'établir les normes concernant notamment les **Mesures de sécurité en cas d'urgence**, oblige l'employeur à respecter les articles suivants :

- « **Article 34, Plan d'évacuation :** Dans tout établissement, un plan d'évacuation en cas d'urgence doit être établi et mis en application, le cas échéant. »
- « **Article 35, Exercices :** Des exercices de sauvetage et d'évacuation doivent être tenus au moins une fois l'an. Ces exercices sont adaptés aux risques que présente l'établissement ainsi qu'à la nature des activités qui y sont exercées. »

Procédure d'évacuation d'urgence en 11 étapes :

1. Nommer le responsable de l'élaboration de la procédure d'évacuation
2. Élaborer la procédure d'évacuation sur papier :
 - a. Évaluer la situation
 - b. Obtenir l'inventaire des produits chimiques
 - c. Dresser un plan de l'usine
 - d. Déterminer les secteurs
 - e. Subdiviser les secteurs en zones
 - f. Identifier les besoins d'une équipe d'évacuation et en sélectionner les membres
 - g. Déterminer les postes d'attente
 - h. Établir un contrat d'entraide
 - i. Élaborer les directives pour le personnel
 - j. Préparer les ateliers de formation et/ou d'information
 - k. Planifier les exercices
3. Faire approuver le plan par la haute direction
4. Numéroter les sorties et tracer les voies de circulation
5. Donner la formation aux membres de l'équipe
6. Faire un exercice avec les membres de l'équipe et modifier le plan (si requis)
7. Tenir des ateliers d'information avec le personnel
8. Afficher les plans et les directives
9. Effectuer un exercice complet
10. Modifier le plan (si requis)
11. Modifier le plan (s'il y a lieu)

Exemple de plan d'évacuation :

www.preventex.qc.ca/images/documents/info/fr/evacuation_urgence.pdf



ACTIVITES DE SENSIBILISATION EN PREVENTION

En prévention, une multitude d'activités peuvent être organisées pour faire la promotion des comportements sécuritaires. Si vous voulez que vos employés développent des réflexes sécuritaires, sachez que c'est d'abord dans vos interventions quotidiennes auprès d'eux que vous aurez le plus d'impact sur leur mobilisation. Retenez qu'en matière de santé et sécurité, il est plus approprié de fixer des objectifs de groupe. Si vous décidez d'établir des objectifs individuels et d'attribuer des récompenses, soyez conscient qu'il pourrait arriver qu'un employé ne déclare pas un accident afin de gagner un prix.

Avant même d'organiser des activités, il est important de dresser la liste des règlements en matière de santé et sécurité au travail. Consultez l'outil 90 (page 275) afin d'adapter les règlements à votre entreprise. Nous vous suggérons de faire la présentation des règlements lors de l'embauche des nouveaux employés et de leur en remettre une copie.

L'outil 96 (page 283) sur les pictogrammes du SIMDUT 2015 vous propose une activité de sensibilisation pour vous aider dans la promotion des comportements sécuritaires. Notez que plusieurs activités peuvent être réalisées pour divulguer le message sur l'importance de la santé et sécurité au travail.

TROUBLES MUSCULOSQUELETTIQUES

Selon la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (SST), une « lésion professionnelle » apparaît comme une blessure/une maladie qui se manifeste à l'occasion d'un accident du travail, ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation.

Plusieurs risques présents dans les organisations doivent être prévenus par l'employeur le plus possible. Un seul facteur de risque présent dans l'environnement de travail correspond à un danger minime d'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS), tandis que la présence de trois facteurs augmente 27 fois le risque d'un TMS.

Cette fiche fera l'objet d'un rappel des bases de la SST, plus particulièrement l'élément qui afflige le plus le secteur de la transformation alimentaire, soit les troubles musculosquelettiques (TMS).

Trois mesures de prévention des risques à la santé et à la sécurité des travailleurs sont possibles :

- À la source : élimination, substitution, etc.
- Entre la source et les personnes exposées : ventilation industrielle, isolement de la source, EPI (équipement de protection individuelle) pour les travailleurs, etc.
- Après des personnes exposées : formation, élaboration de méthodes sécuritaires, affiches, dépliants, etc.

Les troubles musculosquelettiques (TMS)

Les troubles musculosquelettiques sont des affections péri-articulaires se caractérisant par une inflammation des tissus mous (tendons et muscles), des ligaments, des articulations, des cartilages et parfois des nerfs. Voici les définitions des principales affections possibles²⁴ :

« *Bursite* : Inflammation d'une bourse séreuse, sorte de coussin qui sépare les tendons ou les muscles de la surface osseuse et qui permet un glissement harmonieux.

Épicondylite : Inflammation des tendons extenseurs du poignet à l'endroit où ils se fixent au coude.

Lombalgie : Douleur à la partie lombaire du dos. Ce terme décrit un symptôme, la terminaison « algie » signifiant douleur.

Tendinite : Inflammation d'un tendon qui est le prolongement d'un muscle et qui permet à ce dernier de se fixer à l'os.

²⁴ CNESST, Document sur les TMS : www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/300/Documents/DC300_1002web.pdf (Consulté le 20 juillet 2018).



Syndrome du canal carpien: Compression ou étranglement d'un nerf (médian) dans un canal formé par des os et un ligament du poignet, du côté de la paume de la main. Cette compression ou cet étranglement provoque des engourdissements ou des douleurs au pouce, à l'index et au majeur.

Syndrome vibratoire des mains et des bras: Troubles causés par une exposition fréquente à des vibrations transmises aux mains et aux bras par des outils vibrants comme une scie à chaîne. Ces troubles peuvent toucher les nerfs, les muscles, les os et les articulations des doigts, des mains et des bras.

Ténosynovite: Inflammation d'un tendon et de la gaine synoviale dans laquelle il se glisse. La gaine synoviale est une mince couche de tissu qui, recouvrant les tendons, sécrète un liquide lubrifiant. »

Les symptômes sont :

- La faiblesse
- La fatigue
- Les picotements
- La raideur
- L'inconfort
- Autres

Quelques données statistiques éloquentes :

- Les TMS représentent 30 % des demandes d'indemnisation faites à la CNESST (Prévention au travail, 2011);
- 35 000 cas au Québec par année, totalisant 500 millions par an (CSST, 2011).

Éléments à retenir :

- Seuls les dossiers **ACCEPTÉS** et **OUVERTS** sont parmi ces statistiques. Donc encore plus de blessures sont potentiellement attribuables aux TMS;
- **1** TMS sur **3** survient dans l'industrie des boissons et des aliments (**32 %** des blessures).

Nombre et pourcentage des dossiers de TMS ouverts et acceptés par secteur d'activité dans le groupe III en 2015 (CNESST, 2016) ²⁵

Secteur d'activité	Nombre	Pourcentage ²⁶
Administration publique	1127	30 %
Industrie des boissons et des aliments	1201	32 %
Industrie du meuble et des articles d'ameublement	121	3,2 %
Industrie du papier et activités diverses	130	3,4 %
Transport et entreposage	1189	32 %
Total	3768	100 %

²⁵ CNESST, (2016-2017). Statistiques sur les lésions attribuables aux TMS en milieu de travail 2012-2015, DC 300-322 3, 36 pages.

²⁶ Les chiffres sont arrondis et le total est de 100,6 %.

Mais quels sont les coûts à absorber par les organisations²⁷ ? Il y a deux types de coûts, directs et indirects.

Coûts directs :

- Cotisations
- Indemnités
- Frais de modification ou d'adaptation des postes de travail
- Frais de dossier et recherche
- Temps des employés en ressources humaines

Coûts indirects :

- Présentéisme
- Absentéisme et départs (coût de remplacement)
- Perte de productivité

Coûts stratégiques :

- Social (risque de conflits)
- Éthique (dégradation de l'image de marque)
- Économique (baisse de compétitivité)

Les TMS sont **multifactoriels**, c'est-à-dire qu'ils sont issus de plusieurs facteurs présents dans l'environnement de travail. Par conséquent, cela fait en sorte qu'il est difficile d'en trouver les causes.

