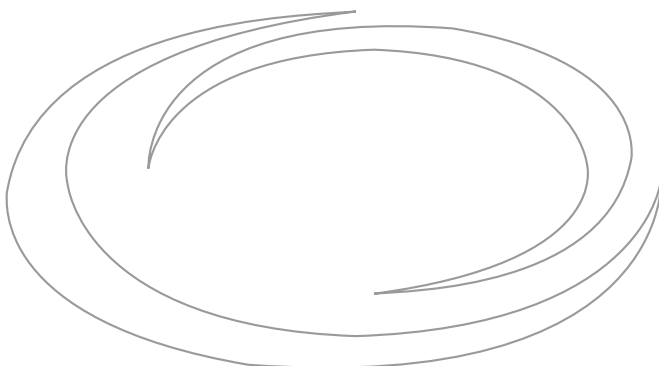


Module 1 – Planifier ses besoins de main-d’œuvre

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



Module 2 – Élaborer un profil de poste

INTRODUCTION 1

OBJECTIFS 3

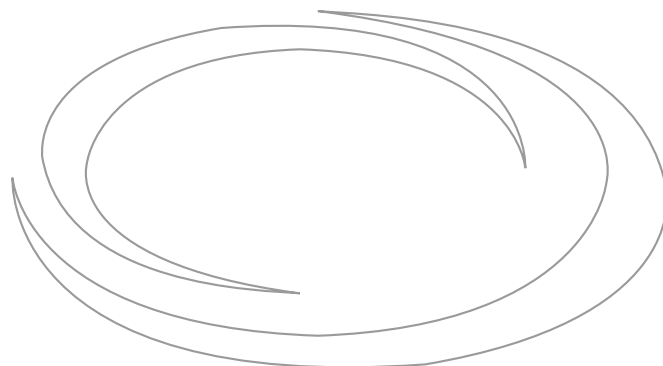
DÉMARCHE 3

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ Distinguer les profils!.....4
- ◆ Références utiles5

ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UN PROFIL DE POSTE

1. Identifier les tâches et les activités reliées au poste 7-8
 - ◆ Outil #7 : Grille d'analyse de poste 9-13
2. Rédiger le profil de poste 15-16
 - ◆ Outil #8 : Profil de poste 17



Module 3 – Embaucher un nouvel employé

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

Module 4 – Accueillir et intégrer de nouveaux employés

INTRODUCTION..... 1

OBJECTIFS 3

DÉMARCHE..... 4

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ Pour mieux connaître les générations 5-6
- ◆ Références utiles 6

ÉTAPES DE L’ACCUEIL ET L’INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

1. Créer le dossier administratif du nouvel employé..... 7-8

- ◆ Outil #26 : Fiche de l’employé 9
- ◆ Outil #27 : Historique de travail au sein de l’entreprise 11
- ◆ Outil #28 : Notes au dossier de l’employé..... 13
- ◆ Outil #29 : Liste des personnes à rejoindre en cas d’urgence 15

2. Préparer l’accueil du nouvel employé..... 17-18

- ◆ Outil #30 : Aide-mémoire – Le choix d’un parrain ou d’un formateur 19

3. Accueillir le nouvel employé..... 21-22

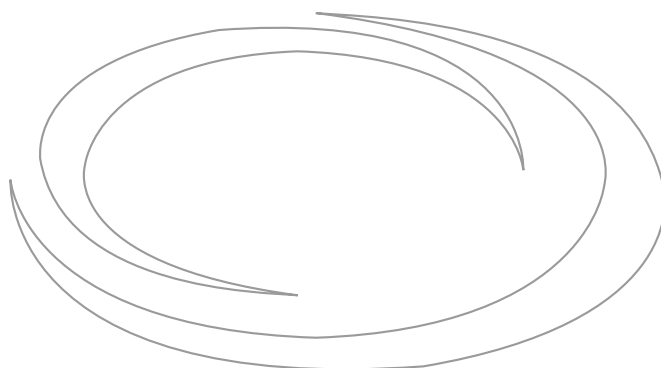
- ◆ Outil #31 : Aide-mémoire – Accueil des nouveaux employés pour les responsables des ressources humaines et les superviseurs 23
- ◆ Outil #32 : Aide-mémoire – Auto-intégration pour l’employé..... 25

4. Former le nouvel employé..... 27-28

- ◆ Outil #33 : Aide-mémoire – Préparation de l’entraînement à la tâche..... 29-30
- ◆ Outil #34 : Grille d’entraînement à la tâche 31
- ◆ Outil #35 : Guide pour le responsable de l’entraînement à la tâche 33-34

