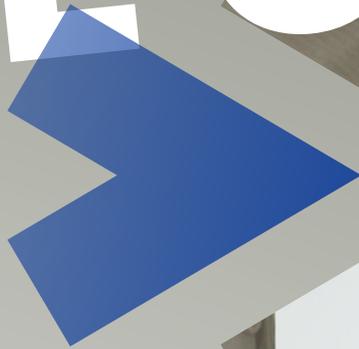


SUIVEZ LE GUIDE!



GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ



**ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF ET
ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE**

Réalisé par :



Consultants en intégration professionnelle

www.doc-formation.qc.ca

Une initiative de :



www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/monteregie

UNE RÉALISATION DE



Consultants en intégration professionnelle

*370, boulevard Sir-Wilfrid-Laurier, bureau 210
Mont-Saint-Hilaire (Québec) J3H 5V3
1.888.464.5950
www.doc-sc.qc.ca*

Gestion du projet : Monique Décoste
Recherche, adaptation et rédaction : Jocelyne Favreau, c.o. et andragogue
Conception graphique : Geneviève Trempe

Ce guide est une initiative de :



www.emploiquebec.net/monteregie

AVIS : Afin d'alléger le texte, tous les termes qui renvoient à des personnes sont pris au sens générique. Ils ont à la fois la valeur d'un masculin et d'un féminin.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 – DEMANDE DE SUBVENTION	2
1. RAPPEL SUR LES OBJECTIFS DE LA MESURE « SUBVENTIONS SALARIALES »	2
2. PARTICULARITÉS DE LA CLIENTÈLE	3
3. BESOINS ET TYPES DE SOUTIEN REQUIS	3
➤ Pourquoi embaucher une personne immigrante	
➤ Durée de la subvention	
PARTIE 2 – ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYÉ	5
1. LA PRÉPARATION À L'ACCUEIL	5
2. L'ACCUEIL	6
3. L'INTÉGRATION	7
➤ L'entraînement à la tâche	
➤ Comment favoriser l'acquisition des nouvelles connaissances	
➤ La barrière linguistique	
4. LE SUIVI ET LE MAINTIEN EN EMPLOI	10
PARTIE 3 – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
1. LÉGISLATION DU TRAVAIL ET RÔLE DU CA	13
2. LOIS ET RÈGLEMENTS	13
➤ La loi sur les normes du travail	
➤ La Loi sur le harcèlement psychologique au travail	
➤ La Charte des droits et libertés de la personne	
➤ La Loi sur les accidents et maladies professionnelles	
3. RECRUTEMENT ET SÉLECTION	17
➤ Processus de recrutement	
☐ Analyse des besoins et établissement du profil recherché	
☐ Rédaction de l'offre d'emploi	
☐ Affichage du poste	
➤ Processus de sélection	
☐ Entrevues et tests de sélection	
☐ Déroulement de l'entrevue	
☐ Prise de références	
➤ Contrat de travail	
4. MANUEL DE L'EMPLOYÉ	23
➤ L'objectif du manuel de l'employé	
➤ Les étapes d'élaboration du manuel	

5. LA FORMATION	27
➤ Analyser les besoins de formation	
➤ Diffuser l'information	
6. L'ÉVALUATION DE RENDEMENT	29
➤ Les avantages de l'évaluation de rendement	
➤ Les conditions de succès de l'évaluation de rendement	
➤ Les étapes	
7. LES MESURES DISCIPLINAIRES	31
☐ La progression	
☐ Comment appliquer la mesure disciplinaire	
☐ Règles concernant les mesures disciplinaires	
LEXIQUE	34
BIBLIOGRAPHIE	36
ANNEXES	37

Outils # 1 à 23 :

1	Présentation de la demande
2	Fiche d'intégration d'un nouvel employé
3	Contrat de travail
4	Fiche d'information sur l'employé
5	Dix minutes pour planifier l'entraînement à la tâche
6	Grille d'entraînement à la tâche
7	Évaluation de votre accueil
8	Évaluation du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat
9	Gestion d'un départ volontaire
10	Politique d'harcèlement
11	Modèle de description de poste
12	Grille d'élaboration d'un profil de candidats
13	Modèle d'offre d'emploi
14	Modèle de grille de sélection de CV
15	Préparation de la grille d'entrevue
16	Grille d'entrevue de sélection
17	Formulaire de consentement
18	Vérification de références
19	Exemple – Lettre d'embauche
20	Aide-mémoire pour l'élaboration du manuel de l'employé
21	Évaluation de rendement
22	Avis disciplinaire
23	Note au dossier

INTRODUCTION

Le présent manuel a été conçu dans le but de faciliter le travail des responsables des ressources humaines en entreprise, particulièrement lors de l'embauche d'un candidat via une **subvention salariale financée par Emploi-Québec**, mesure permettant de contrer les blocages structurels qui limitent l'intégration en emploi de personnes ayant peu ou pas d'expérience de travail reconnue. Basé sur l'expérience en intégration sociale et professionnelle des conseillers de DOC Formation, cet outil de travail rassemble toutes les informations nécessaires à une organisation simple et efficace des tâches reliées au processus d'accueil et d'intégration de nouveaux employés.

L'outil proposé est pratique et facile d'usage. Il vise particulièrement à maximiser le temps et l'énergie consacrés à l'arrivée d'un nouvel employé. **Il est important de souligner que le taux de roulement d'une entreprise peut être sensiblement réduit par un meilleur contrôle du processus d'intégration de sa main-d'œuvre.**



En bref :

- Des concepts de base
- Une marche à suivre
- Des conseils pratiques
- Des exemples concrets
- Des outils prêts à imprimer

Le guide est divisé en trois parties, soit :

PARTIE 1 :

Demande de subvention salariale

PARTIE 2 :

Accueil du nouvel employé

PARTIE 3 :

Gestion des ressources humaines

Afin de faciliter votre travail, pour chaque grande catégorie, des fiches de travail et des outils sont inclus à la fin du document pour adaptation et reproduction.

PARTIE 1 – DEMANDE DE SUBVENTION

1. RAPPEL SUR LES OBJECTIFS DE LA MESURE « SUBVENTIONS SALARIALES »

Selon le Guide des mesures et des services d'emploi d'Emploi-Québec, la mesure « **Subventions salariales** » vise l'intégration en emploi durable ou l'acquisition d'une expérience professionnelle transférable, **pour des personnes à risque de chômage prolongé ou ayant besoin de développer des compétences.**

La mesure se divise en deux volets : « Insertion en emploi » et « Expérience de travail ». Le guide « subventions salariales » d'Emploi-Québec explique clairement en quoi consiste chacune des particularités de la mesure. Voici tout de même quelques caractéristiques de chacun des volets :

Emploi durable signifie : Poste vacant et/ou additionnel et emploi saisonnier récurrent, à temps plein (30 heures ou plus par semaine), offrant de bonnes possibilités de rétention en emploi une fois la subvention terminée, un encadrement structuré et le respect de l'échelle salariale de l'entreprise.

TABLEAU COMPARATIF DES DEUX VOIETS SUBVENTIONS SALARIALES		
MODALITÉS	INSERTION EN EMPLOI	EXPÉRIENCE DE TRAVAIL
Objectif spécifique	Intégration dans un emploi durable	Acquisition d'une expérience de travail transférable
Description	Incitatif pour l'employeur à embaucher des personnes à risque de chômage prolongé.	Incitatif pour l'employeur à offrir une expérience de travail qui permettra au travailleur de développer ses compétences.
Participants admissibles	Personnes à risque de chômage prolongé qui ne pourraient intégrer l'emploi sans l'aide de la mesure.	Personnes à risque de chômage prolongé ayant besoin de maintenir et de développer des compétences.
Durée de la subvention	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises autres que l'économie sociale : jusqu'à 30 semaines, exceptionnellement jusqu'à 52 semaines; possibilité de 60 semaines pour une personne handicapée. • Entreprises de l'économie sociale : 52 semaines, renouvelable pour une durée supplémentaire de 52 semaines selon un taux décroissant. 	Jusqu'à 30 semaines, exceptionnellement jusqu'à 52 semaines.

L'Outil # 1 présente la demande de subvention salariale.

2. PARTICULARITÉ DE LA CLIENTÈLE

Sans cataloguer ni catégoriser les individus ayant recours à une subvention salariale pour s'insérer en emploi, on peut définir certains facteurs fondamentaux qui font en sorte que ces individus seront plus ou moins éloignés du marché du travail selon la présence d'un ou de plusieurs éléments ainsi que leur degré d'importance. Ces facteurs peuvent être d'ordres professionnels, personnels ou sociaux.

FACTEURS PROFESSIONNELS	FACTEURS PERSONNELS	FACTEURS SOCIAUX
<ul style="list-style-type: none"> • Peu scolarisé • Scolarité qui ne correspond pas au poste recherché • Compétences non à jour ou non reconnues • Historique d'emploi précaire • Peu d'expériences de travail • Mauvaises expériences de travail • En retrait du marché du travail depuis un certain nombre d'années 	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes d'estime de soi • Comportements mal adaptés par rapport à la réalité du marché du travail • Difficultés ou problèmes d'apprentissage • Précarité de la santé • Handicap physique ou psychologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de soutien • Problèmes familiaux • Pauvreté et mauvaises conditions sociales • Victime de préjugés

3. BESOINS ET TYPES DE SOUTIEN REQUIS

Les individus désirant bénéficier d'une subvention salariale pour s'intégrer en emploi désirent par le fait même se rapprocher du marché du travail en diminuant ou même en éliminant certains facteurs qui les maintenaient en retrait. En tenant compte des facteurs professionnels et personnels identifiés, il est plus simple de reconnaître les besoins de ces individus. En tant qu'organisme, il est par contre plus difficile d'intervenir sur les facteurs sociaux mais, indirectement, il y aura amélioration une fois l'individu en emploi. Le défi est donc de répondre d'une manière efficace aux aspirations de cette clientèle en leur offrant le soutien nécessaire pour une intégration au marché du travail réussie.