Les types de facteurs²⁸ :

- Biologiques : prédisposition génétique
- Professionnels : charge mentale ou physique, etc.
- Extra-professionnels : soutien social, stress à la maison, etc.
- Personnels : sexe, âge, etc.
- Physiques : bruit, qualité de l'air, température, luminosité, etc.
- Psychosociaux : stress au travail, qualité de vie au travail
- Biomécaniques : des gestes notamment
- Environnementaux

ERGONOMIE

De manière large, l'ergonomie consiste en l'analyse de l'activité du travail dans l'optique d'améliorer les conditions de travail et la productivité. Cette jeune discipline de la santé et de la sécurité au travail repose sur trois principes :

- L'activité réelle diffère du travail prescrit.
- Le travailleur n'est pas qu'un simple exécutant.
- Les conditions de réalisation du travail sont variables et parfois incompatibles (à la fois entre elles et selon les caractéristiques du travailleur).

Le schéma de la page suivante permet d'analyser une situation de travail pour en faire ressortir les éléments pouvant mener à des effets néfastes sur les travailleurs.

Autres ressources :

www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Documents/DC_1000_114web.pdf

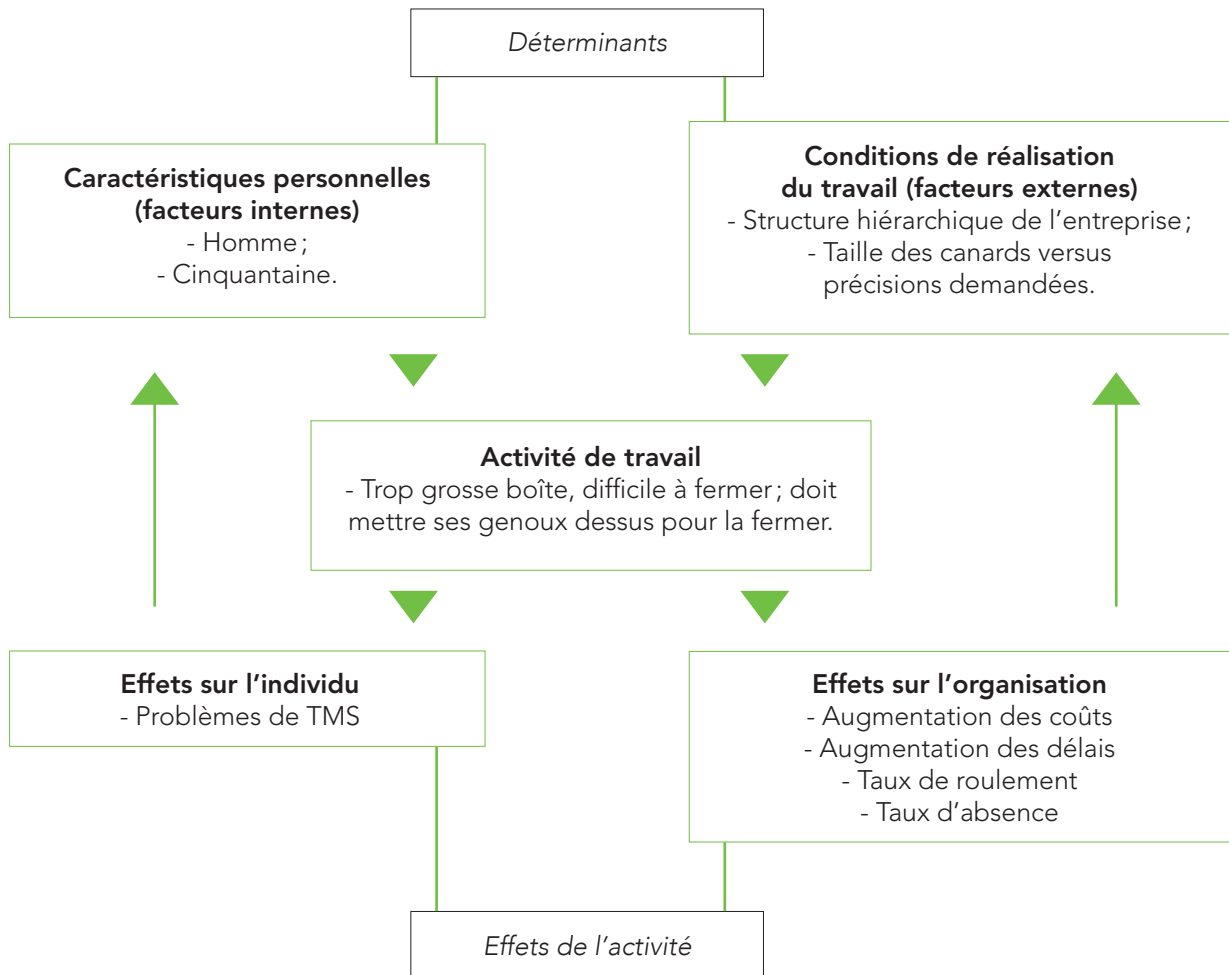


²⁷ Travail emploi, Approche économique des TMS : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/approche_economique_des_TMS.pdf (Consulté le 24 juillet 2018).

²⁸ Abdelnour Bouchakour, 2013, Présentation Powerpoint. Aspects psychosociaux de la santé au travail.



Le modèle d'analyse de l'activité de travail²⁹



²⁹ Schéma adapté de Leplat et Cuny, 1984.

PSYCHOLOGIE DU MANAGEMENT

Le bien-être au travail

Les transformations constantes vécues sur le marché du travail auraient engendré des risques accrus de troubles psychosociaux³⁰. Au-delà des répercussions évidentes sur la productivité et les profits d'une organisation, le bien-être des individus apparaît plus que jamais chancelant. En effet, selon Statistique Canada, plus du quart des travailleurs québécois mentionnent vivre un stress élevé quotidiennement³¹! Les employeurs se doivent, notamment selon *La loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), article 51, mais aussi du point de vue de la responsabilité sociale, morale et éthique de tout faire en leur pouvoir pour préserver la santé, prévenir les troubles psychosociaux et aider le retour au travail des travailleurs affectés. Cette section vise essentiellement à sensibiliser ainsi qu'à établir les notions de base concernant les facteurs de risques psychosociaux.

Facteur de risque psychosocial

C'est un agent stressant ou une source de tension qui peut possiblement mener à un trouble psychosocial. En d'autres termes, ce n'est pas automatiquement

les risques psychosociaux dans une organisation qui causent les troubles chez un employé; cependant, les probabilités sont fortes.

Stresseurs physiques³²: « causent une tension ou une contrainte sur notre corps ».

Exemple: des températures très froides ou très chaudes, des blessures, des maladies chroniques, de la douleur.

Stresseurs psychologiques: « sont des événements, des situations, des individus, des commentaires négatifs ou dangereux, ou tout ce que nous interprétons comme négatif ou dangereux. »

Exemple: ne pas être capable de trouver une gardienne pour votre enfant, alors que vous ne pouvez pas vous absenter du travail.

Quelques modèles :

Modèle du Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'organisation et la santé du travail (GIROST)

Ce schéma permet d'illustrer que si la charge de travail des individus est augmentée conjointement avec une diminution du soutien social, de la reconnaissance et de l'autonomie, on court à la perte de la santé des travailleurs.



³⁰ Dagenais, 2007.