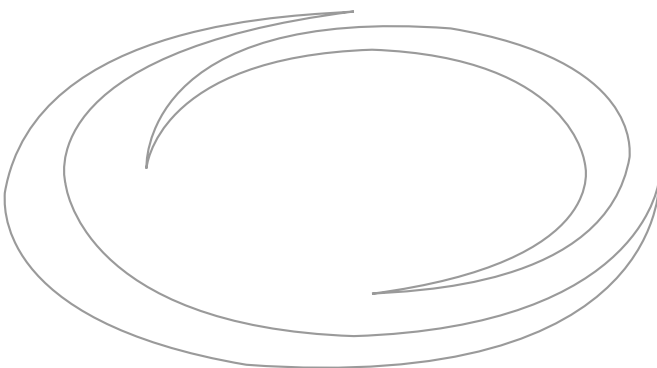
5. Confirmer l’employé en poste suite à la période de probation 35

- ◆ Outil #36 : Grille d’évaluation de la période de probation 37



Module 5 – Mobiliser ses employés par l’engagement

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



Module 6 – Établir des politiques de gestion de personnel

INTRODUCTION..... 1

OBJECTIFS 3

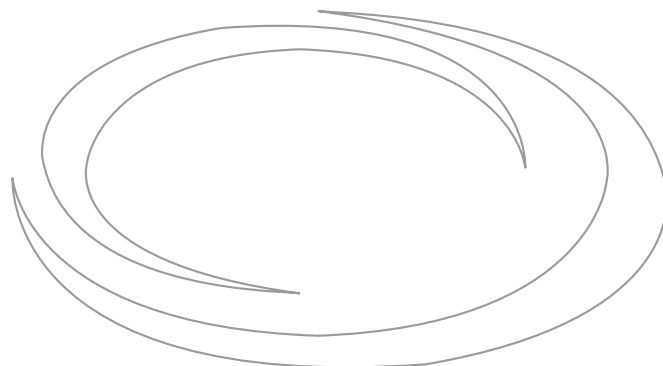
DÉMARCHE..... 3

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ Deux éléments qui font une différence! 4-5
- ◆ Références utiles 6

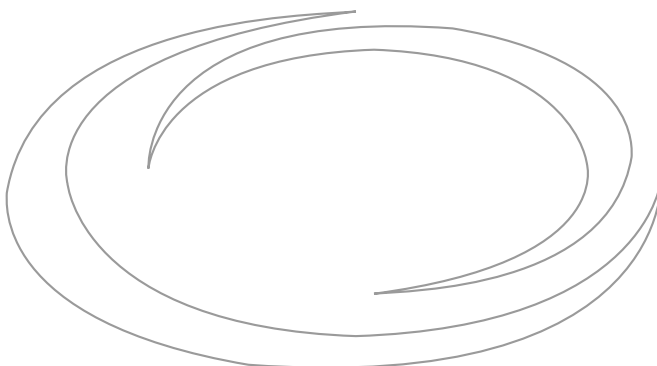
ÉTAPES DE L'ÉTABLISSEMENT DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL

1. **Identifier les thèmes du manuel de l'employé..... 7**
 - ◆ Outil #39 : Rubriques que l'on retrouve habituellement dans le manuel de l'employé..... 9-12
2. **Rédiger le manuel de l'employé 13**
 - ◆ Outil #40 : Grille de planification pour l'élaboration du manuel de l'employé 15-16
3. **Diffuser le manuel au personnel de l'entreprise 17**



Module 7 – Rémunérer adéquatement ses employés

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



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

Module 8 – Évaluer la performance de ses employés

INTRODUCTION..... 1

OBJECTIFS 3

DÉMARCHE..... 3

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ L'évaluation sous toutes ses formes!..... 4-5
- ◆ Références utiles6

ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

1. Déterminer les attentes7

- ◆ Outil #46 : Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels..... 9-10
- ◆ Outil #47 : Entente sur les objectifs annuels 11