À ce niveau, l'entreprise pourra jouer un rôle important sur certains facteurs professionnels et personnels et on peut, dès lors, élaborer certains types de soutien selon les besoins identifiés et ainsi préciser les principaux enjeux de la gestion des ressources humaines.

Au niveau des facteurs professionnels, le soutien à offrir serait :

- Une expérience de travail significative
- Une formation et perfectionnement
- Un encadrement
- L'acquisition d'habiletés professionnelles
- La préparation à une insertion professionnelle réussie

Au niveau des facteurs personnels, ce serait une occasion :

- De succès et de réussite
- D'autonomie et d'habiletés sociales
- D'avoir de bonnes conditions d'intégration dans le groupe
- D'engagement

Si ces éléments permettent de mettre en évidence certains enjeux spécifiques en fonction des besoins des individus bénéficiant d'une subvention salariale, ils ne doivent cependant pas être limités à ces seuls individus mais plutôt étendus à tous les salariés selon différents degrés.

Plusieurs outils en ressources humaines peuvent être utilisés pour aider les gens à évoluer vers un modèle optimal de salariés si l'entreprise est prête à investir en eux. Vous trouverez bon nombre de ces outils à la partie 3 de ce manuel.

PARTIE 2 – ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYÉ

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient faire partie des préoccupations importantes pour tous les gestionnaires d'entreprise. Un des défis de ceux-ci repose sur la capacité de rétention des employés et sur leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, le gestionnaire doit transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

Les impressions des nouveaux employés envers l'environnement de travail, les figures d'autorité et les collègues, se forment très tôt; la qualité de la relation employeur-employé en dépendra. Ces impressions influenceront le climat de travail, les attitudes et les comportements des employés ainsi que la décision de demeurer ou non dans l'organisation. La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur :

- la durée d'emploi
- l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise
- sa mobilisation et son adhésion à la mission.

Il importe donc de donner aux nouveaux employés, un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Une intégration bien planifiée est non seulement garante d'une plus grande autonomie mais poursuit aussi les objectifs suivants :

- Elle favorise l'intégration sociale;
- Elle aide l'employé à trouver lui-même réponse à ses questions;
- Elle démontre tout le soutien que l'entreprise lui offre pour faciliter son adaptation.

Les étapes de l'accueil et de l'intégration sont les suivantes :

1. La préparation à l'accueil
2. L'accueil
3. L'intégration
4. Le suivi et le maintien en emploi

1. LA PRÉPARATION À L'ACCUEIL

Une bonne façon de faciliter l'intégration d'un nouvel employé est de lui montrer que son arrivée est appréciée et attendue. Des petites attentions, qui nécessitent peu de temps, peuvent faire une grande différence pour un nouvel employé.

En voici quelques-unes :

- Contactez le futur employé afin de confirmer la date et l'heure de l'accueil ainsi que la personne responsable de son accueil.

- Informez les membres du conseil d'administration et le personnel du nom, du poste et de la date d'entrée du nouveau afin que personne ne le confonde avec un fournisseur ou un client.
- Préparez son poste de travail avant son arrivée, préparez ses documents, outils et éléments de sécurité dont il aura besoin pour accomplir ses tâches.
- Ayez en main les codes d'accès aux ordinateurs, son adresse courriel ainsi qu'un poste téléphonique.
- Si vous avez des cartons d'identification ou des cartes d'accès, préparez les siens avant son arrivée.
- Pour la première journée, prévoyez avec qui il prendra ses pauses.
- Prévoyez du temps pour présenter le nouvel employé à ses collègues et aux autres employés.
- Préparez les documents pertinents et la documentation à lui remettre (vérifiez si le manuel et l'organigramme sont à jour).
- Faites une photocopie de sa description de poste.
- Prévoyez quelles tâches il fera lors de la première journée.
- Planifiez la formation technique.



Relisez votre fiche d'intégration (Outil # 2) afin de bien vous préparer et ne rien oublier!

De plus, prévoyez de jumeler le nouveau venu avec un employé ou collègue que vous identifierez à l'avance et qui pourra agir à titre de parrain ou d'accompagnateur. Cette façon de faire a l'avantage de permettre au nouvel employé d'établir dès le départ, des liens de confiance avec une personne, ce qui facilite son apprentissage et son intégration harmonieuse.

Il vous faudra également déterminer avec le parrain, quelles tâches le nouveau venu devra effectuer et de quelle façon les renseignements lui seront transmis.

2. L'ACCUEIL

Puis, arrive l'accueil en tant que tel. Dès son arrivée, le nouvel employé doit se sentir encadré. C'est son supérieur immédiat qui doit l'accueillir : celui-ci lui dresse le portrait de l'organisme et présente l'organigramme, lui parle des valeurs et de la mission, des produits et services, des conditions de travail, lui précise les comportements souhaités et les règles à respecter, etc. Le supérieur fait ensuite visiter les locaux au nouvel employé et lui présente les membres de son équipe ainsi que son parrain. C'est à ce moment qu'il lui désigne son espace de travail ainsi que les outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.).

À cette phase, la fiche d'intégration (**Outil # 2**) vous sera très utile. Elle vous permettra de ne pas oublier d'étapes qui pourraient être essentielles. Vous pouvez également préparer une pochette d'accueil dans laquelle vous pourrez inclure le manuel de l'employé, l'organigramme de l'organisme, le rapport annuel de la dernière année, des cartes d'affaires ainsi que d'autres documents importants.

Lors de l'accueil, vous expliquez et faites signer le contrat de travail (**Outil # 3**). C'est ici que vous constituez le dossier du nouvel employé dans lequel vous y incluez graduellement les documents suivants :

- Fiche d'information sur l'employé (**Outil # 4**)
- Description du poste
- Formulaire de demande d'emploi et/ou curriculum vitae
- Formulaire de consentement
- Tests et examens médicaux effectués lors de l'embauche et résultats
- Rapport d'entrevue d'embauche
- Documents sur la vérification des références
- Contrat de travail ou lettre d'entente
- Demande de congé et certificats de maladie pertinents
- Historique de la rémunération
- Formulaires d'évaluation du rendement
- Cours de perfectionnement et de formation suivis
- Correspondance confidentielle avec l'employé
- Avis disciplinaires
- Renseignement sur la cessation d'emploi et/ou lettre de démission

Les employés peuvent faire une demande d'accès et de rectification à leur dossier. Selon la loi d'accès à l'information, vous devez y répondre dans les 30 jours.
www.cai.gouv.qc.ca

Les dossiers des employés doivent être déposés dans un endroit sécuritaire. La plupart du temps, cet endroit est un classeur fermé à clé dans un bureau, lui aussi fermé à clé, appartenant généralement au directeur général ou au responsable des ressources humaines.

3. L'INTÉGRATION

C'est au cours de cette phase que l'employé pratiquera ses nouvelles tâches et ira chercher les connaissances et habiletés dont il aura besoin pour satisfaire aux exigences de l'organisme. Il devra également s'adapter à son nouveau milieu en étant de plus en plus conscient des valeurs que l'organisme véhicule et des attentes qu'elle a envers lui. Graduellement, il fera la connaissance des autres employés et s'imprènera des normes culturelles déjà implantées. Une visite pourra être organisée, s'il y a lieu, des autres points de service de l'organisme.

C'est maintenant qu'il doit s'appropriier ses nouvelles tâches avec l'aide de son accompagnateur ou parrain. Il sera très utile que vous ayez préparé un plan d'entraînement qui décrit toutes les étapes de la formation. **L'Outil # 5** (10 minutes pour planifier l'entraînement à la tâche) vous aidera à bien la planifier et à ne rien oublier. Cet outil vous sera surtout utile si la formation de l'employé est offerte par plusieurs personnes et que beaucoup de tâches différentes doivent être intégrées.

Cette partie de l'intégration est extrêmement importante. Il pourra acquérir ainsi dès le début, de bonnes méthodes de travail, ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail. Bien encadré, il sera plus rapidement efficace à son poste.

Les thèmes de formation suivants peuvent être abordés :

CONTENU DE LA FORMATION	CONNAISSANCES À ACQUÉRIR
Mission et services de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Produits et services • Politique et règlements internes • Code d'éthique
Normes de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des normes • Respect des normes de qualité
Tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches à effectuer • Procédures de travail requises • Utilisation du matériel ou des équipements

Une bonne façon d'aider l'employé à acquérir les connaissances et compétences nécessaires à son poste est par l'entraînement à la tâche.

➤ **L'entraînement à la tâche**

Selon Emploi-Québec, « l'entraînement à la tâche est un ensemble d'activités visant l'acquisition, en situation de travail, de connaissances, d'habiletés et d'attitudes reliées à l'exercice des tâches propres à un emploi donné. Il s'agit de situations où l'accomplissement des tâches attribuées à un employé nécessite des apprentissages précis, d'une durée déterminée » (www.emploiquebec.net).

