



# Bulletin La Vitrine

HIVER 2008

Vol. 5 No 4



## L'ambiance au travail

### Tout frais tout chaud!

**Détail Québec** vient tout juste de terminer son Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail 2008-2011. L'un des plus grands défis qui en ressort : la pénurie et la rétention de main-d'œuvre. L'une des solutions proposées est de favoriser une ambiance de travail positive et vos employés auront envie de rester. Voilà pourquoi **Détail Québec** vous propose un article consacré à l'ambiance au travail.

### L'ambiance au travail mène le monde!

Appréciez-vous travailler dans une atmosphère détendue et positive? L'ambiance qui règne au travail influence grandement l'esprit d'équipe, voire même sa productivité et son interaction avec le public. Une équipe souriante et manifestant une bonne humeur contagieuse peut être garante d'un service à la clientèle positif et apprécié, ce qui est primordial dans le commerce de détail. Tout commence par l'ambiance!

### Une ambiance positive, un personnel bien en place

Alors qu'une pénurie de main-d'œuvre menace le secteur du commerce de détail et que le roulement de personnel fait partie des préoccupations quotidiennes, il est essentiel de mettre toutes les chances de son côté pour attirer et surtout garder du personnel compétent. L'ambiance de travail est un facteur de rétention important.

*Le Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail 2008-2011 révèle que seulement la moitié (50 %) des employés du commerce de détail croient qu'ils seront toujours à l'emploi de leur employeur actuel dans trois ans. De tous les employés qui croyaient demeurer en place pour les années à venir, 66 % disaient rester parce qu'ils aiment l'ambiance de travail.*

UNE BONNE AMBIANCE DE TRAVAIL SE FAIT SENTIR DÈS LES PREMIERS INSTANTS ET CONTRIBUE À GARDER VOS EMPLOYÉS EN POSTE PLUS LONGTEMPS TOUT EN AUGMENTANT LA MOTIVATION, LA PRODUCTIVITÉ, LE RENDEMENT ET L'ASSIDUITÉ DE TOUS!

Une ambiance de travail déficiente entraîne la perte de confiance, l'insatisfaction, la démotivation, les disputes fréquentes, le roulement de personnel, l'absentéisme chronique et l'épuisement professionnel. Une telle atmosphère nuit à la productivité, mine l'engagement et empêche les employés de s'épanouir au travail. Voilà de bonnes raisons pour développer et entretenir des relations de travail positives et une ambiance favorable à un esprit d'équipe sain!

### Une saine atmosphère pour accroître la productivité

Une atmosphère de travail agréable se reflète dans l'ensemble des activités des employés.

Un lieu de travail où les sources de stress affluent affecte la santé des employés et nuit à la productivité ainsi qu'à la motivation. Un employé démotivé risque d'affecter ses collègues ou de quitter son emploi. Cette situation n'est pas souhaitable lorsque l'on sait que le coût moyen découlant du taux de roulement du personnel correspond à 35 % du salaire annuel de base! Alors qu'un employé motivé en est un qui désirera cheminer longtemps au sein d'un même commerce et qui fournira un bon rendement, tout en influençant positivement ses collègues.

### Une responsabilité d'équipe

Une ambiance où il fait bon travailler aura de nombreuses répercussions positives sur l'ensemble de l'entreprise. L'ambiance de travail est la responsabilité de tous. Pour de meilleurs résultats, tout le monde doit s'impliquer.

### La première impression est cruciale

Les premières journées dans un nouvel emploi sont décisives. C'est au cours de cette période que l'employé détermine son intérêt pour l'entreprise. Une bonne ambiance de travail se fait sentir dès les premiers instants et contribue à garder vos employés en poste plus longtemps tout en augmentant la motivation, la productivité, le rendement et l'assiduité de tous!

*Selon le Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail 2008-2011, 59 % des travailleurs pensent rester à l'emploi de leur entreprise actuelle car ils aiment leur travail ainsi que l'ambiance. Ainsi, doit-on comprendre que pour attirer et fidéliser le personnel d'un commerce, il faut se soucier du mieux-être de l'ensemble.*

### Dans cette édition...

Suite de la Une .....	2
Exemple à suivre.....	3
Consultation annuelle 2008.....	3
Lancement du DVD de promotion des carrières du commerce de détail.....	4
Le cégep de Sherbrooke brille .....	5
Détail Québec vous invite au Salon Emploi Formation.....	5
Le commerce de détail sous les feux de la rampe .....	5
Détail Québec Xpress.....	6

## Comment améliorer l'ambiance?

Plusieurs facteurs permettent d'accroître la motivation des troupes. Des conditions de travail satisfaisantes, des horaires flexibles, des défis, de la formation ainsi que des possibilités d'avancement contribuent souvent à améliorer tant l'atmosphère de travail que la rétention des employés. Pour améliorer l'atmosphère de travail, on doit s'assurer de créer un espace de travail stimulant. Pour ce faire, les gestionnaires doivent demeurer à l'écoute de leurs employés.