2. Faire le suivi de la performance13

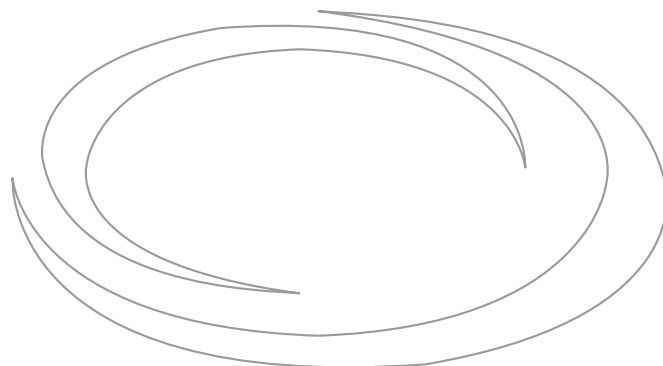
- ◆ Outil #48 : Suivi de la performance 15
- ◆ Outil #49 : Guide de feed-back constructif 17

3. Évaluer le rendement.....19

- ◆ Outil #50 : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement21
- ◆ Outil #51 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production 23-25
- ◆ Outil #52 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif..... 27-29

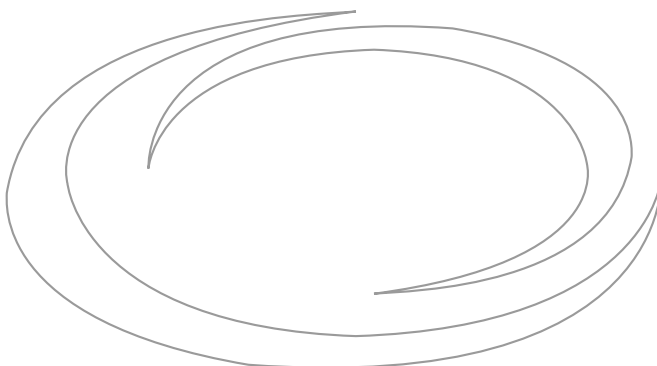
4. Prendre des mesures correctives 31-32

- ◆ Outil #53 : Description des mesures disciplinaires..... 33-34
- ◆ Outil #54 : Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire35
- ◆ Outil #55 : Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire37



Module 9 – Former ses employés

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



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

INTRODUCTION..... 1

OBJECTIFS 3

DÉMARCHE..... 3

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ La santé mentale : une composante importante de la santé des employés4
- ◆ Le régime québécois de santé et de sécurité du travail..... 5-8
- ◆ Références utiles9

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

1. **Établir une stratégie de prévention des accidents 11-13**

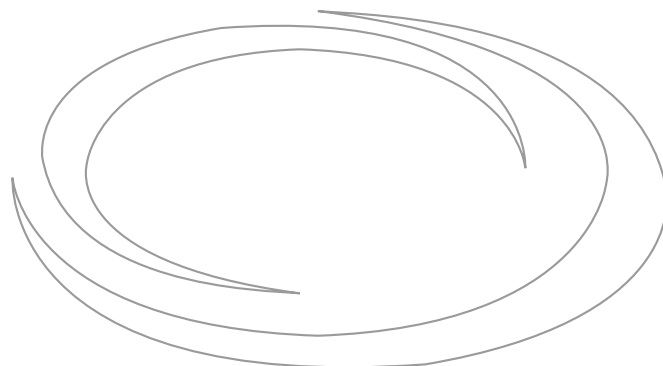
- ◆ Outil #64 : Aide-mémoire – Les sources de risques et de dangers 15
- ◆ Outil #65 : Formulaire de déclaration de risque et de danger 17
- ◆ Outil #66 : Les comités santé et sécurité 19
- ◆ Outil #67 : Le diagramme de causes à effet21

2. **Réagir lors de situations d’urgence 23-24**

- ◆ Outil #68 : Aide-mémoire – Contenu minimal d’une trousse de premiers soins.....25

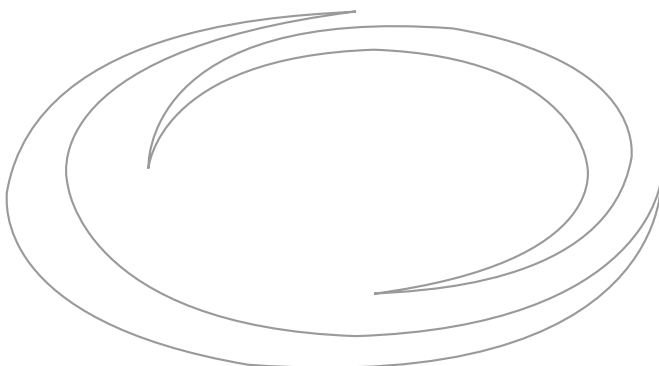
3. **Gérer les dossiers en santé et sécurité 27-28**

- ◆ Outil #69 : Le registre des accidents du travail et des lésions professionnelles29
- ◆ Outil #70 : Statistiques sur les accidents et lésions31
- ◆ Outil #71 : Rapport d’accident et d’enquête 33-34
- ◆ Outil #72 : Analyse d’accident.....35