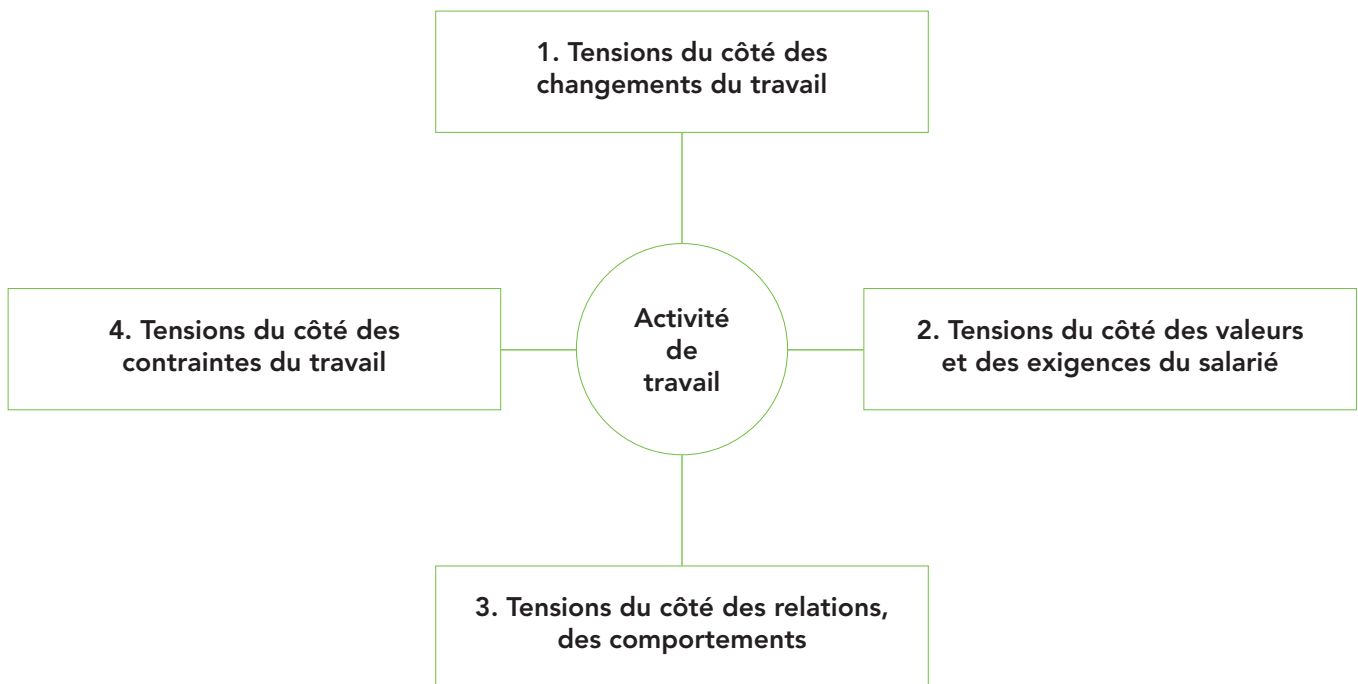
³¹ C. Wright, MS Devereaux et B. Riggs, Le stress et la dépression au sein de la population occupée, Rapports sur la santé, vol. 17, no 4, 2006.

³² Centre d'étude sur le stress humain (CESH) : www.stresshumain.ca/le-stress/quest-ce-que-le-stress/stresseurs/ (Consulté le 14 juillet 2018).



4 grandes familles de tensions³³

Le travail entraîne de nombreux stress chez les personnes l'exerçant. Ces tensions originent de quatre sources différentes : les changements au travail, les valeurs, les exigences, les contraintes et les relations en lien avec les comportements.



³³ Adaptation d'une partie de la démarche de Salher (2007). Si vous désirez en savoir plus, visitez le <http://bourgognefranchecomte.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/point-sur-rps.pdf>.

TYPES DE TENSIONS VÉCUES ³⁴			
1. Changements au travail	2. Valeurs et exigences du salarié	3. Relations, des comportements	4. Contraintes du travail
- Avant et après le changement Exemples: anticipation, attentes, adaptation	- Exigences attendues de l'emploi vs exigences personnelles - Vie au travail vs vie hors travail - Exigences à court terme/perspectives de parcours - Conformité vs initiative - S'investir personnellement ou être distant - Perception de notre rétribution par rapport à notre contribution (inadéquation)	- Relations interpersonnelles vs relations collectives - Comportement individuel vs fonctionnement collectif	- Prescription vs latitude - Effort vs récupération - Objectifs fixés vs moyens alloués - Exigences de la tâche vs compétences détenues - Pression/transmettre la pression

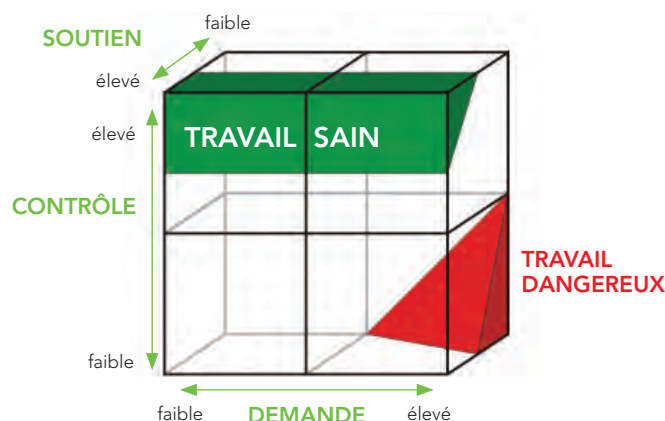


Les types de prévention :

PRÉVENTION			
Types	PRIMAIRE (Prévention)	SECONDAIRE (Outils)	TERTIAIRE (Réaction)
Description	Diminution des facteurs de risques professionnels en agissant à la source (conditions de travail, style de gestion, organisation du travail, culture...)	Munir les employés de différents outils pour braver les situations stressantes et à risque afin de mieux les gérer	Réaction à un incident critique, par exemple une cellule de soutien ou de crise
Exemples	- Réduction ou élimination des risques présents - Modification des horaires de travail - Résolution de conflits - Mesures ciblant : la reconnaissance, l'autonomie, la charge mentale...	- Formations (gestion de son temps, du stress...) - Atelier de relaxation (pause yoga, étirements, méditation...)	Troubles psychosociaux : - TMS (en développement ou atteint) - Violence - Suicide - Mal-être important - Harcèlement physique ou psychologique - Épuisement professionnel (burnout) - Dépression

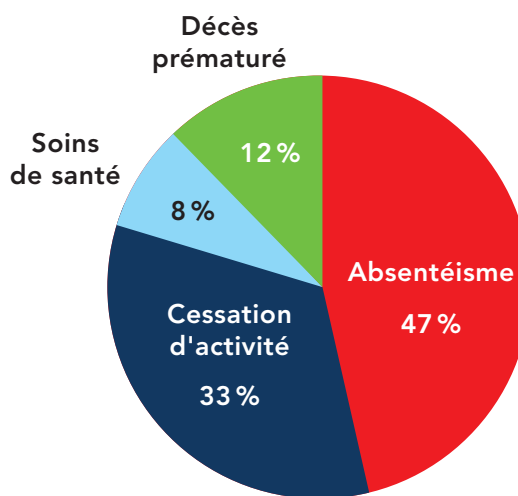
Le modèle de Karasek³⁵

Ce schéma permet de comprendre pourquoi certains emplois dans les organisations sont plus à risque de causer des troubles mentaux chez les employés, comme la dépression, l'anxiété, une névrose et bien d'autres. Dans le modèle présenté ci-bas, il y a trois axes : la demande psychologique, le contrôle (latitude décisionnelle) et le soutien octroyé. On constate que les emplois les plus à risque sont ceux dans lesquels la demande psychologique est élevée, la latitude décisionnelle est faible et le soutien apporté est faible. De surcroît, les emplois les plus sains et stimulants sont ceux dans lesquels la demande psychologique est soit faible ou élevée, le contrôle exercé par l'individu sur son travail est élevé et le soutien dont il dispose est élevé.



Le graphique ci-dessous présente à titre d'information l'ensemble des sommes déboursées (sous forme de pourcentage) pour faire face aux problèmes qui découleront des tensions présentes sur les lieux de travail (coûts sociaux). L'absentéisme seul représente près de 50 % de ces coûts.

Répartition du coût social associé au stress au travail :



Source : *Les risques psychosociaux : Repérer et agir*, Plan régional Santé au travail 2 : Guide RPS. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Lyon, 16 pages.

³⁵ Modèle du Stress de Karasek + Questionnaire, Psychologie du travail. www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/modele-de-karasek (Consulté le 16 juillet 2018).



Quels sont les cinq mots qui représentent la qualité de vie au travail pour les employés³⁶ ?

Mots	Pourcentage (%)
Respect	64
Reconnaissance	58
Épanouissement	46
Motivation	40
Convivialité	39

Indicateurs détaillés des atteintes à la santé³⁷

En tant qu'employeur, si vous remarquez des indices psychologiques, physiques ou comportementaux, comme expliqués dans l'énumération ci-bas, et que vous ne faites rien pour y remédier, cela entraînera des affections ou des affectations réversibles. Si, encore à cette étape, rien n'est fait, cela mènera vraisemblablement à des problèmes irréversibles.