### Respect et ouverture

Le respect est indispensable pour obtenir une atmosphère de travail agréable. Un employeur qui fait preuve de respect envers ses employés en recevra en retour. Il faut également demeurer à l'écoute des besoins et des attentes de ses employés, comme de ceux de ses clients.

### Confiance

La confiance doit également régner, car elle entraîne une communication plus fluide. Il est important que les messages transmis aux employés soient fidèles à la réalité et qu'on ne leur dissimule pas les problèmes. Par exemple, demander l'avis des employés démontre une certaine confiance de l'employeur vis-à-vis son équipe.

### Activités sociales

Un climat de travail positif passe également par des relations saines entre collègues. Les activités sociales, par exemple, une fête de Noël ou des soupers d'équipe, favorisent les échanges et développent un sentiment d'appartenance. Cette pratique encourage la cohésion entre les membres des diverses équipes.

**Selon le Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail 2008-2011, 70 % des employeurs du commerce de détail organisent**

**des activités sociales pour leurs employés et parmi les employés sondés, 88 % sont d'avis que ces attentions améliorent l'ambiance de travail.**

### Reconnaissance

Un style de leadership qui favorise la reconnaissance au travail établit une bonne ambiance tout en motivant le personnel à atteindre ou à maintenir leur rendement. La reconnaissance crée un sentiment de loyauté. L'employé, tout comme l'employeur, peut reconnaître le bon travail d'un collègue en le félicitant ou souligner un anniversaire en offrant une petite attention.

La reconnaissance implique de souligner les bonnes initiatives et d'encourager les actions qui mènent vers l'atteinte des objectifs établis. Ainsi, les employés donneront plus de sens à leur travail. La supervision et l'encadrement font également partie intégrante d'une reconnaissance efficace. En plus d'améliorer la productivité, ils démontrent que l'on s'intéresse au travail de l'employé et qu'on souhaite l'aider à s'améliorer.

Des rencontres d'évaluation de rendement, si elles sont bien faites, et ce, régulièrement, peuvent également être perçues comme des marques de reconnaissance et contribuer à l'amélioration du climat de travail ainsi que du rendement de chacun.

### Équilibre

De plus en plus, l'équilibre travail-famille ou travail-loisirs est primé. La flexibilité des horaires et les mesures prises pour faciliter cette conciliation sont des exemples. Une ouverture de l'employeur face à cette réalité améliore également l'ambiance de travail.

### Chercher au bon endroit

L'ambiance de travail est un critère important en gestion des ressources humaines. Si les conditions salariales attirent les candidats, l'ambiance de travail contribue à conserver les employés en place.

**Selon le Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail 2008-2011, la majorité des travailleurs du commerce de détail ont utilisé le bouche à oreille ou la référence d'employés de l'entreprise pour chercher leur emploi actuel. Les réseaux de contacts sont un outil efficace de recherche d'emploi.**

Un employé épanoui sera plus enclin à informer son entourage qu'un poste est à combler au sein du commerce pour lequel il travaille.

### Consultez et écoutez

Croyez-vous que l'ambiance de travail pourrait être améliorée chez vous? N'hésitez pas à demander directement à vos employés quels aspects mériteraient une attention particulière afin de rendre l'atmosphère plus agréable. Cela vous permettra de trouver des solutions d'équipe. En plus de démontrer une ouverture, cette pratique représente une forme de reconnaissance et démontre que vous faites confiance à votre équipe.

En demeurant à l'affût des besoins et attentes de vos employés, vous contribuerez directement à améliorer l'ambiance de travail de votre entreprise. Voilà une idée de travail d'équipe qui, bien menée, pourrait contribuer à accroître la productivité de votre commerce, en plus de resserrer les liens et d'améliorer la rétention de vos employés. ■

### Références :

- DAURAY, Chantal. Recruter et garder vos employés : les stratégies qui rapportent. PME, septembre 2007, vol. 23 no 5, p. 10.
- FRANCISCI, Nathalie. Comment éviter l'orage. Affaires Plus, novembre 2006, vol. 29 no 11, p. 34.
- DÉTAIL QUÉBEC et ALTUS GÉOCOM. Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2008-2011, automne 2008.