L'entraînement à la tâche d'un nouvel employé ou d'un employé attiré à un nouveau poste varie selon le degré de complexité du poste et du niveau de compétences qu'il doit acquérir pour bien comprendre toutes les facettes de son travail. Selon la capacité d'apprentissage de l'individu, l'intégration en emploi se fera plus ou moins rapidement.



□ **Comment faire l'entraînement à la tâche?**

L'Outil # 6 que vous trouverez en annexe, fournit une grille qui a été conçue de façon à répertorier toutes les responsabilités du nouvel employé afin de s'assurer qu'il a été bien accompagné dans l'exercice de ses nouvelles fonctions.

Cette fiche devient en quelque sorte le carnet d'apprentissage de l'employé. Au fur et à mesure qu'une étape est complétée, le formateur y inscrit la date, puis appose ses initiales dans la colonne prévue selon que l'habileté est acquise ou encore à travailler comme dans l'exemple ci-dessous :

TÂCHES ¹	EXPLICATION ²	DÉMONSTRATION ³	MISE EN PRATIQUE ⁴	HABILITÉ ACQUISE ⁵	HABILITÉ À TRAVAILLER ⁶	COMMENTAIRES
1. Prépare le matériel à souder	12/08	12/08	13/08	J.M.		Ça va bien
2. Prépare la machine et fait les ajustements	12/08	12/08	13/08	J.M.		C'est beau!
3. Vérifie l'équipement de sécurité	12/08	12/08	12/08		J.M.	A un peu de difficulté
4. Effectue la soudure	13/08	13/08	13/08		J.M.	Manque de pratique
5.						

¹ **Tâches** : En se basant sur la description de poste, on définit chacune des tâches requises dans le travail.

² **Explication** : Cette étape doit amener le nouvel employé à se faire une bonne idée de la raison d'être de la tâche, des résultats et des critères de qualité qu'il doit obtenir, des précautions à prendre, etc.

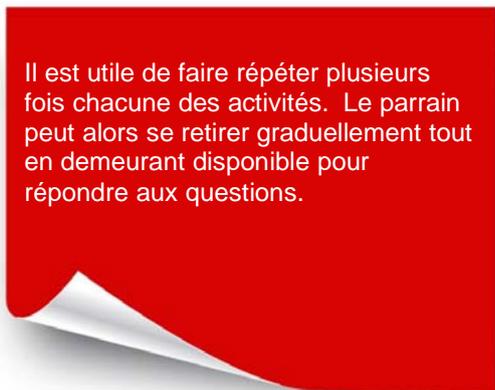
On fait une présentation générale des tâches reliées au poste. On peut également en expliquer le bien fondé et où chacune des tâches se situe dans le processus et la séquence des opérations.

³ **Démonstration** : Le formateur démontre le processus ou l'activité à réaliser puis s'assure que la démarche suivie est comprise et retenue par l'employé.

⁴ **Mise en pratique** : Une fois qu'il a compris les explications précédentes, le nouvel employé peut mettre en pratique ce qu'il a appris. Le formateur observe le nouvel employé en situation réelle et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire en lui donnant une rétroaction continue.

Durant la pratique, le formateur n'intervient que si c'est nécessaire (danger, risque de bris, etc.) afin de permettre à l'employé de prendre conscience de ce qu'il sait faire et de ce qu'il doit approfondir.

^{5 - 6} **Habilitéte acquise ou à travailler** : En indiquant si l'habileté est acquise ou à travailler, on est en mesure de voir l'évolution de l'apprentissage de l'employé sur le terrain.



Il est important de donner une rétroaction à l'employé. Le formateur devra décider ici, si l'employé devra pratiquer à nouveau la tâche ou s'il peut passer à l'étape suivante.

➤ **Comment favoriser l'acquisition des nouvelles connaissances?**

Afin d'offrir toutes les chances possibles au nouvel employé d'acquies, les connaissances nécessaires pour exercer les tâches reliées à son poste, certaines conditions sont nécessaires. Voici donc un aide-mémoire pour favoriser l'acquisition des nouvelles connaissances.

□ **Les conditions facilitant l'apprentissage :**

- Expliquez les tâches simples avant les tâches complexes
- Suscitez l'intérêt de l'employé
- Expliquez ce qu'on attend de lui
- Respectez son rythme d'apprentissage et soyez à son écoute
- Parlez en langage simple, clair et concis (évituez les jargons)
- Définissez les termes complexes ou pouvant prêter à confusion
- Demandez à l'employé de résumer ce qu'il a compris
- Situez la séquence de travail dans le processus de production
- Faites toujours une démonstration avant de le faire pratiquer
- Félicitez-le pour ses succès
- Mentionnez-lui ses échecs en utilisant des faits concrets
- Veillez à ne pas vous faire déranger
- Arrêtez quand le travail devient trop difficile afin que l'employé ne se trouve pas confronté à des tâches impossibles à réaliser

En bref :

Les gens retiennent en général :

- 10% de ce qu'ils entendent
- 20% de ce qu'ils voient
- 60% de ce qu'ils font

4. SUIVI ET MAINTIEN EN EMPLOI

Une fois la période d'adaptation terminée, il faudra s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil. Une rencontre doit donc être prévue avec celui-ci afin de vérifier s'il a besoin de soutien d'une part et si d'autre part, il y aurait certaines mises au point à faire. Ses perceptions face à son intégration et son bien-être actuel seront garants de son maintien ou non en emploi. C'est l'occasion idéale pour lui demander s'il est satisfait de son intégration, de son entraînement, de son parrain et ainsi de suite. Vous pouvez également lui demander de compléter le questionnaire d'évaluation de l'accueil; vous en trouverez un exemple à l'**Outil # 7**.

Chaque personne a des besoins qui lui sont propres et qui peuvent évoluer au fil du temps. Il faut donc exercer un suivi continu pour s'assurer de leur inclusion et de leur participation au milieu de travail.

Également, il faudra vérifier si le plan d'entraînement à la tâche a été efficace et se demander où en est rendu l'employé dans son apprentissage. Trop souvent oubliée, cette étape est aussi importante que l'apprentissage en tant que tel. L'**Outil # 8** vous présente un exemple de grille d'évaluation. Il sera très important par la suite, de revenir sur les points non maîtrisés dans le travail pour compléter la formation déjà entamée.



Plus les dirigeants expriment leur vision et la partagent, plus ils trouvent des personnes pour y adhérer avec passion.

□ **Le maintien en emploi**

Perdre un employé que nous venons de former coûte très cher. Afin de maintenir en emploi ce nouvel employé, il faut donc en plus de bien le former, faire en sorte que cet employé progresse dans l'organisme en lui offrant un lieu lui permettant de vivre ses aspirations, ses ambitions, ses rêves et son plein potentiel.

Le tableau ci-après présente quelques conditions favorables au maintien et à la motivation des employés en poste :

ÉLÉMENTS DE MOTIVATION	CONDITIONS FAVORABLES
VISION ET VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer l'ensemble des employés dans la vision de l'organisme. Leur demander leur contribution et leurs idées dans la réalisation du plan stratégique et annuel. • Être fidèle aux engagements pris envers les employés et les informer régulièrement (être transparent et cohérent) • Féliciter et remercier les employés pour le travail effectué jusqu'à maintenant • Clarifier leurs tâches et les faire connaître aux autres employés
CADRE DE VIE	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux exigences de l'équité salariale • Ne pas avoir peur de se comparer aux organismes faisant partie du même secteur d'activité quant à : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Assurance collective <input type="checkbox"/> Plan de pension <input type="checkbox"/> Conciliation travail/famille <input type="checkbox"/> Etc. • Offrir un manuel de l'employé à jour • S'assurer que chacun dispose de l'équipement nécessaire à l'exécution de son travail
RELATIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre la responsabilité de l'harmonie des relations au sein de l'organisme. • Ne pas accepter d'entrave à la bonne harmonie dans l'organisme (avoir une politique disciplinaire connue et comprise des employés). • Reconnaître et considérer son personnel par des gestes de gratitude (fêter les réussites en groupe). • Être proactif en tant que dirigeant : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Parler directement au personnel <input type="checkbox"/> Les saluer tous les jours <input type="checkbox"/> Être disponible pour les employés qui le demandent <input type="checkbox"/> Donner une rétroaction aux employés et communiquer clairement vos attentes.
DÉVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir à ceux qui le désirent des opportunités de formation • Établir avec les employés, des objectifs atteignables et réalistes • Offrir le support nécessaire pour atteindre ses objectifs • Prévoir des rencontres d'évaluation de rendement • Lors des rencontres régulières, reconnaître les employés qui ont réalisé leurs objectifs et qui ont fait des bons coups

Comme on peut le constater, il n'y a pas que le salaire qui compte, c'est tout un ensemble de facteurs et de petits gestes qui, posés quotidiennement, vont faire toute la différence. Pour le conseil d'administration, s'occuper de l'ensemble de ses employés est une chose quasiment impossible, c'est donc pour cette raison qu'il doit prendre soin de son équipe de direction et permettre à celle-ci de prendre soin des autres employés de l'entreprise.

Même après avoir mis en place une bonne stratégie pour fidéliser le personnel, il peut arriver que certains décident de quitter. Il est important de rencontrer l'employé afin de vérifier pourquoi il désire aller voir ailleurs. **L'outil # 9** (Gestion d'un départ volontaire) devrait alors être utilisé pour vous aider dans l'amélioration de vos stratégies.