Module 11 – Communiquer efficacement avec ses employés

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



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

INTRODUCTION..... 1

OBJECTIFS 3

DÉMARCHE..... 3

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ Le harcèlement psychologique : une question de prévention!..... 4-5
- ◆ Références utiles6

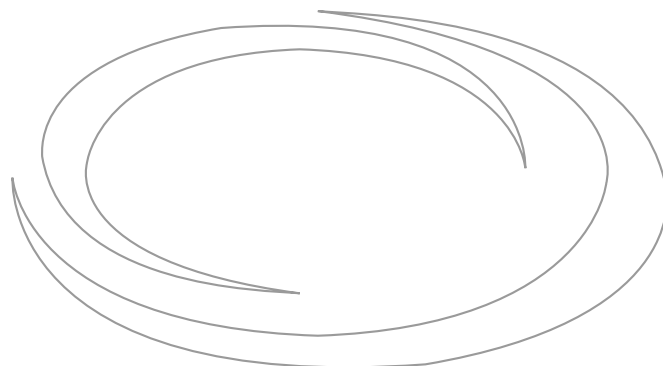
ÉTAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS

1. **Entretien de bonnes relations de travail**7

- ◆ Outil #81 : Aide-mémoire – Les facteurs influençant les relations de travail.....9
- ◆ Outil #82 : Diagnostic des relations de travail 11
- ◆ Outil #83 : Diagnostic de l’absentéisme 13-14
- ◆ Outil #84 : Exemples d’actions préventives 15

2. **Gérer les conflits**..... 17-18

- ◆ Outil #85 : Exemples de causes et d’interventions possibles en gestion des conflits 19-20
- ◆ Outil #86 : Autres méthodes de règlement des différends21



Outils

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

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

MODULE 2 – ÉLABORER UN PROFIL DE POSTE

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

MODULE 3 – EMBAUCHER UN NOUVEL EMPLOYÉ

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



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

Outils (suite)

MODULE 4 – ACCUEILLIR ET INTÉGRER DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

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

MODULE 5 – MOBILISER SES EMPLOYÉS PAR L'ENGAGEMENT

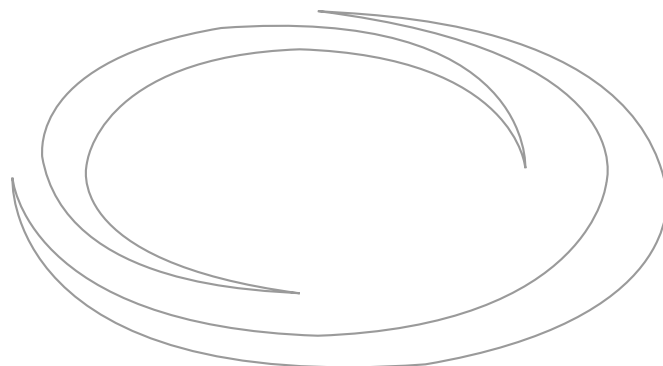
37. L'établissement d'objectifs comme levier de mobilisation
38. Aide-mémoire – Les besoins des employés pour assurer leur engagement et leur mobilisation

MODULE 6 – ÉTABLIR DES POLITIQUES DE GESTION DE PERSONNEL

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

MODULE 7 – RÉMUNÉRER ADÉQUATEMENT SES EMPLOYÉS

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



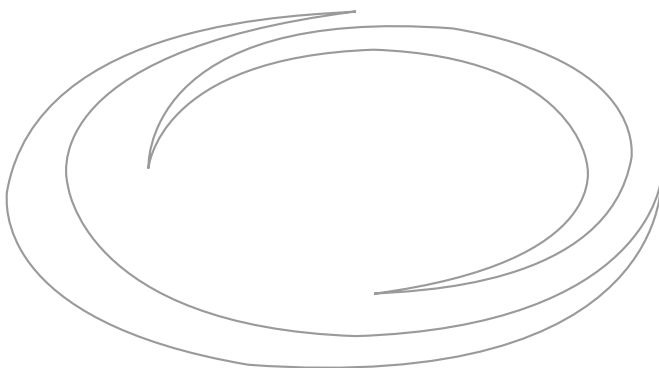
Outils (suite)

MODULE 8 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

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

MODULE 9 – FORMER SES EMPLOYÉS

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



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

Outils (suite)

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

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

MODULE 11 – COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS

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

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

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