## Le Diagnostic en vedette

Le Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec 2008-2011 est enfin prêt! Cette référence par excellence en matière de statistiques concernant la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec contient des données sur les réalités, les enjeux et les pratiques du secteur. Il permet de cibler les enjeux liés à l'embauche, la formation, l'intégration, la gestion de la main-d'œuvre, l'image du secteur et plus encore!

Le Diagnostic sera bientôt disponible sur [detailquebec.com](http://detailquebec.com) et ses données feront l'objet d'articles dans *Le Détaillant* ainsi que dans un cahier promotionnel dédié au commerce de détail qui sera distribué le samedi 24 janvier 2009 dans les quotidiens du groupe Gesca (*La Presse*, *Le Soleil*, *Le Nouvelliste*, *Le Droit*, *La Tribune*, *Le Quotidien* et *La Voix de l'Est*).

## Sondage

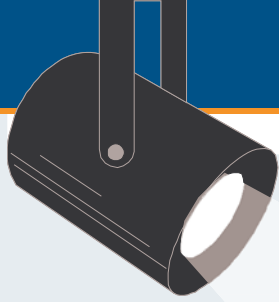
Comment qualifiez-vous l'ambiance sur vos lieux de travail?

- A Exceptionnelle
- B Bonne
- C Moyenne
- D Mauvaise

Répondez en ligne sur

[detailquebec.com](http://detailquebec.com)





# Les visages du comme



## Exemple à suivre



[www.coopSCO.com](http://www.coopSCO.com)

## COOPSCO : le réinvestissement coopératif

En collaboration avec **Isabelle Gauthier**  
Adjointe administrative COOPSCO

Les coopératives en milieu scolaire existent au Québec depuis 1944, mais c'est en 1983 que la Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) a été créée. Elle fête cette année son 25<sup>e</sup> anniversaire. Aujourd'hui, les coopératives sont présentes dans la majorité des institutions d'enseignement collégial et universitaire francophone et dans un nombre grandissant d'institutions secondaires. Les coopératives membres CoopSCO réalisent un chiffre d'affaires annuel de plus de cent millions.

Saviez-vous qu'il n'est pas nécessaire d'être étudiant pour faire des achats dans une coop en milieu scolaire?

Saviez-vous qu'en achetant dans une coopérative membre du réseau COOPSCO vous contribuez au versement de bourses d'études, d'emplois étudiants, de commandites attribuées aux diverses activités étudiantes, de prêts d'équipement ou d'organisation d'activités, et ce, tout en faisant rayonner le mouvement coopératif?

La Fédération des coopératives québécoises en milieu scolaire (FCQMS) regroupe sous sa bannière COOPSCO, plus de 60 coopératives présentes dans près de 90 établissements scolaires. Elle permet de rejoindre près de 300 000 étudiants au Québec.

Les coopératives membres de la FCQMS sont identifiées sous la bannière COOPSCO. Une coopérative regroupe des personnes qui s'associent par le biais d'entreprises pour offrir à leurs membres divers biens et services au meilleur coût possible. Les coopératives en milieu scolaire offrent des services de librairie, de papeterie ainsi que la vente de matériel informatique. Certains points de vente proposent, entre autres, des services alimentaires, un service de reprographie, de gestion de stationnement et de résidences.

### Investir dans le développement des personnes

Le développement des personnes, tout comme la formation, fait partie des nombreuses valeurs de coopération prônées par COOPSCO. Les coopératives membres se sont donné des moyens pour diffuser les valeurs coopératives auprès d'une clientèle en mouvement. Les sessions de formation à l'intention des administrateurs, le colloque des administrateurs, la formation sur l'avantage coopératif ainsi que les rencontres annuelles des gestionnaires et administrateurs (consultations régionales, assemblée générale

et Congrès COOPSCO) en sont quelques exemples. Au cours de la dernière année, la bannière a créé plus de 1 150 emplois étudiants et injecté près de 2,2 millions \$ en salaire, tout en permettant à plus de 600 administrateurs étudiants de vivre une expérience de gestion hors du commun en siégeant au conseil d'administration de leur coopérative.

