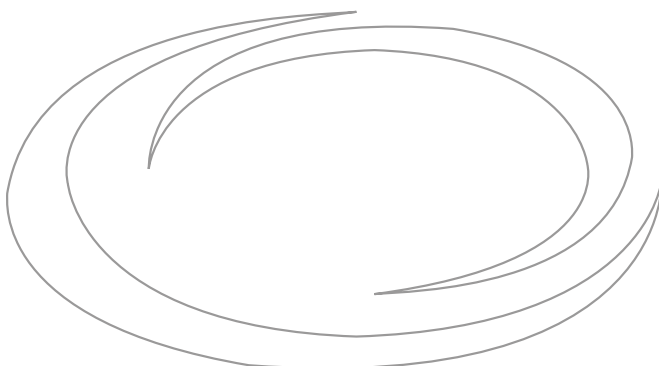


Module 1 – Planifier ses besoins de main-d’œuvre

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

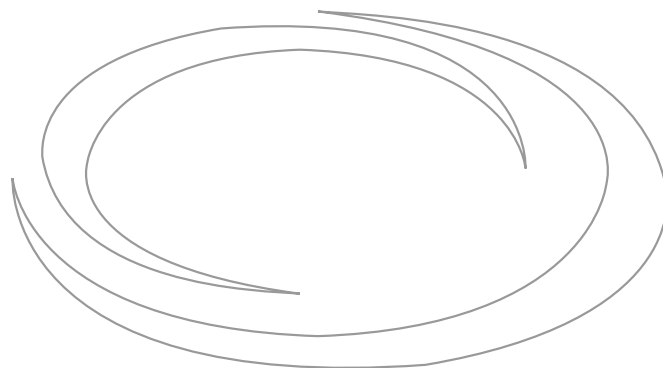
DÉMARCHE..... 3

INFORMATIONS PERTINENTES

- ◆ Distinguer les profils!..... 4
- ◆ Références utiles 5

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

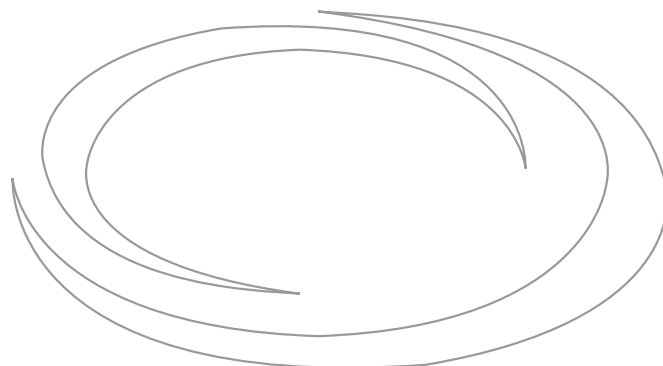
- ◆ Outil #31 : Aide-mémoire – Accueil des nouveaux employés pour les responsables des ressources humaines et les superviseurs 23
- ◆ Outil #32 : Aide-mémoire – Auto-intégration pour l’employé 25

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

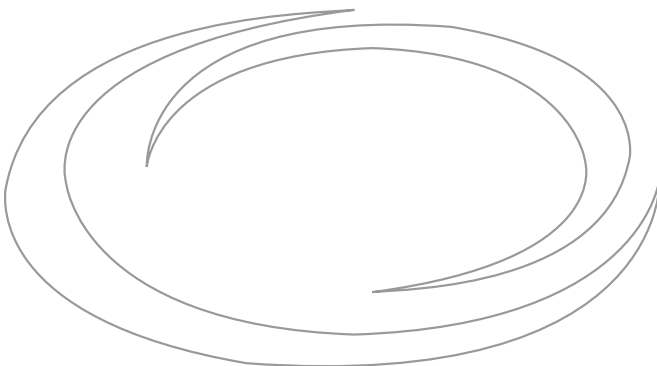
5. Confirmer l’employé en poste suite à la période de probation 35

- ◆ 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



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

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

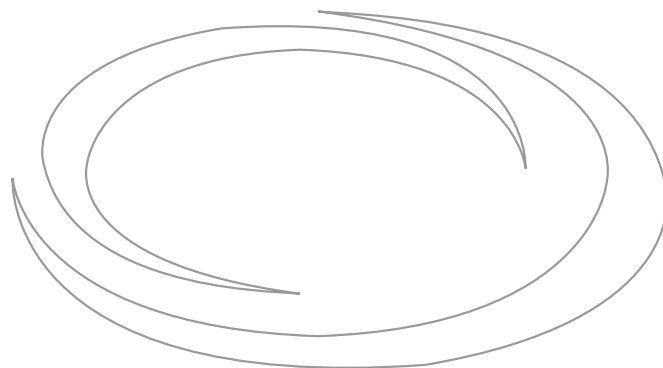
2. a. Rédiger le manuel de l'employé 13

- ◆ Outil #40 : Grille de planification pour l'élaboration du manuel de l'employé 15-16