PARTIE 3 – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. LÉGISLATION DU TRAVAIL ET RÔLE DU C.A.

Chaque membre du conseil d'administration est responsable du respect de la législation. Le DG est embauché par le conseil d'administration pour gérer les opérations de l'organisation au quotidien, mais le conseil d'administration ne peut déléguer l'obligation qui lui incombe de rendre des comptes quant au respect de la législation.

La plupart des organisations communautaires sont régies par les gouvernements provinciaux et elles doivent donc se conformer à la législation provinciale. Certaines organisations communautaires sont plutôt régies par le gouvernement fédéral et elles doivent donc se conformer à la législation fédérale. Par ailleurs, toutes les organisations doivent se conformer à la législation fédérale dans des domaines spécifiques, notamment l'impôt sur le revenu, l'assurance-emploi et le Régime de pensions du Canada.

2. LOIS ET RÈGLEMENTS

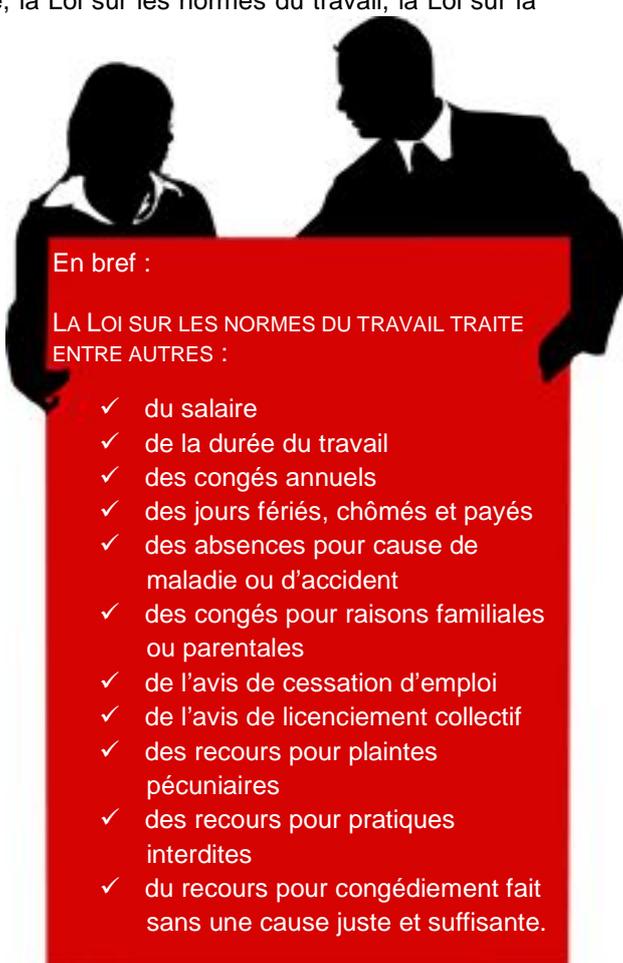
Ainsi, avant de vous offrir des outils vous aidant à gérer sainement vos ressources humaines, voici quelques points concernant les lois et règlements régissant le travail au Québec.

Pour n'en nommer que quelques-unes, citons : le Code du travail, le Code des professions, la Charte des droits et libertés de la personne, la Loi sur l'équité salariale, la Loi sur les normes du travail, la Loi sur la santé et la sécurité au travail, la Loi sur les décrets de convention collective ainsi que la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. De plus, on retrouve la Commission des lésions professionnelles, la Commission des droits de la personne ainsi que plusieurs règlements touchant au travail.

Dans le cadre du présent document, on retrouve les points importants à retenir concernant les principales lois et règlements auxquelles les entreprises peuvent avoir à se référer.

➤ **La Loi sur les normes du travail**

Depuis 1980, les conditions de travail des personnes non syndiquées, travaillant au Québec pour une entreprise de compétence provinciale, sont régies par la *Loi sur les normes du travail* (LNT). Selon l'article 93 de la Loi, tout le monde, employeurs et personnes salariées, doit s'y conformer et toute entente à l'effet contraire est considérée nulle. La LNT protège en principe toute personne salariée, c'est-à-dire toute personne qui travaille pour un employeur moyennant un salaire, en autant que cet employeur exerce des activités au Québec et œuvre dans un secteur de compétence



En bref :

LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL TRAITE ENTRE AUTRES :

- ✓ du salaire
- ✓ de la durée du travail
- ✓ des congés annuels
- ✓ des jours fériés, chômés et payés
- ✓ des absences pour cause de maladie ou d'accident
- ✓ des congés pour raisons familiales ou parentales
- ✓ de l'avis de cessation d'emploi
- ✓ de l'avis de licenciement collectif
- ✓ des recours pour plaintes pécuniaires
- ✓ des recours pour pratiques interdites
- ✓ du recours pour congédiement fait sans une cause juste et suffisante.

provinciale. La Loi protège tous salariés ainsi que les personnes immigrantes ou réfugiées mais en **possession d'un permis de travail**.

Il est à noter que la personne qui travaille dans le cadre d'une mesure ou d'un programme d'aide à l'emploi fait partie des travailleurs non visés par la Loi sur les normes du travail, tout comme les personnes bénévoles.

La Loi sur les normes du travail comporte des dispositions sur l'avis de cessation d'emploi et l'avis de licenciement collectif qui protègent la majorité des salariés québécois. *Il est important de respecter la démarche et les délais sous peine d'amendes importantes.* Pour plus d'information, visitez le site de la Commission des normes du travail au : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/>.

➤ **La Loi sur le harcèlement psychologique au travail**



En bref :

LA POLITIQUE D'HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE DOIT COMPRENDRE TOUS LES ELEMENTS SUIVANTS :

Un **engagement ferme, connu et répété** régulièrement par l'employeur afin de prévenir ou faire cesser le harcèlement.

Des mécanismes internes connus, des directives explicites qui lui permettent d'être informé des situations de harcèlement en toute discrétion et en toute sécurité pour la victime de harcèlement.

Les démarches nécessaires pour mettre sur pied rapidement une enquête objective et efficace lorsque du harcèlement psychologique est porté à sa connaissance.

La Loi sur les normes du travail définit ainsi le **harcèlement psychologique au travail**: «*Pour l'application de la présente loi, on entend par harcèlement psychologique 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 du salarié et qui entraîne, pour celui-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 le salarié* ».

La Loi établit ainsi les obligations de l'employeur: «*l'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser* ».

L'employeur devra démontrer qu'il répond à ses obligations de prévention et de correction de manière satisfaisante. Par exemple, la Commission des normes du travail estime que l'employeur devrait mettre en place **une politique anti-harcèlement** qui devra être complète, adéquatement appliquée et connue du personnel.

Cette politique devrait indiquer clairement quelles sont les personnes protégées par elle et quels sont les rôles et les responsabilités de chacun. Un exemple de politique d'harcèlement est présenté à l'**Outil #10**.

➤ **La Charte des droits et libertés de la personne**

La *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec est une loi entrée en vigueur en juin 1976 qui, en plus des droits fondamentaux de toute personne, prévoit une série de mesures touchant les travailleurs. Entre autres, il y est mentionné que toute personne au Québec a droit d'être traitée en pleine égalité et, par conséquent, à la protection contre la discrimination interdite dans l'exercice de l'ensemble des droits et libertés reconnus par la Charte.

L'article 10 de la Charte énumère les caractéristiques personnelles qui constituent les motifs de discrimination interdite, qui sont :

- ✓ l'âge
- ✓ la condition sociale
- ✓ les convictions politiques
- ✓ l'état civil
- ✓ la grossesse
- ✓ un handicap
- ✓ la langue
- ✓ l'orientation sexuelle
- ✓ la race, couleur, origine ethnique ou nationale
- ✓ la religion
- ✓ le sexe
- ✓ le dossier judiciaire (si l'infraction n'a aucun lien avec l'emploi ou si la personne en a obtenu le « pardon » (art. 18.2))

Au travail, les occasions de discrimination sont interdites dans les cas suivants :

- les offres d'emploi [art. 11];
- la réception, la classification ou le traitement des demandes par les bureaux de placement [art. 18];
- les formulaires de demande d'emploi et les entrevues de sélection [art. 18.1];
- l'embauche, l'apprentissage, la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi, les conditions de travail, l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi [art. 16];
- le traitement ou salaire égal pour un travail équivalent (incluant les compensations ou avantages pécuniaires liés à l'emploi), sauf si une différence est fondée sur l'expérience, l'ancienneté, la durée du service, l'évaluation au mérite, la quantité de production ou le temps supplémentaire, si ces critères sont communs à tous les membres du personnel [art. 19];



En bref :

Tous les employeurs, y compris les employeurs des secteurs bénévoles et communautaires, doivent se conformer à la Loi sur les droits de la personne.

Pour plus d'informations, se référer au site de la Commission (www.cdpcj.qc.ca)

- l'adhésion à une association syndicale, d'employeurs ou professionnelle, l'exclusion ou la suspension de telle association et la jouissance des avantages qu'elle offre [art. 17].