### La coopération entre les coopératives

C'est dans le but d'apporter un meilleur service aux membres et de renforcer le mouvement coopératif que les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales. La FCQMS met également à la disposition de ses membres des services conseils, des services de vigie et d'information, d'achat regroupé, de formation et de développement professionnel, de communication marketing et de représentation officielle, des services offerts également aux coopératives en démarrage.

### L'engagement envers la communauté

Les coopératives membres de la FCQMS s'engagent au sein de leur collectivité. En 2007, COOPSCO a octroyé près de 60 000 \$ en bourses d'études aux étudiants, investi près de 110 000 \$ pour le développement du milieu, versé plus de 470 000 \$ en commandites et subventions aux diverses activités étudiantes et près de 7 millions de \$ en ristournes à l'achat aux membres.

Vous avez des noms d'« entreprises exemplaires » à nous communiquer? Écrivez-nous à [info@detailquebec.com](mailto:info@detailquebec.com)

## Des nouvelles de la consultation annuelle 2008

La traditionnelle consultation annuelle de Détail Québec s'est tenue cette année le 15 octobre dernier au Club Saint-James de Montréal et a été un franc succès. Ce petit-déjeuner conférence, rassemblant plus de 60 détaillants autour du thème de la mobilisation, a permis, une fois de plus, de prendre le pouls de la réalité quotidienne des commerçants.

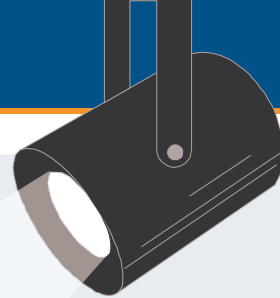
Tout au long de la matinée, monsieur Carol Allain, conférencier et motivateur de renom, a su inspirer les participants en présentant une conférence intitulée « Le travail d'équipe : une mobilisation ponctuée d'une double responsabilisation (individuelle et collective) ». Les discussions en groupe autour de ce thème ont été fort enrichissantes.

Une consultation annuelle est organisée chaque année par Détail Québec dans le but de créer des occasions d'échanges et de réseautage pour les détaillants du Québec. Lors de ces rencontres, les professionnels du commerce de détail ont l'occasion d'exprimer leurs préoccupations sur différents sujets concernant principalement la gestion des ressources humaines dans le secteur, ce dont s'inspire par la suite Détail Québec dans la définition de ses projets.

Un rapport résumant la conférence ainsi que le contenu des discussions sera bientôt disponible sur [detailquebec.com](http://detailquebec.com). ■



# Force de détail québécois



## 1, 2, 3, action! Les étoiles du détail témoignent!

(suite)



### Chantal Gilbert

Chantal Gilbert a toujours aimé la rénovation. Elle a trouvé son emploi de rêve en décrochant un poste dans un commerce où les produits rejoignent son intérêt pour le bricolage. Chantal Gilbert est coordonnatrice au recrutement chez RONA depuis deux ans.

Chantal s'occupe tant du recrutement du personnel de plancher que de la formation et de l'embauche des recruteurs. Elle s'assure que toutes les personnes qui se présentent en entrevue pour un poste chez RONA reçoivent le même accueil. Chantal adore rencontrer des gens. « Les foires d'emploi sont extrêmement stimulantes! lance-t-elle. Dans mon emploi, le contact humain est ce qui me passionne le plus. » Chez RONA, elle se sent chez elle, c'est un milieu de travail qui lui plaît. « Chaque matin, en franchissant la porte, jusqu'à ce que j'arrive à mon bureau, je reçois au moins dix bonjours! s'exclame-t-elle. Ça commence ma journée du bon pied! »



### Dave Armstrong

La progression de Dave Armstrong chez Dumoulin a été rapide voire fulgurante. Depuis deux ans, il est passé du poste de conseiller-vendeur au poste de gérant du département audio et vidéo et il est aujourd'hui directeur de magasin.

C'est pour tenter une nouvelle expérience que Dave a postulé un emploi chez Dumoulin. Passionné de gadgets électroniques depuis son enfance, il connaissait déjà bien les produits. Il s'est vite découvert un intérêt et un talent pour la vente. « Je suis tombé en amour avec le commerce de détail! s'exclame-t-il. » Il n'a pas eu à attendre longtemps avant d'obtenir une promotion.

Dave voit plusieurs avantages à son emploi dans le commerce de détail. « En travaillant chez Dumoulin, je reste toujours informé des dernières technologies. Je bénéficie aussi de rabais employés. Pour un mordu de l'électronique comme moi, cela représente un avantage important! »

Le poste de directeur de magasin est celui que Dave convoitait depuis son arrivée chez Dumoulin. Son parcours en flèche et l'atteinte de ses objectifs de carrière reflètent bien toute son ambition.