- Sécrétions accrues d'adrénaline
- Fatigue et irritabilité
- Troubles du sommeil
- Réactions anxiodépressives
- Réduction des loisirs sociaux/des activités (sédentarité) et tabagisme
- Consommation de médicaments
- Violence et intimidation



- Hypertension artérielle
- Anxiété généralisée
- Trouble d'adaptation
- Maladie dépressive
- Troubles musculosquelettiques (TMS)



- Incapacité permanente
- Mortalité prématurée : maladie cardiovasculaire

Réactions psychophysiologiques et comportementales

Pathologies réversibles

Atteintes irréversibles

³⁶ ANACT, Sondage réalisé dans le cadre de la Semaine pour la Qualité de vie au travail – 10^e édition, 2013.

³⁷ Tiré intégralement d'A. Vinet (2004). Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes, p. 283, dans M. Vézina, M. Cousineau, D. Mergler et A. Vinet, Pour donner un sens au travail, Boucherville, Gaëtan Morin, 1992, p. 20 et ss.



Vidéo explicative de ce qu'est un facteur de risque psychosocial:

www.dailymotion.com/video/xh62me

Qu'est-ce que le harcèlement psychologique ?

Le harcèlement psychologique au travail est une conduite vexatoire qui se manifeste par des comportements, des paroles ou des gestes répétés :

- hostiles ou non désirés ;
- portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique/physique du salarié ;
- affectant le milieu de travail de manière néfaste.

Les critères légaux³⁸

« Pour établir qu'il y a bien harcèlement psychologique, il faut démontrer la présence de tous les éléments de la définition :

Conduite vexatoire

Cette conduite est humiliante, offensante ou abusive pour la personne qui la subit. Elle blesse la personne dans son amour-propre et l'angoisse. Elle dépasse ce qu'une personne raisonnable estime correct dans le cadre de son travail.

Caractère expéditif

Considérés isolément, une parole, un geste et un comportement peuvent sembler anodins. C'est l'accumulation ou l'ensemble de ces conduites qui peut devenir du harcèlement.

Paroles, gestes ou comportements hostiles ou non désirés

Les paroles, les gestes ou les comportements reprochés doivent être perçus comme hostiles ou non désirés. S'ils sont à caractère sexuel, ils pourraient être reconnus comme du harcèlement même si la victime n'a pas exprimé clairement son refus.



Atteinte à la dignité ou à l'intégrité

Le harcèlement psychologique a un impact négatif sur la personne. La victime peut se sentir diminuée, dévalorisée, dénigrée, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. La santé physique de la personne harcelée peut aussi en souffrir.

Milieu de travail rendu néfaste

Le harcèlement psychologique rend le milieu de travail néfaste pour celui qui en est victime. Le harcelé peut, par exemple, être isolé de ses collègues à cause de paroles, de gestes ou de comportements hostiles à son endroit ou à son sujet. »

³⁸ CNESST, www.cnt.gouv.qc.ca/en-cas-de/harcelement-psychologique/index.html#c8480, 2018 (Consulté le 30 juillet 2018).



Ces trois capsules vidéo trouvées sur le site de la CNESST et qui se trouvent également sur *Youtube* aident à déterminer les situations de harcèlement psychologique :

L'épicerie – une situation d'exercice du droit de gérance
L'imprimerie – une situation de harcèlement psychologique
Le restaurant – une situation de harcèlement psychologique



D'autres concepts dans la même lignée que le harcèlement psychologique³⁹ :

Mobbing/harcèlement moral/terrorisme psychologique : conduite excessive qui, par des gestes, des paroles, des comportements ou des attitudes répétés ou systématiques, vise à détériorer les conditions de vie ou les conditions de travail d'un individu.

Bullying/intimidation : situation dans laquelle une ou plusieurs personnes sont victimes d'actions négatives de la part d'une ou plusieurs personnes,

et où la ou les victimes présentent de la difficulté à se défendre vis-à-vis de ces actions. Déséquilibre entre le pouvoir formel et le pouvoir informel des parties engagées (souvent dans la relation entre un supérieur et son subordonné).

- En lien avec le travail : charge de travail trop élevée (mentale ou physique), échéancier inatteignable et autre situation rendant le travail intolérable ou impossible pour la victime.

Ressources complémentaires :

<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2050224>

www4.fsa.ulaval.ca/la-recherche/chaieres-de-recherche/chaire-en-gestion-de-lasante-et-de-la-securite-du-travail-dans-les-organisations-cgsst/lharmonisation-travailvie-personnelle/repercussions-du-conflit-travail-vie-personnelle/#Repercussions-sur-lespersonnes-en-emploi

<https://ordrecrha.org/ressources/sante-securite/2017/06/conciliation-travailviepersonnelle-la-culture-de-votre-organisation-est-elle-saine-ou-toxique-1-de>

³⁹ S. Einarsen et D. Zapf (2005). *Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations*, p. 238.

OUTIL 84 – FORMULAIRE DE DÉCLARATION D'ACCIDENTS ET PREMIERS SOINS

Accidenté	Numéro de l'accident: 34
Nom : Morin	Prénom : Marc
Occupation : Boucher	Département : Désossage

Accident	
Date de l'accident: 14 avril 2018	Heure de l'accident: 16 h 50
Lieu de l'accident: Table de désossage du SOC	Nom du superviseur: Sylvain Fournier
Description de l'événement: L'employé déclare: « Je me suis coupé le pouce droit en exécutant mon travail. »	

Blessure et premiers soins	
Nature de la lésion: Coupure	Siège de la lésion: Pouce droit
	Agent causal: Équipement de sécurité non utilisé
Description des premiers secours: Sylvain Fournier a emmené l'employé au local de premiers soins pour désinfecter et appliquer un pansement sur son pouce droit. Ensuite, il a accompagné Marc à l'hôpital.	
Retour au travail ☐	Sur les lieux ☐ Centre hospitalier ou clinique médicale ☒

Faits enquêtés	Mesures correctives
- L'employé ne portait pas de gants de sécurité. - Aucun gant de sécurité à la disposition des employés.	- Rappel à tous les employés de porter les gants de sécurité lors d'une réunion de santé et sécurité. - Apposer une affiche « port du gant obligatoire » près du poste de travail.

Marc Morin

Signature de l'accidenté

Sylvain Fournier

Signature du secouriste

Sylvain Fournier

Signature du superviseur

Nicole Fréchette

Comité de santé et sécurité



OUTIL 85 – REGISTRE D'ACCIDENTS ET DE PREMIERS SOINS

Numéro d'accident	Date	14-04-2018
	Heure	16 h 50
	Lieu d'accident	Table de désossage du SOC
Travailleur blessé	Nom du travailleur blessé	Marc Morin
	Poste de travail	Boucher
Premiers secours	Description	Sylvain Fournier a emmené l'employé au local de premiers soins pour désinfecter et appliquer un pansement sur son pouce droit.
	Nom du secouriste	Sylvain Fournier
Blessure	Siège de la lésion	Pouce droit
	Agent causal	Équipement de sécurité non utilisé
	Nature de la lésion	Coupure
Nombre de jours perdus	Date de retrait du travail	15-05-2018
	Date de retour au travail (consolidation)	17-06-2018
	Date de l'assignation temporaire	15-05-2018
Description de l'accident		L'employé s'est coupé le pouce droit avec un couteau.
Nom du superviseur		Sylvain Fournier

OUTIL 86 – SUIVI DES DOSSIERS ACTIFS - ACCIDENTS DE TRAVAIL

Suivi des dossiers actifs : Accidents du travail 2018

Département	Emballage
Nom	Marc Morin
Statut	ASSIGNATION TEMPORAIRE
Poste	BOUCHER
Date événement	DATE DE L'ACCIDENT (Mercredi 14-05-2018)
Date incapacité	15-05-2018
Lésion	Pouce droit
Ass. temp.	15 mai au 17 juin 2018
Expertise médicale	22 mai 2018 : Dr Laflamme - Prévoit consolidation (env. 9 sem). Pas de limitations permanentes, autorise ass. temp. Doit passer échographie le 6 mai 2018.