➤ **La Loi sur les accidents et maladies professionnelles**

Les accidents du travail et les maladies professionnelles coûtent chers. Conformément à la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, les entreprises et organismes ont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et sécurité des employés. Afin de vous aider en ce sens, il faut se rappeler les quatre points suivants :

1. IDENTIFIER :

Identifier les sources possibles de danger devrait être une préoccupation quotidienne. Il faut donc garder l'œil ouvert et inciter les employés à signaler les dangers liés à la santé et sécurité dans leur environnement de travail. Ensuite, prioriser l'élimination de ces sources potentielles de danger.

2. PRÉVENIR :

Habiller un ou deux employés à donner les premiers soins.

3. CONTRÔLER :

Pour éviter le retour du danger, analyser les solutions qui ont été mises en œuvre et effectuer les correctifs, si nécessaire. Bien contrôler l'environnement de travail amènera l'entreprise à régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.

4. SENSIBILISER :

Inviter les employés à adopter des méthodes de travail sécuritaires en suivant les règles de prévention des accidents et en évitant de mettre leur sécurité et celle d'autrui en danger. Inciter les employés à être prudents, former les nouveaux employés et offrir de la formation continue.

Toute entreprise ayant un établissement au Québec et comptant au moins un travailleur, à temps plein ou non, y compris un travailleur autonome considéré comme un travailleur, doit s'inscrire à la CSST à titre d'employeur. Pour plus d'information sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, visiter le site au www.csst.qc.ca

3. RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Le succès d'un organisme est largement tributaire de sa capacité à attirer les bons employés, à les gérer correctement et à conserver leur loyauté. De bonnes procédures de recrutement sont essentielles et visent donc à :

- 1- Élaborer des procédés qui permettent à l'entreprise de recruter des candidats compétents.
- 2- Offrir à l'entreprise des ressources humaines au meilleur coût possible.
- 3- S'organiser pour que chaque candidat en poste puisse utiliser ses aptitudes, sa formation, ses expériences, sa personnalité et sa motivation de la meilleure manière possible.

Le **processus de recrutement** vise à rassembler un groupe de candidats compétents. Les étapes sont : analyse des besoins, rédaction de l'offre d'emploi et affichage du poste à l'interne et ou à l'externe.

Le **processus de sélection** vise à choisir, parmi les candidats intéressés, la personne la plus compétente. Les étapes sont : analyse des curriculum vitae, entrevues et tests de sélection, prises de références et offre d'emploi.

Mais tout d'abord, il faut situer les rôles de chacun dans un organisme communautaire ou OBNL. La plupart du temps, c'est le conseil d'administration qui a la responsabilité d'embaucher le directeur général. Par la suite, c'est ce DG qui a la responsabilité d'embaucher les autres membres du personnel sur approbation du CA.

➤ Processus de recrutement

- Analyse de besoins et établissement du profil recherché.*

Il est important de bien définir le besoin de l'organisme en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Les questions à se poser :

- ✓ Pour quelles tâches, projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire ?
- ✓ Quand en avons-nous besoin ?
- ✓ Quelles sont les compétences recherchées : formation ou expérience, langues utilisées, logiciels, etc. ?

Si ce n'est déjà fait, il y a lieu d'élaborer une description de poste (**Outil #11**) qui sera l'instrument de base du recrutement. De plus, cette description constituera un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'évaluation du rendement car il présente les résultats attendus.

Pour élaborer des descriptions de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés qui sont les mieux placés pour parler de ce qu'ils font. Toutes les composantes du poste devront être consignées par écrit.

Il appartient au conseil d'administration d'approuver la description de poste du DG. Dans les petites organisations, le DG approuve toutes les autres descriptions de postes. Lorsque l'organisation est plus grande, cette approbation peut être déléguée à un cadre approprié.

Une fois que la description de poste est finalisée, vous pourrez utiliser **l'Outil # 12** qui présente un modèle de grille d'élaboration de profil de candidats dans laquelle vous trouverez tous les éléments nécessaires que vous devrez préciser ainsi que les éléments que vous jugez essentiels ou souhaitables dans les qualifications du candidat. Des exemples de textes (description de tâches) sont présentés sur le site IMT d'Emploi-Québec : www.imt.emploi Quebec.net.

□ *Rédaction de l'offre d'emploi*

Afin de retenir l'attention des candidats qui correspondent au profil recherché, l'offre d'emploi doit être bien préparée afin de gagner du temps lors du processus de sélection. Normalement, les points suivants se retrouvent à l'intérieur de celle-ci et un modèle est présenté à **l'Outil # 13**:

- ✓ Le titre de l'emploi
- ✓ La description du poste, des tâches et responsabilités ainsi que les critères de sélection
- ✓ La mission, les produits ou services offerts par l'organisme ainsi que le lieu de travail
- ✓ Les avantages et conditions de travail liés au poste
- ✓ Les directives à suivre pour poser sa candidature (date de tombée, adresse, courriel, télécopieur, etc.)
- ✓ L'adresse du site web de votre organisme.

Ne pas faire de distinction, exclusion ou préférence fondée sur 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, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap [art. 20]

□ *Affichage du poste*

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

A) Les sources internes

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation ou encore agissant comme bénévole. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés.

Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients, notamment, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

Quoiqu'il en soit, qu'ils proviennent ou non de l'organisation, ils devront être évalués selon les mêmes critères.

B) Les sources externes

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe. Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les institutions d'enseignement, les agences de placement, les associations professionnelles, les journaux ou magazines, les salons et foires de l'emploi, le site d'offres d'emploi d'Emploi-Québec ou autres sites de recherche d'emplois, etc.

Le recrutement au moyen d'Internet est économique surtout si vous avez déjà un site web. Outre le fait que c'est un des moyens les moins dispendieux, Internet a l'avantage de pouvoir être consulté 24 heures sur 24 et d'offrir la possibilité aux candidats de s'informer sur votre organisme avant de postuler.

➤ **Processus de sélection**

Pour débiter, le tri de tous les CV reçus doit être fait. Il est important de se référer au profil élaboré au départ (**Outil #12**) afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures qui ne répondent pas aux critères de sélection et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

L'Outil # 14 permettra de faire une première sélection en fonction de la pertinence de la lettre de présentation et du curriculum vitae.

Pour effectuer une présélection juste et équitable, il convient d'analyser l'ensemble des CV reçus selon la méthode suivante :

1. Revoir la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels afin de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitae.
2. Lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer en trois groupes distincts :
 - a. Très près des critères de sélection
 - b. Assez près ou sujet à réévaluation
 - c. Non pertinents pour le poste

3. Évaluer les CV des groupes a et b afin de confirmer le classement en reprenant le même outil. Les candidats du groupe a devraient être reçus en entrevue. Ceux du groupe b pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe a. Dans le cas d'une pénurie de main-d'œuvre, il sera avantageux de revoir les critères de sélection ou de tout simplement trouver une autre méthode de recrutement.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il pourrait être intéressant ici, de mentionner l'échelle salariale du poste si celle-ci ne figurait pas dans l'offre d'emploi, vous éviterez ainsi de rencontrer des candidats qui refuseraient par la suite l'emploi, à cause du salaire.

Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que l'organisme ne conservera pas leur candidature en mentionnant que le curriculum vitæ sera conservé pour des besoins futurs. Cette pratique démontre que l'organisme respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation.

□ *Entrevues et tests de sélection*

Le succès d'une entrevue de sélection dépend de la qualité de sa préparation. Il faudra donc élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'organisme pourra également mettre sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Vous pourriez entre autres faire participer un membre du conseil d'administration ou un collègue de travail, au processus de sélection. Il sera très important cependant de clarifier le rôle de chacun qui pourrait être par exemple :

- Aider à définir les critères de sélection
- Évaluer les curriculum vitae
- Préparer les questions d'entrevue
- Participer aux entrevues
- Formuler des suggestions quant au choix du candidat

La meilleure façon d'élaborer une grille d'entrevue est de se baser sur les critères de sélection préalablement établis, faire ressortir les éléments les plus importants qu'on souhaite vérifier et pondérer chacun d'eux sur 100.

Par exemple :

POSTE DE SECRÉTAIRE		
Éléments-clés	Pondération	Résultat
Expérience	/30	
Formation	/20	
Connaissances en bureautique	/15	
Bilinguisme	/10	
Qualité du français	/10	
Courtoisie	/10	
Disponibilité	/5	
		/100

À partir de cette grille, vous serez en mesure de déterminer quelles questions vous permettront d'évaluer chacun des éléments-clés du poste. Afin de vous faciliter la tâche, vous pouvez vous rendre à l'**Outil # 15** afin de produire votre propre grille d'entrevue. Un modèle de grille d'entrevue vous est également fourni à l'**Outil # 16**.

Lors de l'élaboration de la grille d'entrevue, vous pourrez déterminer s'il sera nécessaire de mesurer par des tests, le niveau de connaissance détenu par les candidats pour le poste et ce, sous forme écrite ou orale. Des tests maison pourront vous aider à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à une secrétaire de rédiger une lettre ou encore d'entrer des données dans un fichier Excel. On pourrait par ailleurs demander à une éducatrice en service de garde, d'élaborer une activité visant à préparer les enfants à la rentrée scolaire.

Afin d'évaluer de façon plus approfondie le savoir-être d'un candidat, l'utilisation de tests psychométriques pourra être utile. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles.