Pour en savoir plus sur nos vedettes, consultez [detailquebec.com](http://detailquebec.com), sous la rubrique « employés » et « témoignages ». Ne manquez pas la prochaine édition de *La Vitrine* pour d'autres témoignages inspirants!



## Le commerce de détail, c'est pour moi!

Le 3 novembre dernier avait lieu le lancement de la vidéo « Le commerce de détail, c'est pour moi! » à la Maison des hautes technologies, à Montréal. Les participants et les représentants des entreprises impliquées ont découvert le résultat final de cet outil de promotion des carrières et tous étaient très satisfaits du travail accompli!

Destinée aux jeunes et aux conseillers en emploi, cette vidéo montre qu'il est possible, mais surtout passionnant de faire carrière dans le commerce de détail. Des employeurs décrivent le profil de candidats recherchés et des travailleurs y racontent leur cheminement et leur progression rapide.

Cette vidéo promotionnelle des carrières du secteur du commerce de détail est maintenant disponible sur [detailquebec.com](http://detailquebec.com). Visionnez-la sous la rubrique « nos produits » et « vidéothèque ».

**Affichez vos postes vacants sur**

**Babillard d'emploi**  
**penseaudetail.com**

Un service **gratuit** réservé exclusivement au secteur du commerce de détail

**MAINTENANT EN LIGNE**  
sur  
**detailquebec.com**

# Le cégep de Sherbrooke brille au Salon de la formation professionnelle et technique en Estrie



En collaboration avec **Jacquelin Chouinard** du département de techniques administratives du Cégep de Sherbrooke

Les 21 et 22 octobre dernier, la Table estrienne de concertation Formation Emploi organisait son premier Salon de la formation professionnelle et technique destiné aux élèves de la 3<sup>e</sup> et de la 4<sup>e</sup> secondaire de la région.

Ce salon ciblait des formations professionnelles du secondaire et des programmes techniques du collégial pour lesquels une pénurie de main-d'œuvre est anticipée. Le DEC en Gestion de commerces du Cégep de Sherbrooke a donc été invité à participer à l'évènement qui se tenait au Centre sportif de l'Université de Sherbrooke.

Près de 6 000 jeunes de toutes les écoles secondaires de l'Estrie ont visité le stand fort populaire du DEC en Gestion de commerces, dont l'animation avait été confiée aux étudiants de 3<sup>e</sup> année de la technique.

Dans le cadre de leur formation, les étudiants du DEC en Gestion de commerces doivent participer à des projets de commercialisation. Cette fois, leur projet consistait en la promotion de leur programme d'études. Ils avaient alors le mandat de préparer et d'animer

leur stand. Ils ont pu mettre en pratique les connaissances apprises dans le cours « Aménagement d'un commerce de détail » en utilisant mannequins et caisses enregistreuses pour attirer l'attention des visiteurs vers leur stand, là où on répondait à leurs questions et où on leur distribuait de l'information sur le programme offert au Cégep de Sherbrooke ainsi que sur les perspectives d'emploi du secteur. Les visiteurs du stand courraient même la chance de gagner un chèque-cadeau échangeable dans un cinéma de la région.

Voilà une autre belle initiative du cégep de Sherbrooke qui contribue à la valorisation du secteur et de la formation. Détail Québec félicite les étudiants du DEC en Gestion de commerces qui ont participé à cette activité ainsi que les enseignants qui l'ont chapeauté. ■

## Détail Québec vous invite au Salon Emploi Formation

Pour la deuxième année consécutive, **Détail Québec** s'associe au prestigieux **Salon Emploi Formation** et invite les détaillants à y participer en grand nombre. Comme au printemps passé, l'évènement se tiendra les 17 et 18 mars prochain, au Palais des congrès de Montréal.

Pour inscription ou pour information, contactez madame Isabelle Gagnon du **Salon Emploi Formation** : 450 651-7407, poste 225, [isabelle@expozcom.com](mailto:isabelle@expozcom.com) ou visitez [emploiformation.com](http://emploiformation.com).



Réservez votre place dès maintenant!

## Le commerce de détail sous les feux de la rampe

En janvier prochain, surveillez *La Presse*, *Le Soleil* ainsi que tous les quotidiens du Groupe Gesca : la main-d'œuvre du commerce de détail y sera la vedette!