Suivi CNESST	6 juin : En attente des résultats de l'échographie pour consolidation
Contestation	Non
Partage imputation	Non
N° dossier	N° 34
Jours arrêt	0
Nb de jr en ass. temp.	46
Actif oui/non	Oui
Prochain rendez-vous	6 juin 2018
Action	Contacteur pour savoir quand le prochain rendez-vous.

PARTAGE IMPUTATION : La règle générale qui s'applique en matière d'imputation prévoit que le coût d'une lésion est imputé à l'employeur du travailleur qui a subi la lésion. Dans certaines conditions, ce coût peut cependant être partagé. C'est notamment le cas lorsqu'il est démontré, dans les délais prévus par la loi, que le travailleur était porteur d'un handicap préexistant à la lésion et que ce handicap a eu des conséquences sur celle-ci.

Source : http://www.csst.qc.ca/employeurs/imputation/outils_imputation.htm



OUTIL 87 – TROUSSE DE PREMIERS SECOURS

(Liste de vérification du contenu minimal d'une trousse de premiers secours)

Contenu	Oui	Non
1. Le Guide pratique du secouriste en milieu de travail	_____	_____
2. Les instruments suivants:		
• 1 paire de ciseaux à bandage	_____	_____
• 1 pince à échardes	_____	_____
• 12 épingles de sûreté	_____	_____
3. Les pansements suivants (ou de dimensions équivalentes):		
• 25 pansements adhésifs stériles (2,5 cm x 7,5 cm) enveloppés séparément	_____	_____
• 25 compresses de gaze stériles (10 cm x 10 cm) enveloppées séparément	_____	_____
• 4 rouleaux de bandage de gaze stérile (5 cm)	_____	_____
• 4 rouleaux de bandage de gaze stérile (10 cm)	_____	_____
• 6 bandages triangulaires	_____	_____
• 4 pansements compressifs stériles (10 cm x 10 cm) enveloppés séparément	_____	_____
• 1 rouleau de diachylon (2,5 cm)	_____	_____
4. Antiseptique:		
• 25 tampons antiseptiques enveloppés séparément	_____	_____
5. Matériel de prévention (recommandé):		
• gants de latex	_____	_____
• masque de réanimation et valves supplémentaires	_____	_____
• compresses froides pour traiter les enflures	_____	_____

NOTE : IL EST INTERDIT D'Y INCLURE DES MÉDICAMENTS.

Dernière vérification réalisée le _____ (jj/mm/aaaa) par _____



OUTIL 88 – FORMULAIRE D'ASSIGNATION TEMPORAIRE

Nous offrons à nos employés qui se blessent au travail la possibilité d'effectuer des travaux légers afin de faciliter leur réintégration au travail.

Le travail sera sélectionné en fonction des limitations indiquées ci-après.

NOM :

PÉRIODE D'ASSIGNATION TEMPORAIRE : DU _____ AU _____

ACTIVITÉS

Cochez les activités

	PERMISES	NON PERMISES
Marcher normalement	☐	☐
Marcher légèrement (un peu)	☐	☐
Travailler debout	☐	☐
Travailler assis	☐	☐
Lever des articles/Poids : _____	☐	☐
Travailler avec ses bras/mains intensivement – gauche	☐	☐
Travailler avec ses bras/mains intensivement – droite	☐	☐
Travailler avec ses bras/mains légèrement – gauche	☐	☐
Travailler avec ses bras/mains légèrement – droite	☐	☐

Conditions de l'environnement (température, bruit) non permises :

Autres activités non permises :

S.V.P., veuillez indiquer les raisons pour lesquelles vous refusez une assignation temporaire :

Sinon, il pourra les effectuer à partir du _____ au _____

Signature du médecin : _____



OUTIL 89 – RAPPORT D'ENQUÊTE ET ANALYSE D'ACCIDENT

1. Travailleur accidenté			
Nom, prénom :		Supérieur immédiat :	
Fonction régulière :		Expérience :	
Fonction lors de l'accident :		Expérience :	
Horaire de travail le jour de l'accident			
☐ Jour	☐ Soir	☐ Nuit	☐ Temps supplémentaire
2. Accident			
Date :	Heure :	Jour :	Lieu :
Date de déclaration :			
Arrêt de travail			
Date :	Heure :	Durée prévue :	
Premiers soins : ☐ Oui ☐ Non		Date :	Heure :
Administrés par :			
3. Blessure			
Nature de la lésion			
☐ Douleur	☐ Luxation	☐ Irritation	☐ Fracture
☐ Égratignure	☐ Coupure	☐ Écrasement	☐ Déchirure
☐ Entorse	☐ Brûlure	☐ Contusion	☐ Amputation
☐ Foulure	☐ Tendinite	☐ Corps étranger	
☐ Autre (spécifiez)			
Siège de la lésion (partie du corps affectée par la blessure, gauche ou droite)			
Tête ☐	Visage ☐	Cou ☐	Abdomen ☐
Dos ☐	Hanche ☐ g ☐ d	Cuisse ☐ g ☐ d	Jambe ☐ g ☐ d
Genou ☐ g ☐ d	Cheville ☐ g ☐ d	Pied ☐ g ☐ d	Œil ☐ g ☐ d
Épaule ☐ g ☐ d	Avant-bras ☐ g ☐ d	Pouce ☐ g ☐ d	Annulaire ☐ g ☐ d
Bras ☐ g ☐ d	Poignet ☐ g ☐ d	Index ☐ g ☐ d	Auriculaire ☐ g ☐ d
Coude ☐ g ☐ d	Main ☐ g ☐ d	Majeur ☐ g ☐ d	Orteil (lequel)
Autre (spécifiez)			
Sorte de contact			
Exemples : se heurter contre, être écrasé par, être frappé par, répétition, effort...			
Agent causal			
Exemples : plancher, escabeau, couteau, chariot, cylindre...			

4. Témoins			
Oculaires	Autres		
5. Faits recueillis (au moment de l'accident)		Réservé à l'analyse	
		Faits retenus	
Individu : (Qui faisait cette tâche ?) 		Pour analyse ☐	Pour correctifs ☐
Tâche : (Comment la faisait-il ?) 		☐ ☐	☐ ☐
Moment : (À quel moment est survenu l'accident ?) 		☐ ☐	☐ ☐
Lieu : (Quelles étaient les conditions environnementales : département, bruit, éclairage, chaleur, ventilation ?) 		☐ ☐	☐ ☐
Matériel/Équipement : (Quels équipements ont été utilisés ?) 		☐ ☐	☐ ☐
Organisation : (Est-ce que l'employé avait reçu une formation ? Si oui, quand ?) 		☐ ☐	☐ ☐



6. Sommaire de l'enquête

Signature: ☐ Enquêteur ☐ Analyste

Date

Signature: ☐ Enquêteur ☐ Analyste

Date

7. Analyse

Cause			
Recommandation			
	Responsable :	Échéance :	Date de réalisation :
Cause			
Recommandation			
	Responsable :	Échéance :	Date de réalisation :

8. Autres correctifs			
Situation à corriger			
Recommandation			
	Responsable :	Échéance :	Date de réalisation :
Situation à corriger			
Recommandation			
	Responsable :	Échéance :	Date de réalisation :
9. Remarques additionnelles			

Signature : ☐ Enquêteur ☐ Analyste

Date

Signature : ☐ Enquêteur ☐ Analyste

Date

Liste de distribution du rapport :

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____



OUTIL 90 – RÈGLEMENTS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ

1. Il est interdit de se livrer à des jeux tels que course, altercation, bousculade, compétition physique, lancement d'objets...
2. Il est interdit de manger et de mâcher de la gomme dans toutes les aires de production.
3. Le port de baladeur (lecteur MP3, IPOD ou autres) est interdit dans l'usine.
4. L'utilisation du téléphone cellulaire est interdite.
5. Avant de travailler sur une nouvelle fonction, chaque travailleur doit prendre connaissance des analyses de sécurité de tâches (AST) relatives à cette nouvelle fonction.
6. Chaque travailleur doit respecter les méthodes sécuritaires de travail établies et reconnues par l'entreprise et faisant partie de sa formation.
7. Le port de lunettes de sécurité approuvées est obligatoire pour certaines tâches dans les aires de production et pour toutes les personnes circulant dans les aires de travail.
8. Le port des chaussures de sécurité avec embout en acier approuvé CSA est obligatoire pour circuler dans les aires de production. Les personnes ne portant pas ce type de protection ne peuvent pas traverser les lignes jaunes des couloirs.
9. Il est interdit de porter :
 - chaînes et colliers
 - bracelets
 - montres
 - bagues
 - cravate
 - boucles d'oreilles
10. Le port d'un sarrau est obligatoire.
11. Les camisoles et pantalon coupé en haut du genou sont interdits dans les aires de production sans le port d'un sarrau.
12. Dans les aires de production, les cheveux doivent être recouverts par une résille.
13. Le port de protecteurs auditifs est obligatoire en tout temps aux endroits identifiés de 80 décibels et plus et est fortement recommandé ailleurs dans l'usine.
14. Il est interdit de conduire un chariot élévateur sans avoir reçu une formation et être certifié à cette fin.
15. La circulation de chariots élévateurs à une vitesse supérieure à 8 km/h est interdite.
16. Tout employé doit rapporter à son superviseur immédiat tout accident ou incident, si minime soit-il, au moment où l'accident ou l'incident se produit.