Ces tests font partie des dernières étapes du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

AIDE-MÉMOIRE
Avant l'entrevue :
<ul style="list-style-type: none"> • Préparez la rencontre, déterminez l'heure, le lieu, l'endroit • Révissez le profil de poste et le canevas d'entrevue • Déterminez qui, parmi les membres du comité de sélection, posera les questions • Préparez les questions spécifiques • Préparez les réponses quant à la rémunération
Pendant l'entrevue :
<ul style="list-style-type: none"> • Mettez le candidat à l'aise • Précisez le déroulement de l'entrevue • Soyez à l'écoute et observez le langage non verbal • Faites-le parler de ses réalisations et de ses champs d'intérêt • Faites-le réagir à des mises en situation semblables à celles qu'il aura éventuellement à vivre dans le poste à combler • Vérifiez s'il existe des affinités avec les personnes avec qui il aura à travailler • Terminez en lui offrant l'occasion de poser des questions
Après l'entrevue :
<ul style="list-style-type: none"> • Complétez la grille d'entrevue en ajoutant vos commentaires • Discutez brièvement de vos remarques avec le comité de sélection

□ *Prise de références*

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat un formulaire de consentement (**Outil # 17**) autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire. Un exemple est présenté à l'**Outil # 18**.

AIDE-MÉMOIRE

- Présentez-vous et précisez l'objet de votre appel
- Assurez la personne de la confidentialité des renseignements qu'elle fournira et que vous détenez une autorisation de l'ancien employé en ce sens
- Posez des questions sur les responsabilités qu'on lui avait confiées et sur ses principales réalisations
- Discuter de ses points forts et de ses points faibles, sa personnalité, ses relations avec ses collègues, sa ponctualité, etc.
- Faites préciser les raisons de son départ
- Remerciez la personne de sa collaboration

Si les références du candidat sont satisfaisantes, le responsable du recrutement peut faire part de la décision d'embauche au candidat. Il est important de bien l'informer des conditions de travail offertes et s'il accepte le poste, lui fixer la date d'entrée en fonction. Une proposition énumérant les conditions d'emploi et les heures de travail prévues devra lui être remise. Un exemple de lettre d'embauche est présenté en annexe (**Outil # 19**). Par la suite, un contrat formel doit être rédigé afin de spécifier les ententes et les règlements régissant le cadre de travail.

Conservez pendant au moins deux (2) ans tous vos documents relatifs au recrutement et à l'embauche.

➤ **Contrat de travail**

Afin de spécifier les ententes et les règlements régissant le cadre de travail, un contrat formel doit être rédigé (**Outil # 3**). Étant donné qu'un contrat de travail est un document légal et que les différentes clauses peuvent varier en fonction des lois en vigueur (Code civil, normes du travail, etc.), il est suggéré de consulter un professionnel. Néanmoins, la rédaction d'un contrat de travail aidera l'employeur et le salarié à bien définir leurs attentes respectives et à éviter les malentendus. Celui-ci devra contenir les points suivants :

- Le titre du poste
- Le nom du supérieur immédiat
- Les tâches à accomplir
- Le salaire et autres formes de rémunération
- L'horaire de travail et le paiement des heures supplémentaires
- La durée du contrat

- Les vacances et les congés
- La période d'essai ou de probation
- Toute clause particulière propre à l'emploi.
- La résiliation du contrat

AIDE-MÉMOIRE LA BASE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL	
Obligations du salarié	Obligations de l'employeur
<ul style="list-style-type: none"> • Exécuter le travail demandé <ul style="list-style-type: none"> ✓ être disponible ✓ fournir le travail demandé ✓ répondre aux demandes de l'employeur ✓ respecter la discipline générale de l'organisme • Être loyal envers son employeur <ul style="list-style-type: none"> ✓ ne pas causer de torts ✓ éviter tous gestes malhonnêtes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir le travail et en rendre possible l'exécution <ul style="list-style-type: none"> ✓ mettre à la disposition les outils nécessaires ✓ fournir les instructions adéquates • Payer le salaire convenu • Communiquer les règlements de l'organisme • Être équitable envers chacun des employés

4. MANUEL D'EMPLOYÉ

Le manuel de l'employé est un outil de gestion qui permet aux employés de mieux connaître l'organisme et ses attentes. Il assure une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail. L'organisme démontre ainsi qu'elle se soucie de ses salariés et qu'elle fait tout en son pouvoir pour établir une structure interne cohérente.

Le manuel est aussi utilisé pour faciliter l'accueil et l'intégration harmonieuse du nouveau personnel. Il constitue souvent la première source de renseignements sur leur milieu de travail. En général, le manuel de l'employé est l'un des premiers mandats que l'on donne au directeur général pour mettre sur pied une structure.

➤ **L'objectif du manuel de l'employé :**

1. Définir les attentes et les orientations de l'entreprise
2. Donner les mêmes informations à tous les employés
3. Préciser les règles de fonctionnement de l'entreprise
4. Favoriser l'engagement des employés.

➤ **Les étapes d'élaboration du manuel :**

A. Création d'un comité de travail

La première étape consiste à former un comité qui pourra identifier les besoins de l'employeur et du personnel à l'égard de l'élaboration du manuel. Par ailleurs, le gestionnaire pourra sélectionner les informations qu'il désire transmettre aux employés.

Il importe que le contenu soit représentatif de la **pensée et de la philosophie de gestion de l'organisme**. Il pourra également être intéressant de consulter quelques employés clés afin de mieux définir et de préciser certains éléments. Leur participation peut rendre le guide encore plus intéressant et significatif. Il sera également important de consulter le CA et de valider les informations retenues au fur et à mesure de la rédaction du manuel, auprès de celui-ci.

B. Réflexion sur chacun des thèmes et enjeux liés aux ressources humaines

La conception d'un manuel de l'employé exige beaucoup de réflexion et de nombreux questionnements sur chacun des thèmes à développer. En effet, il importe de sélectionner les éléments essentiels à communiquer au personnel. Lors de cette étape, il ne faut pas hésiter à consulter des personnes de confiance, des employés clés, des membres du CA ou toute autre personne qui pourrait contribuer à choisir les thèmes à inclure dans le manuel. De plus, il est très important de vérifier auprès des diverses lois du travail afin que le manuel ne soit pas à l'encontre d'un article de ces lois.

Voici ci-après un aperçu des rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé.¹

Message de la direction : Le message du directeur présente brièvement l'organisation ainsi que les objectifs du manuel. Idéalement, il est stimulant et suscite le désir d'entrer au service de l'entreprise. Il peut aussi inviter les employés à faire part de leurs commentaires sur le contenu du manuel.

Historique de l'entreprise : L'historique doit contenir les grandes lignes du développement de l'entreprise depuis sa création, les étapes de son développement, les faits intéressants (volume d'affaires, clients prestigieux, marchés dans lesquels l'entreprise est active) ainsi que les principaux défis à relever.

Mission, philosophie et valeurs : La raison d'être de l'entreprise doit être énoncée en terme simple. Les valeurs doivent être réalistes et cohérentes pour susciter l'engagement. Pour les formuler, il est possible de se questionner sur ce qui devrait guider les relations interpersonnelles, les relations avec les fournisseurs, les méthodes de travail ainsi que le processus de décision à l'intérieur de l'organisation.

¹ Source : TECHNOCompétences

Attentes de la direction : Il s'agit ici de communiquer ses attentes en ce qui a trait à la responsabilité, à la collaboration, à l'esprit d'équipe, aux résultats visés et à la performance attendue.

Organigramme : Cette partie présente un schéma de la structure organisationnelle comprenant les postes, les responsabilités et les rôles de chacun. Il doit être simple afin que l'on puisse s'y retrouver facilement.

Rémunération : Cette portion du manuel doit présenter la politique de rémunération, les avantages sociaux (assurances, régime de retraite, compte de dépenses), les périodes de versement du salaire, les commissions, la fréquence des révisions salariales, etc.

Conditions de travail : Plusieurs éléments peuvent être inclus dans cette section, notamment :

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

Politiques internes : Pour certaines entreprises, il est important de spécifier dans cette section les clauses de confidentialité et de non-concurrence. Pour éviter des malentendus, il est suggéré d'inclure des règles précises concernant la divulgation et la reproduction de documents ou de logiciels ayant trait à l'entreprise. Également, les règles, les limites et les formalités liées aux politiques internes peuvent être énoncées dans cette section. On peut donc y inclure tout ce qui a trait :

- À l'éthique au travail
- Aux attentes par rapport au service à la clientèle
- À l'image professionnelle et tenue vestimentaire
- Au respect et à la propriété de l'équipement, des outils et des locaux de l'entreprise
- Aux limites de la navigation dans Internet et l'interdiction d'accès à certains sites
- À la confidentialité

- À la politique concernant l'usage du tabac, de l'alcool, des drogues et des médicaments
- À la politique contre le harcèlement.

Mécanismes de communication : Cette section vise à préciser les mécanismes de communication interne mis en place par l'entreprise afin de favoriser l'échange de renseignements pertinents et de recueillir les suggestions et opinions des employés. Les moyens de communication utilisés doivent être exposés brièvement.

On y trouve:

- Les engagements de la direction quant à la communication
- Les comités
- Les réunions
- Le bulletin d'information
- L'Internet, l'intranet et le courriel
- Les noms des personnes-ressources en cas de besoin
- L'affichage
- Le pigeonnier
- La boîte à suggestions

Santé et sécurité au travail : Les principales règles de santé et sécurité au travail doivent être brièvement présentées de façon à ce que l'on reconnaisse les obligations et les engagements de l'employeur vis-à-vis des politiques en vigueur. On y présente également le rôle du comité de santé et sécurité du travail, s'il en existe un.