Le samedi 24 janvier prochain, Détail Québec vous proposera un cahier spécial faisant la promotion du commerce de détail au Québec. Cet outil de valorisation du secteur sera par la suite disponible sur [detailquebec.com](http://detailquebec.com).



# Détail Québec Xpress

## Détail Québec vous écoute

Vous avez une nouvelle à nous annoncer?  
Un commentaire à nous transmettre? Des  
suggestions d'articles ou des questions?  
Écrivez-nous! [info@detailquebec.com](mailto:info@detailquebec.com)

## Calculez le coût du taux de roulement et... économisez gros!

Saviez-vous qu'on estime le coût de remplacement d'un employé au tiers de son salaire annuel? Saviez-vous que le taux de roulement dans le commerce de détail se situe autour de 35 %? S'il vous était possible de connaître les coûts votre roulement de personnel, peut-être seriez-vous en mesure de faire d'importantes économies?

La formation **Mesurez le roulement de personnel de votre commerce de détail**, développée par Détail Québec, arrive à point dans un moment où l'incertitude économique contraint les entreprises à réduire leurs dépenses. Cette formation conviviale d'une seule journée contribuera à réduire de façon marquante les coûts liés à votre roulement de personnel! Proposant un outil de calcul simple du taux et des coûts de roulement, cette journée vous permettra d'échanger et de discuter de vos pratiques de ressources humaines avec d'autres détaillants qui font face aux mêmes enjeux. À 160 \$ dans une formule « tout inclus » et éligible à la loi du 1 %, pourquoi vous en passer?

Pour information, contactez monsieur Simon Blondin : [simon@detailquebec.com](mailto:simon@detailquebec.com) ou 514 393-0222, poste 204.

Pour recevoir **La Vitrine** à votre commerce, inscrivez-vous à notre liste d'envoi :

- [detailquebec.com](mailto:detailquebec.com)
- [info@detailquebec.com](mailto:info@detailquebec.com)
- 514 393-0222, poste 200
- 514 393-9037

## Des formations *spécialisées* pour le commerce de détail

Prévention des pertes      Gestion des ressources humaines      Secteur du meuble

[www.mutuelleducommerce.com](http://www.mutuelleducommerce.com)

Inscriptions: 1 877 386-0669

Loi 90: Les formations de la Mutuelle de formation du commerce sont accréditées par Emploi-Québec.

Formations disponibles en session publique ou en entreprise.

Organisé par :



En collaboration avec :



Toute l'équipe de  
**Détail Québec**  
vous souhaite de très  
**JOYEUSES FÊTES!**



### Rédaction

**Simon Bellemare**, conseiller en formation, chargé de projets  
**Julie Benjamin**, conseillère aux communications  
**Émilie Carle**, agente aux communications

### Collaboration

**Simon Blondin**, chargé de dossiers  
**Manuel Champagne**, conseiller en formation, chargé des normes de compétences  
**Pierre Henrichon**, correcteur  
**Patricia Lapierre**, directrice générale

### Conception graphique

Tic Tac Communications

La Vitrine est tirée à 11 500 copies et est aussi disponible sur [detailquebec.com](http://detailquebec.com).

### Détail Québec

Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de détail  
550, rue Sherbrooke Ouest, tour Ouest, bureau 590  
Montréal (Québec) H3A 1B9  
Téléphone : 514 393-0222  
Sans frais : 1 888 393-0222  
Télécopieur : 514 393-9037

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière de la Commission des partenaires du marché du travail et avec l'appui des partenaires du commerce de détail.



## SUDOKU

COMMENT JOUER?

JEU 2

Pour jouer au *sudoku* ici présenté, il s'agit de remplir chacune des cases d'une série de neuf lettres différentes et de ne jamais les répéter plus d'une fois sur une même ligne, dans une même colonne ou dans une même sous-grille (3 par 3).

Quelques symboles sont déjà disposés dans la grille, ce qui autorise une résolution progressive du problème complet.

À vous de jouer!

Pour les solutions, consultez [detailquebec.com](http://detailquebec.com).

M	O	T	I	V	E	R	A	S
M			T				E	A
O		R		E				
	V				S	O	M	
	T		O					M
R			S		T		I	O
I					R			A
	I	T	R				O	
				S		M		V
S	E				T	A		R

**NOTE :** L'utilisation du masculin a été choisie pour des fins de lisibilité. Il inclut le féminin et ne se veut aucunement discriminatoire.