Par la présente, je confirme avoir pris connaissance des règlements de l'entreprise, en avoir reçu une copie et je m'engage à respecter ces règles. Je sais que la santé et sécurité au travail est une responsabilité partagée.

Signature de l'employé

Date



OUTIL 91 – SIMDUT

	Bombe explosant (pour les dangers d'explosion ou de réactivité)		Flamme (pour les dangers d'incendie)		Flamme sur un cercle (pour les matières comburantes)
	Bouteille à gaz (pour les gaz sous pression)		Corrosion (peut être corrosif pour les métaux ainsi que la peau ou les yeux)		Tête de mort sur deux tibias (peut être toxique ou mortel après une courte exposition à de petites quantités)
	Danger pour la santé (peut avoir ou est présumé avoir de graves effets sur la santé)		Point d'exclamation (peut entraîner des effets moins sévères sur la santé ou couche d'ozone*)		Environnement* (peut être nocif pour le milieu aquatique)
	Matières infectieuses présentant un danger biologique (pour les organismes ou les toxines susceptibles de causer des maladies chez l'humain ou chez l'animal)				

* Le SGH établit également un groupe de dangers pour l'environnement. Ce groupe et les classes qu'il englobe n'ont pas été adoptés dans le SIMDUT 2015. Cependant, les différentes classes liées à l'environnement peuvent figurer sur les étiquettes et les fiches de données de sécurité (FDS). Le SIMDUT 2015 permet de fournir des renseignements concernant les dangers pour l'environnement.

Source : Centre canadien d'hygiène et de santé au travail.



OUTIL 92 – PROCÉDURE DE CADENASSAGE

But de la procédure

La procédure de cadenassage a pour but d'assurer la santé, la sécurité et l'intégrité physique de toutes les personnes travaillant dans l'usine en les informant sur les risques associés à leurs tâches lorsqu'elles effectuent un travail sur certains appareils et sur les équipements mécaniques. La procédure constitue une norme à respecter en tout temps pour les employés, sous-traitants et superviseurs de l'entreprise.

Champs d'application

La procédure de cadenassage s'applique à toutes les opérations de maintenance ou de nettoyage sur des machines ou des équipements mis en marche ou alimentés par une source d'énergie ou lorsqu'ils sont hors fonction et lors du désamorçage de l'énergie résiduelle emmagasinée (ex.: vapeur, air comprimé, énergie hydraulique) pouvant causer des blessures pendant la période d'entretien. L'employeur doit s'assurer que, pour chaque machine située dans son établissement, une ou plusieurs procédures sont élaborées et appliquées.

Définitions

Cadenassage :

Action qui consiste à couper, à verrouiller toutes les sources d'énergie, qu'il s'agisse d'une source électrique, mécanique, pneumatique, hydraulique ou d'une combinaison de toutes ces sources.

Cadenas :

Le cadenas est conçu spécialement pour le système de cadenassage. Il est prêté à l'employé et identifié pour des fins de protection personnelle. Le cadenas doit être à clé unique et le modèle à combinaison est formellement interdit pour assurer le maximum de sécurité.

Cléage unique :

Une seule clé peut déverrouiller la serrure d'un cadenas. Une clé maîtresse peut être détenue par l'employeur, mais son utilisation doit faire l'objet d'une procédure stricte.

Moraillon :

Dispositif de verrouillage pour plusieurs cadenas, possédant six trous appropriés pour recevoir cinq cadenas si nécessaire.

Personne autorisée :

Personne ayant reçu la formation de cadenassage et possédant les compétences nécessaires pour la réalisation du cadenassage.

Point de coupure :

Dispositif d'isolement d'une source d'énergie, tels un coupe-circuit, une valve pneumatique ou un interrupteur.

Responsable du cadenassage :

Personne qui est chargée de coordonner le système de cadenassage au sein de l'entreprise.

Sources d'énergie :

Électrique, mécanique, hydraulique, pneumatique, chimique, thermique, résiduelle ou autres.

Fonctionnement :

1. Tout nouvel employé qui doit, dans le cadre de son travail, effectuer la réparation ou le déblocage d'un équipement, doit suivre une formation sur le cadenassage deux fois par année.
2. Le superviseur informe les employés sur les endroits où doivent être installés les cadenas de sécurité.
3. Vous devez transmettre au service de santé et sécurité la liste des noms des employés qui possèdent un cadenas ainsi que le numéro du cadenas.
4. Lorsqu'un employé est congédié ou qu'il démissionne, il doit remettre son cadenas et son moraillon à son superviseur.

Informations de la fiche de procédure :

1. Identification de la machine : rattachée à une méthode d'identification de chaque machine (étiquette ou autre). Indiquez son emplacement, le service et le bâtiment dont elle fait partie.
2. Identification de la personne responsable de la méthode de contrôle des énergies.
3. Identification et localisation de tout dispositif de commande et de toute source d'énergie de la machine.
4. Identification et localisation de tout point de coupure de chaque source d'énergie de la machine.
5. Type et quantité de matériel requis pour appliquer la méthode.

Procédure :

1. Lorsque la mise en arrêt de la machinerie est effectuée, le ou les employés doivent tous apposer leur cadenas personnel sur le morillon. Chaque personne ayant accès à la zone dangereuse doit y apposer son cadenas.
2. L'employé doit essayer les boutons de démarrage pour s'assurer que le cadenas a été posé au bon endroit et que rien ne peut démarrer sur l'équipement, tout en s'assurant qu'il n'y ait plus d'énergie résiduelle dans la machine.
3. Lorsqu'une équipe de travail est affectée à un équipement qui doit être cadenassé, le superviseur nomme un responsable qui aura la responsabilité de le cadenasser.
4. Délimiter un périmètre de sécurité autour de la machine en maintenance afin de ne pas exposer d'autres personnes aux risques.
5. Les corps de métier venant des ateliers électrique, mécanique et de la ventilation doivent en tout temps mettre leur cadenas de sécurité sur les équipements qui doivent être cadenassés, même si le service a déjà fixé un cadenas de sécurité.
6. À la fin de l'opération, l'employé ou le responsable de l'équipe de travail doivent enlever leur cadenas.
7. Lorsque l'équipement doit être cadenassé à plus d'une source d'énergie, une personne doit être assignée au cadenassage et au decadenassage des sources d'énergie.
8. L'employé est responsable de son cadenas et de l'action qu'il pose lorsqu'il l'installe.
9. À la fin des travaux, le responsable vérifie personnellement auprès des employés présents au poste de travail qu'il n'y a aucun risque de retirer le cadenas.
10. Le retrait d'un cadenas oublié par une autre personne que l'utilisateur est une mesure exceptionnelle justifiable dans les cas suivants :
 - un employé a oublié de retirer son cadenas à la fin des travaux et il ne peut être joint par la personne responsable du cadenassage ou son représentant;
 - un employé qui a perdu sa clé avise le responsable du cadenassage.

Dans de tels cas, une note est écrite dans le livre de communication indiquant l'heure et le numéro de cadenas oublié ainsi que les vérifications effectuées avant de retirer le cadenas.
11. Il est interdit d'utiliser les cadenas de sécurité pour verrouiller les casiers personnels. Par contre, un mécanicien pourra utiliser son cadenas de sécurité pour verrouiller son coffre d'outils en dehors des heures normales de travail.