Évaluation de rendement : On peut retrouver, entre autres, la fréquence et les principaux critères d'évaluation, les documents inclus au dossier de l'employé et les suites qui seront données au processus d'évaluation du rendement en ce qui a trait à la rémunération.

C. Rédaction du manuel

Compte tenu du nombre important de points à élaborer dans le manuel, celui-ci peut être rédigé de façon progressive. Voici quelques points importants à considérer lors de la rédaction du manuel :

- Table des matières subdivisée en sections numérotées
- Caractères du texte bien lisibles
- Paragraphes suffisamment espacés et marges généreuses
- Mise jour régulière selon l'évolution des activités de l'entreprise.

L'Outil # 20 pourra servir d'aide-mémoire pour la rédaction du manuel de l'employé.

D. Diffusion du manuel

Une fois la rédaction complétée, il est essentiel que le manuel soit bien expliqué. Tout d'abord, il faut informer la direction (gestionnaires de premier et second niveau) ainsi que les membres du conseil d'administration sur le contenu du manuel, car ils devront l'appliquer au quotidien. Ceci peut se faire sous forme de sessions d'information ou par formation formelle. Par la suite, s'assurer de remettre une copie à chacun des membres du personnel, par petits groupes ou individuellement. Ce manuel doit aussi être remis à tous les nouveaux membres du personnel lors de leur intégration, celui-ci leur permettra d'avoir un bref aperçu de l'organisme dans lequel ils évolueront.

5. LA FORMATION

La formation consiste à fournir à l'employé les connaissances et les méthodes requises à l'accomplissement adéquat de sa tâche. Ainsi, si un employé manque de connaissances ou de méthodes pour accomplir sa tâche, il sera incapable d'avoir une performance efficace et adéquate.

Il est alors important d'instaurer une culture de formation dans l'entreprise. **Pourquoi former ?**

- a) Augmenter la productivité des employés
- b) Augmenter leur motivation
- c) Valoriser leur potentiel
- d) Rendre les employés plus autonomes et limiter ainsi les besoins de supervision
- e) Rendre les employés plus polyvalents à l'intérieur de l'organisation
- f) Favoriser une plus grande contribution à la mission de l'organisme

Donc, « plus » de bénéfices pour l'entreprise et « plus » de motivation pour l'employé. **Comment former?**

Deux grandes étapes sont à considérer :

- a) Analyser les besoins de formation
- b) Diffuser la formation

➤ **Analyser les besoins de formation**

Cette première étape permet de connaître les compétences des employés qui devront être modifiées ou développées. Les besoins de formation peuvent survenir soit :

- Au niveau stratégique
- Au niveau des postes de travail

Par exemple :

STRATÉGIQUE	
Centré sur le Plan stratégique de l'organisme	Un organisme qui veut développer un nouveau créneau d'ici deux ans doit prévoir les compétences qu'elle aura à développer pour un groupe d'employés. Ou encore, former des employés en vue d'un remplacement éventuel
POSTES	
Centré sur les tâches spécifiques et les employés qui les réalisent	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des cours de gestion à la responsable des bénévoles • Montrer un nouveau logiciel • Apprendre l'art de communiquer avec les parents

Il existe différents moyens d'identifier les besoins en formation :

Observation et écoute :

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

Rencontre individuelle :

Pour connaître les besoins particuliers des salariés par une entrevue individuelle.

Évaluation de rendement :

Pour identifier les besoins de formation en fonction des attentes liées au poste.

Conseil d'administration :

Pour avoir une vision globale des besoins de formation dans l'organisme et des prévisions pour les années futures.

➤ **Diffuser la formation**

Il existe plusieurs possibilités d'intégrer des travailleurs dans une démarche de formation. Pour se perfectionner et améliorer leur scolarité, il leur est possible de suivre des cours visant des diplômes aux niveaux secondaire, collégial ou universitaire mais ils peuvent aussi suivre des cours ponctuels, ou encore sur mesure.

Voici quelques suggestions de moyens de formation :

INTERNES (En milieu de travail)	EXTERNES (Hors milieu de travail)
<ul style="list-style-type: none"> • Compagnonnage • Réunion d'entraide et de résolution de problèmes avec des collègues • Rotation de postes • Entraînement à la tâche • Conseils et encadrement par le superviseur : observation, rétroaction, accompagnement • Coaching/mentorat • Formation interne structurée (ex. : SIMDUT, HACCP, ISO, etc.) • Méthodes audiovisuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Séminaires, congrès, colloques, etc. • Cours institutionnels dans les maisons d'enseignements • Formation sur mesure offerte par un consultant • Entraînement ou « coaching » par un spécialiste • Formation à distance et par le biais d'Internet (e-Learning)

La formation dispensée par des ressources internes doit être qualifiante et transférable dans le cadre de l'application de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (Loi sur les compétences). N'hésitez pas à vous y référer.

(La présente loi portait auparavant le titre suivant : « Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre »).

6. L'ÉVALUATION DE RENDEMENT

Cette activité consiste principalement à porter un jugement sur la contribution d'un employé au cours d'une période précise. Cette activité se fait d'une façon formelle ou informelle. **Pour qu'une évaluation de rendement soit efficace, il y a lieu de se poser les questions suivantes :**

- L'employé connaît-il bien les tâches qu'il doit faire ?
- L'employé a-t-il reçu le soutien et la formation nécessaire pour bien faire son travail ?
- L'employé a-t-il bénéficié d'une bonne supervision et reçu une rétroaction ?
- Son milieu de travail est-il convivial et positif ?

➤ **Les avantages de l'évaluation de rendement :**

POUR L'EMPLOYEUR	POUR L'EMPLOYÉ
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le rendement de ses employés • Évaluer les besoins de formation et de développement • Justifier ses agissements (augmentation de salaire, avertissement, etc.) • Échanger avec ses employés de problèmes rencontrés, connaître leurs versions des faits, etc. • Mobiliser les employés quant aux objectifs de l'organisation • Connaître leurs attentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les objectifs à atteindre et sur quoi ils sont évalués • Connaître l'opinion de leur supérieur quant à leur travail • Connaître les lacunes et pouvoir s'améliorer • Discuter des possibilités de promotion

➤ **Les conditions de succès de l'évaluation de rendement :**

- ✓ Permettre à l'employé de s'auto-évaluer et de se préparer à la rencontre
- ✓ S'assurer de ne pas être dérangé
- ✓ Préparer la rencontre
- ✓ Poser des questions et encourager l'employé à exprimer ses idées et émotions
- ✓ Demeurer ouvert au fait qu'il peut énoncer des commentaires négatifs et des critiques
- ✓ Reformuler les dires de l'employé
- ✓ Voir à établir avec l'employé, ses objectifs, son plan d'action et les moyens de s'améliorer
- ✓ S'appuyer sur des faits concrets et des exemples
- ✓ Évaluer les comportements, les résultats et non la personnalité
- ✓ Préciser les succès autant que les échecs
- ✓ Éviter que des événements récents viennent influencer injustement l'évaluation (toujours se baser sur l'information accumulée au cours de l'année).

➤ **Les étapes**

a) Se préparer à l'évaluation du rendement

- ✓ Revoir la procédure et les critères d'évaluation
- ✓ Utiliser un format standard d'évaluation
- ✓ Choisir un lieu confortable et éviter toute interruption
- ✓ S'entendre avec l'employé sur la date et l'heure

b) Effectuer l'évaluation du rendement

- ✓ Mettre l'employé à l'aise
- ✓ Commencer et terminer avec un commentaire positif
- ✓ Rappeler le but de la rencontre
- ✓ S'entendre sur certains buts
- ✓ Solliciter des commentaires sur les politiques et procédures qui affectent le rendement

c) Effectuer le suivi

- ✓ Mettre en œuvre les mesures incitatives et les programmes de formation au besoin
- ✓ Mettre par écrit les données pertinentes à l'évaluation du rendement
- ✓ Fixer la date de la prochaine évaluation
- ✓ Surveiller les progrès de l'employé

L'Outil # 21 présente un modèle d'évaluation du rendement.