Contractuel :

1. Le responsable du cadenassage fournira des cadenas de sécurité aux entrepreneurs qui doivent effectuer des travaux entraînant du cadenassage et leur expliquera la procédure.
2. Un responsable désigné par l'employeur verra à la coordination des travaux entre les différents sous-traitants et travailleurs.



OUTIL 93 – FICHE D'INSPECTION

Inspecté par : _____ Date : _____

Cours et stationnement	Oui	Non
Éclairage efficace (intérieur-extérieur)		
Propreté des lieux		
Contenant à rebuts		
Escaliers et trottoirs dégagés et en bon état		
Bureau	Oui	Non
Comptoir libre et propre		
Extincteur approprié, plein et vérifié		
Lumières d'urgence fonctionnelles		
Sortie de secours identifiée		
Chaises et ameublement adéquats		
Affiche « interdiction de fumer »		
Entrepôt	Oui	Non
Étagères solides		
Libre de matériel entreposé (palettes, caisses, chariots)		
Marchandises disposées de façon sécuritaire		
Extincteur approprié, plein et vérifié et accessible		
Boulonnage des montants verticaux et horizontaux		
Lumières d'urgence fonctionnelles		

Zones de circulation piétonnière	Oui	Non
Plane (sans trou ou inégalité)		
Exempte de tout risque de trébuchement ou de glissade (câbles qui traînent, déchets, liquides qui coulent, poussières ou saletés excessives)		
Traçage encore visible		
Éclairage efficace (intérieur-extérieur)		
Les marches sont antidérapantes (intérieur-extérieur)		
Les marches extérieures sont correctement déneigées l'hiver		
Les endroits dangereux sont clairement indiqués (signaux d'obligation, d'interdiction, miroirs...)		
Les obstacles comportant des risques pour la tête sont protégés et identifiés (rembourrés avec du caoutchouc mousse de couleur jaune ou rayé noir et jaune)		
Réglementation trousse de premiers soins	Oui	Non
Trousse accessible et complète		
Personnel formé		
Formulaire d'assignation temporaire disponible pour le médecin		
Équipement de protection	Oui	Non
Gants		
Lunettes de sécurité		
Bottes de sécurité		
Sarrau		
Protecteur auditif		

Source : Préventex. Veuillez prendre note qu'il existe plusieurs autres fiches qui ont été conçues par Préventex et qui sont disponibles sur son site.



OUTIL 94 – RAPPORT D'INSPECTION

Objet de l'inspection: Sortie du four de cuisson n° 5 Date: 3 février 2018

Rempli par: Sylvain Fournier

Location du risque	Nature du risque	Mesures correctives (Inscrire 3 choix d'intervention par risque)	Permanent	Temporaire	Code de priorité	SUIVI		
						Responsable	Échéancier	Complété
Sortie de secours (S-5)	2 / B	Enlever les bassins vides obstruant la sortie de secours	X		1	Superviseur	03-02-2018	
Marchepied	S'accrocher dans le marchepied mal fixé	S'assurer qu'il soit toujours bien fixé	X		2	Chef d'équipe	04-02-2018	
Ordre et propreté de l'aire de travail	Chuter en s'accrochant dans les objets qui traînent	S'assurer que chaque objet soit remis à sa place	X		2	Pâtissier n° 5	04-02-2018	

Code de priorité: 1- Fréquence et/ou gravité élevées
2- Fréquence et/ou gravité moyennes
3- Fréquence et/ou gravité faibles

Sylvain Fournier

Signature du responsable de santé et sécurité

OUTIL 95 – FORMULAIRE DE DÉCLARATION DES SITUATIONS DANGEREUSES

(Remplir ce formulaire lorsque vous êtes témoin d'une situation dangereuse ou que vous jugez que l'équipement est non sécuritaire ou défectueux.)

Nom : Morin	Prénom : Marc
Occupation : Boucher	Département : Désossage

Date de l'incident : 1^{er} février 2019
Description de la situation dangereuse
Lors du nettoyage de son aire de travail avec un boyau à air comprimé, Jean Dubois n'a pas aperçu Marc Morin qui était tout près. Marc a reçu un objet dans l'œil droit, ce qui a nécessité l'intervention du secouriste.
Piste de solution ou suggestion
Utiliser l'aspirateur au lieu du boyau à air comprimé. Si ce n'est pas possible, l'opérateur se doit de porter l'équipement de protection individuelle approprié et doit s'assurer qu'aucun collègue n'est aux alentours.
Suivi de la situation
Les opérateurs ont été rencontrés le 4 février 2018 en début de quart de travail par le chef d'atelier pour expliquer de nouveau les méthodes sécuritaires de travail et l'importance de leur application.

Marc Morin

Signature de l'employé

Sylvain Fournier

Signature du responsable de la santé et sécurité

Sylvain Fournier

Signature de l'enquêteur



OUTIL 96 – PICTOGRAMMES SIMDUT

Exercice - Pictogrammes SIMDUT 2015

Associez les pictogrammes suivants à la bonne catégorie de matières dangereuses.



1. Substances comburantes.
2. Substances inflammables, autoréactives, pyrophoriques, autoéchauffantes, qui dégagent des gaz inflammables au contact de l'eau, peroxydes organiques.
3. Matières et objets explosibles, substances autoréactives (danger aigu), peroxydes organiques (danger aigu).
4. Gaz sous pression.
5. Cancérogénicité, sensibilisation respiratoire, toxicité pour la reproduction, toxicité pour certains organes cibles – exposition unique ou répétée, mutagénicité pour les cellules germinales, danger par aspiration.
6. Matières infectieuses présentant un danger biologique.
7. Dangers pour le milieu et pour l'environnement.
8. Irritation (cutanée ou oculaire), sensibilisation cutanée, toxicité aiguë (nocif), toxicité pour certains organes cibles – exposition unique (endormissement, étourdissement ou irritation des voies respiratoires), dangers pour la couche d'ozone.
9. Corrosif (pour la peau, les yeux et les métaux).
10. Toxicité aiguë (danger mortel ou toxique).

Pictogrammes SIMDUT 2015

(réponses)



6.



4.



3.



10.



5.



8.



1.



2.



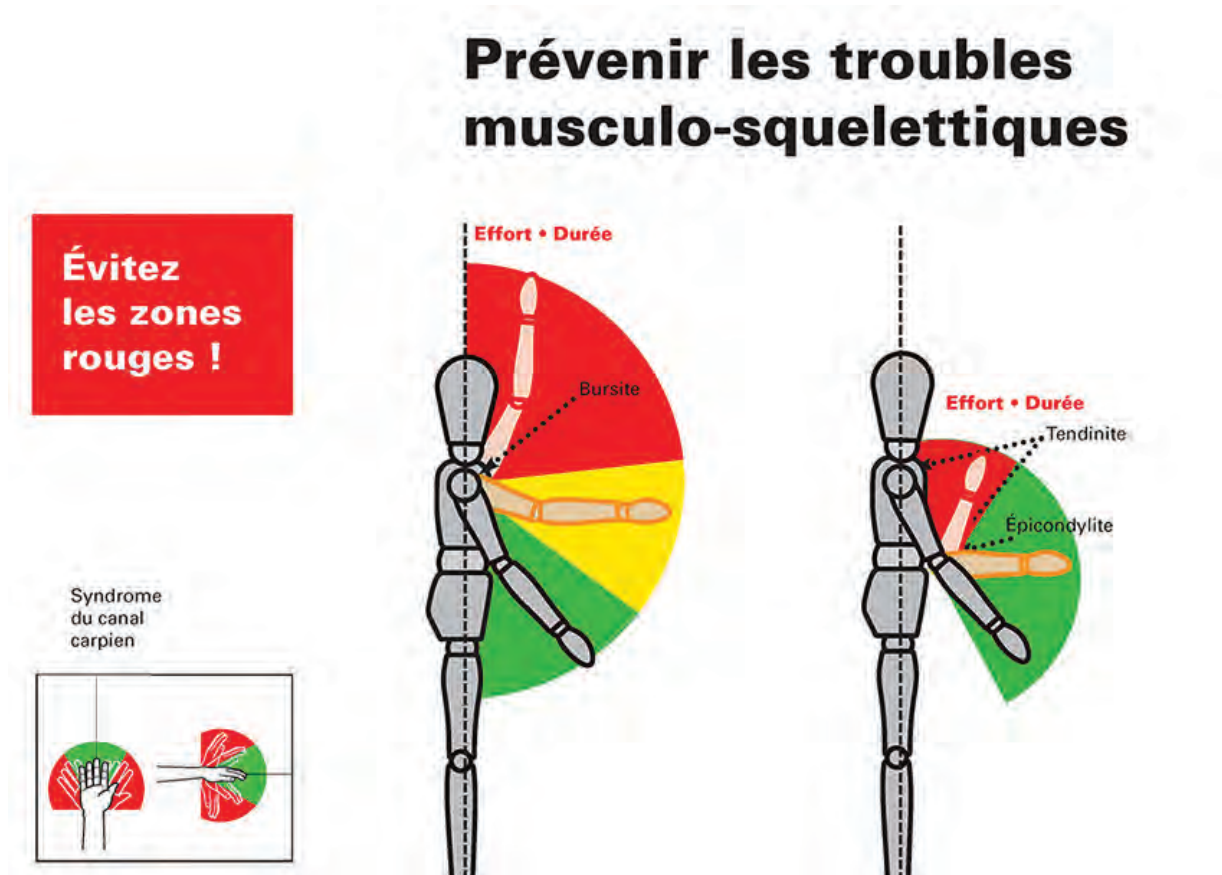
9.