7. LES MESURES DISCIPLINAIRES

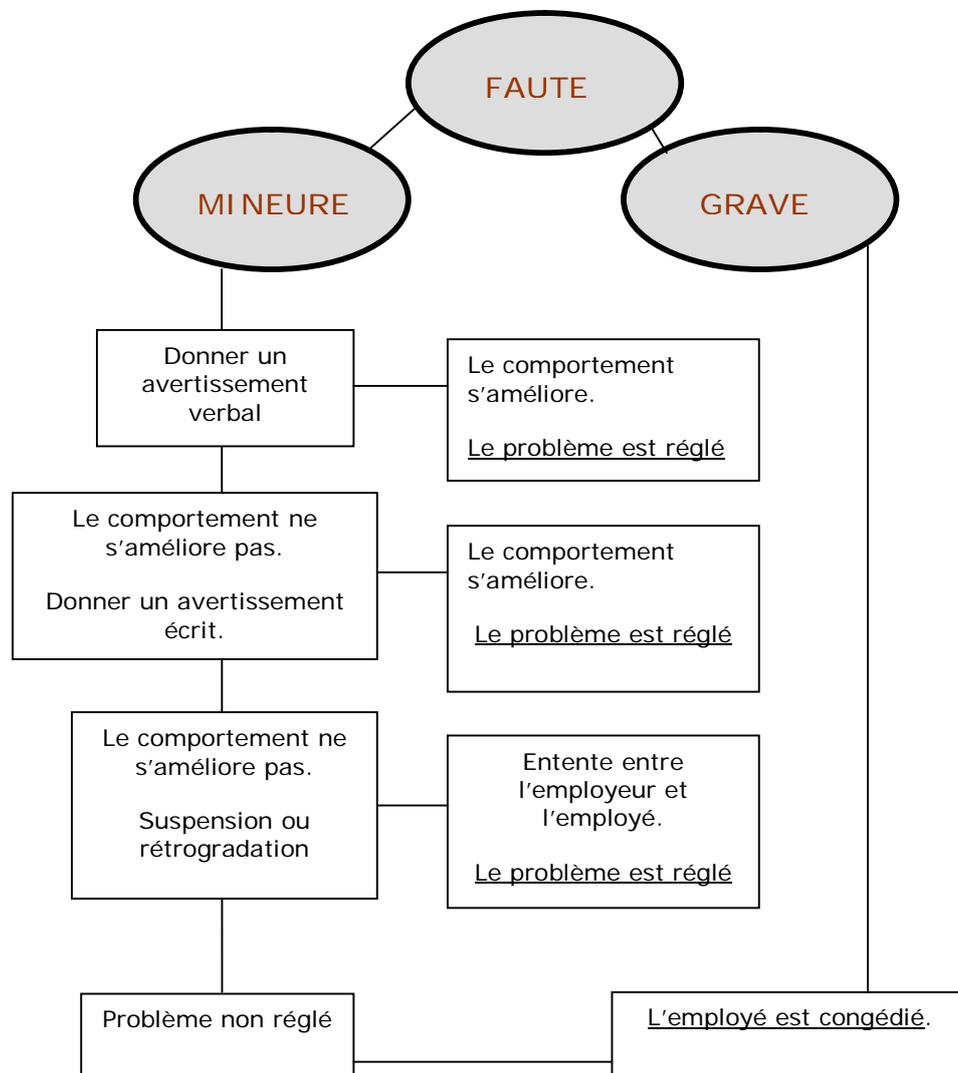
Une mesure disciplinaire est une réponse directe imposée à un employé suite à un manquement en vertu des obligations de cet employé. Quand y recourir?

Une mesure disciplinaire est pertinente dans les cas de :

- ✓ insubordination
- ✓ négligence dans l'exécution du travail
- ✓ défaut d'exécuter les tâches demandées
- ✓ retards ou absences injustifiées
- ✓ comportement agressif envers des collègues ou des supérieurs
- ✓ vol, fraude, infractions criminelles
- ✓ consommation d'alcool et drogues (au travail ou facultés affaiblis)
- ✓ autres conduites préjudiciables à l'employeur

Il faut distinguer ces situations de celles impliquant l'incompétence ou l'incapacité de faire le travail qui justifient plutôt l'imposition de mesures administratives.

➤ **La progression**



Toujours conserver un compte-rendu complet des faits.

Les droits du travailleur ET de l'employeur sont encadrés.

➤ **Comment appliquer la mesure disciplinaire**

1. Rester calme
2. Choisir un endroit à l'écart des autres employés et des clients
3. Assurer la présence d'un témoin, si nécessaire
4. S'assurer que l'employé comprend les conséquences, la politique de l'organisme et la faute commise
5. Pour l'avis écrit, signer le document et demander à l'employé de le signer si possible
6. Classer le document et remettre une copie du document à l'employé

➤ **Règles concernant les mesures disciplinaires**

1. L'employé connaît les attentes de l'employeur
2. L'employé a été supervisé et on lui a donné la formation et les outils requis
3. Le temps nécessaire et la possibilité de répondre aux attentes liées à l'emploi ont été accordés
4. L'employé a eu la possibilité de présenter sa version des faits
5. Agir équitablement
6. Tous les renseignements pertinents concernant l'incident ont été recueillis
7. Tenir compte des circonstances particulières propres à l'acte et aux caractéristiques personnelles du salarié, telles que :
 - L'âge et le degré d'instruction
 - L'état de santé physique et mentale
 - L'inexpérience
 - La crédibilité et l'honnêteté
 - Le dossier disciplinaire antérieur
 - Le type de supervision
 - L'intention derrière l'acte
 - Refus d'admettre la faute (absence de remords)

La Loi sur les normes du travail comporte des dispositions concernant le congédiement sans cause juste et suffisante qui protègent la majorité des salariés québécois.

N'hésitez pas à vous y référer

L'Outil # 22 présente un exemple de formulaire d'avis disciplinaire ainsi qu'un modèle de note au dossier (Outil # 23).

LEXIQUE

Avis de cessation d'emploi	Avis écrit qui doit respecter les conditions et les délais fixés par la Loi sur les normes du travail et que l'employeur est tenu de remettre au salarié avant de mettre fin à son contrat de travail.
Compétences	Combinaison de connaissances, d'habiletés et de qualités physiques et intellectuelles requises pour exercer un métier ou une profession. La compétence renvoie à trois types de connaissances : le savoir, le savoir-faire et des qualités personnelles que l'on résume sous le terme de « savoir-être ».
Congédiement	Rupture définitive du lien d'emploi ou du contrat de travail, à l'initiative de l'employeur, pour des motifs disciplinaires ou pour une question d'incompétence ou de rendement.
Congé	Période pendant laquelle le salarié est autorisé à interrompre ses activités professionnelles sans qu'il y ait rupture du contrat de travail.
Dotation	Processus qui regroupe l'analyse de postes, le recrutement, la sélection, la décision d'embauche et l'intégration au travail.
Équité en emploi	L'équité en emploi vise la représentation équitable des membres de quatre groupes protégés (les femmes, les membres de diverses communautés ethniques, les autochtones et les personnes handicapés) et la suppression de la discrimination dans le système d'emploi.
Équité salariale	L'équité salariale a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Elle a pour objet l'égalité dans la rémunération offerte à des femmes et à des hommes occupant des emplois similaires ou de valeur égale.
Immigrant	Personne établie sur un territoire national, mais née à l'extérieur. Les natifs ne sont pas des immigrants, c'est improprement que l'on parle des immigrants de deuxième ou de troisième génération.
Licenciement	Rupture définitive du lien d'emploi ou du contrat de travail, à l'initiative de l'employeur, pour des motifs économiques ou administratifs comme une restructuration, une abolition de postes ou des difficultés financières.
Mentorat	Relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs

professionnels à atteindre.

Mise à pied

Arrêt **temporaire** du travail imposé par l'employeur pour des motifs économiques ou administratifs. Cet arrêt s'accompagne généralement de l'assurance ou de la promesse d'un rappel au travail.

Sanction disciplinaire

Mesure infligée par l'employeur au salarié pour une faute disciplinaire.

Suspension

La suspension consiste généralement à interrompre temporairement l'emploi d'un salarié pour une période déterminée. Il s'agit d'une sanction disciplinaire. La suspension est toujours temporaire et ne rompt pas le contrat de travail.

BIBLIOGRAPHIE

COMMISSION D'ACCÈS À L'INFORMATION DU QUÉBEC. (en ligne) [<http://www.cai.gouv.qc.ca>]

COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL (en ligne) [<http://www.cnt.qc.ca>]

CONSEILS RH. (en ligne) [www.conseilrh.ca]

EMPLOI-JEUNESSE. *L'embauche Faites-en bon emploi*. Montréal. Sun Life. 1994.

EMPLOI-QUEBEC. (en ligne) [<http://www.emploi quebec.net>]

GROUPEMENT DES CHEFS D'ENTREPRISE. *Fidéliser son personnel... ce n'est pas un jeu d'enfant!* Colloque Saint-Hyacinthe. 2001

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. (en ligne) [<http://www.orhri.org>]

PETTERSON, N., DURIVAGE, A. *L'entrevue structurée*. Presses de l'Université du Québec. 2006

RICHARD, REBECCA A. *Gestion de la performance*, Brossard, Publications CCH ltée, 2001.

RIVARD, PATRICK. *La gestion de la formation en entreprise*. Presses de l'Université du Québec. 2000.

ST-GERMAIN, LISE. *L'expérience des emplois de solidarité, une réponse à l'exclusion des personnes peu scolarisées en regard du monde du travail*. UQAM. Mémoire 2004.

TECHNOCOMPÉTENCES (en ligne)[<http://www.technocompetences.qc.ca>]

ANNEXES :

Outils # 1 à 23 :

- 1 Présentation de la demande
- 2 Fiche d'intégration d'un nouvel employé
- 3 Contrat de travail
- 4 Fiche d'information sur l'employé
- 5 Dix minutes pour planifier l'entraînement à la tâche
- 6 Grille d'entraînement à la tâche
- 7 Évaluation de votre accueil
- 8 Évaluation du transfert des apprentissages par le supérieur immédiat
- 9 Gestion d'un départ volontaire
- 10 Politique d'harcèlement
- 11 Modèle de description de poste
- 12 Grille d'élaboration d'un profil de candidats
- 13 Modèle d'offre d'emploi
- 14 Modèle de grille de sélection de CV
- 15 Préparation de la grille d'entrevue
- 16 Grille d'entrevue de sélection
- 17 Formulaire de consentement
- 18 Vérification de références
- 19 Exemple – Lettre d'embauche
- 20 Aide-mémoire pour l'élaboration du manuel de l'employé
- 21 Évaluation de rendement
- 22 Avis disciplinaire
- 23 Note au dossier