7.

OUTIL 97 – ERGONOMIE

Rappel des principaux angles à risques pour les TMS



Source : www.autoprevention.org/publications/nouvelles/octobre-mois-mondial-de-l-ergonomie.

OUTIL 98 – TYPOLOGIE DES RISQUES

(Selon la norme CSA-Z1000-06, Gestion de la santé et de la sécurité du travail)

Risques	Formes	Effets
Risques chimiques	• Matières dangereuses (nocives, toxiques, corrosives, réactives, humides, tératogènes, cancérogènes, mutagènes, irritantes). • Matières combustibles, inflammables, comburantes, explosives. • Gaz, fumées, liquides, solides, brouillard. • Etc.	• Dommages pour la santé, brûlure chimique. • Intoxication, irritation. • Maux de tête. • Problèmes respiratoires, dermatose. • Dommages résultant d'incendies/d'explosion. • Etc.
Risques physiques	• Bruits, vibrations. • Électricité. • Contrainte thermique (ambiance de travail froide ou chaude). • Objets ou matériaux à des températures extrêmes (hausses ou basses). • Rayonnement de source de chaleur. • Radiations, rayonnement de basse fréquence, de fréquence radio, micro-ondes, rayons X et gamma. • Laser/lumière infrarouge, visible et ultraviolette. • Etc.	• Détérioration de l'acuité auditive, de l'équilibre. • Fatigue, stress, baisse de la vigilance. • Choc ou brûlure électrique. • Électrisation (sans décès). • Électrocution (avec décès). • Coup de chaleur. • Brûlures. • Engelures, hypothermie. • Troubles neurologiques et ostéo-articulaire. • Troubles vasculaires, inconfort (engourdissement). • Mutations génétiques. • Etc.
Risques biologiques	• Matières infectieuses, virus, parasites, champignons, moisissures, bactéries, plantes, insectes, oiseaux, humains, animaux. • Etc.	• Rhume, grippe, hépatite (A, B, C), SIDA. • Rage, tétanos.
Risques ergonomiques	• Posture contraignante (non neutre). • Manutention fréquente, absence de micropause. • Efforts excessifs, mouvements répétitifs, travail debout, accès difficile à l'espace de travail. • Éclairage inadéquat. • Visibilité déficiente, mauvaise disposition des commandes. • Etc.	• Effets physiologiques (ex. : troubles musculosquelettiques). • Etc.



Risques	Formes	Effets
Risques liés à la sécurité	• Machines dangereuses. • Pièces et outils en mouvement, angles rentrants (rouleaux, convoyeurs). • Formes dangereuses (tranchantes, pointues, rugueuses, etc.). • Résistance mécanique inadéquate (rupture, éclatement, flexion). • Accumulation d'énergie à l'intérieur d'une machine causée par des ressorts, des gaz ou des liquides sous pression (hydraulique, pneumatique). • Particules projetées. • Travail en hauteur. • Planchers glissants ou irréguliers. • Incendies, explosions. • Véhicules. • Etc.	• Fracture/entorse/foulure. • Coupure/lacération/amputation. • Perforation/piqûre/irritation. • Écorchure/égratignure/ecchymose. • Contusion. • Brûlure par friction. • Écrasement. • Blessures multiples, décès. • Etc.
Risques psychosociaux	• Intensification du travail caractérisée par des contraintes de temps, une clientèle difficile. • Manque de maîtrise des tâches, violence. • Harcèlement psychologique. • Etc.	• Problèmes de sommeil, dépression. • Maladies psychosomatiques, pathologies physiques (maux de dos ou dans les membres). • Effets psychophysiologiques (effet de la surcharge mentale, notamment le stress), etc. • Etc.

Référence : <http://asstsas.qc.ca/publication/identification-et-evaluation-des-risques-gp70CNEST>, 2011.

Typologie des risques en santé et sécurité du travail : www.csst.qc.ca/publications/1000/Pages/DC_1000_114.aspx.



OUTIL 99 – AGENTS STRESSANTS

AIDE-MÉMOIRE - PSYCHOLOGIE HUMAINE

43 événements susceptibles de survenir dans la vie d'une personne et qui entraînent un certain niveau de stress

- | | |
|--|--|
| 1. Décès du conjoint | 21. Accomplissement personnel exceptionnel |
| 2. Divorce | 22. Problèmes avec son patron |
| 3. Maladie ou accident personnel grave | 23. Arrivée d'un nouveau membre dans la famille |
| 4. Séparation conjugale | 24. Changement dans les responsabilités au travail |
| 5. Peine d'emprisonnement | 25. Commencement ou fin des études |
| 6. Mariage | 26. Changement dans les activités sociales |
| 7. Changement grave de l'état de santé
ou du comportement d'un membre de la famille | 27. Changement dans le nombre de membres de la
famille vivant sous le même toit |
| 8. Décès d'un proche dans la famille | 28. Déménagement |
| 9. Changement de la situation financière
(en pire ou en mieux) | 29. Retraite |
| 10. Problèmes sexuels | 30. Emprunt de plus de 51 000\$ |
| 11. Saisie d'un bien hypothéqué ou soumis à
un emprunt | 31. Départ du foyer d'un enfant |
| 12. Décès d'un ami proche | 32. Changement d'école |
| 13. Licenciement professionnel | 33. Changement de loisir |
| 14. Changement dans la carrière (emploi différent) | 34. Changement dans les habitudes de sommeil |
| 15. Reprise de vie commune | 35. Violation mineure d'une loi |
| 16. Grossesse | 36. Changement dans les activités religieuses |
| 17. Changement notable dans le nombre
de discussions avec le conjoint
(augmentation ou diminution) | 37. Changement dans les habitudes personnelles |
| 18. Changement dans les conditions de vie | 38. Changement dans les habitudes alimentaires |
| 19. Entrée sur le marché du travail du conjoint ou
changement d'emploi du conjoint | 39. Vacances |
| 20. Changement d'horaire ou des conditions de travail | 40. Changement dans le nombre de participants aux
réunions de famille |
| | 41. Prêt ou hypothèque inférieurs à 51 000\$ |
| | 42. Difficulté avec la belle-famille |
| | 43. Noël |



ÉLÉMENT À RETENIR:

- 16 des 43 événements stressants sont dû à des **CHANGEMENTS** (37,2%)
- 18 des 43 sont en lien avec la famille (42%)
- 9 des 43 sont en lien avec le milieu professionnel (21%)

Source : Tiré intégralement d'E.M. Morin et C. Aubé (2007). *Psychologie du management* 2^e édition, Chenelière Éducation, p. 156.







Comité sectoriel de
main-d'œuvre en
**transformation
alimentaire**

8000 boul. Henri-Bourassa,
bureau 270, Québec
(Québec) G1G 4C7

1 877 449-5335
info@csmota.qc.ca
www.csmota.qc.ca