2. b. Rédiger une politique sur l'utilisation des médias sociaux 17-18

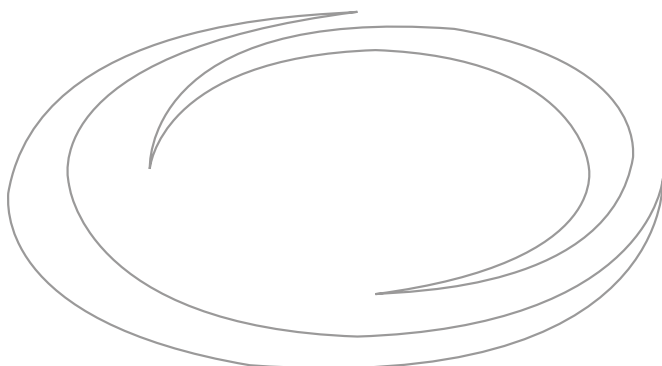
- ◆ Outil #41 : Lignes directrices pour la rédaction d'une politique sur l'utilisation des ressources informatiques et des médias sociaux 19-23

3. Diffuser le manuel au personnel de l'entreprise 25



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 #42 : Éléments de la stratégie globale de rémunération	9
♦ Outil #43 : Éléments à inclure dans la politique salariale	11
2. Évaluer les emplois.....	13-14
♦ Outil #44 : Grille d'évaluation des emplois	15
3. Déterminer les salaires	17-18
♦ Outil #45 : Grille de détermination des salaires.....	19
4. Déterminer les augmentations de salaires	21
♦ Outil #46 : Structure salariale	23



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 utiles 6

ÉTAPES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

1. Déterminer les attentes..... 7

- ◆ Outil #47 : Aide-mémoire – Rencontre d'identification des objectifs annuels 9-10
- ◆ Outil #48 : Entente sur les objectifs annuels 11

2. Faire le suivi de la performance..... 13

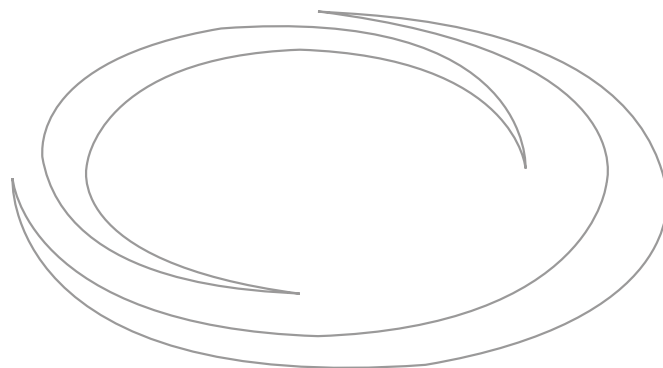
- ◆ Outil #49 : Suivi de la performance..... 15
- ◆ Outil #50 : Guide de feed-back constructif 17

3. Évaluer le rendement..... 19

- ◆ Outil #51 : Conditions de succès d'une rencontre d'évaluation du rendement 21
- ◆ Outil #52 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel de production 23-25
- ◆ Outil #53 : Grille d'évaluation du rendement – Personnel administratif 27-29

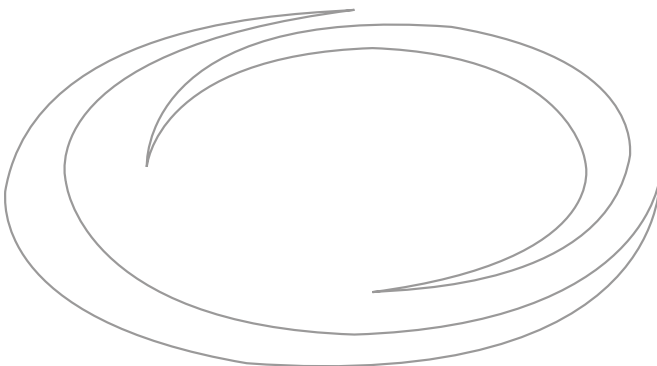
4. Prendre des mesures correctives..... 31-32

- ◆ Outil #54 : Description des mesures disciplinaires..... 33-34
- ◆ Outil #55 : Avertissement verbal pour une mesure disciplinaire..... 35
- ◆ Outil #56 : Avertissement écrit pour une mesure disciplinaire..... 37



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 #57 : Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e).....	13-14
◆ Outil #58 : Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires	15-16
2. Planifier et concevoir la formation.....	17-18
◆ Outil #59 : Plan global de formation.....	19
◆ Outil #60 : Guide pour préparer un plan spécifique de formation	21
◆ Outil #61 : Plan spécifique de formation	23
◆ Outil #62 : Techniques d'enseignement.....	25
3. Diffuser la formation	27-28
4. Évaluer et faire le suivi postformation.....	29-30
◆ Outil #63 : Grille d'évaluation de la formation	31
◆ Outil #64 : Grille d'évaluation du transfert des apprentissages	33-34



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

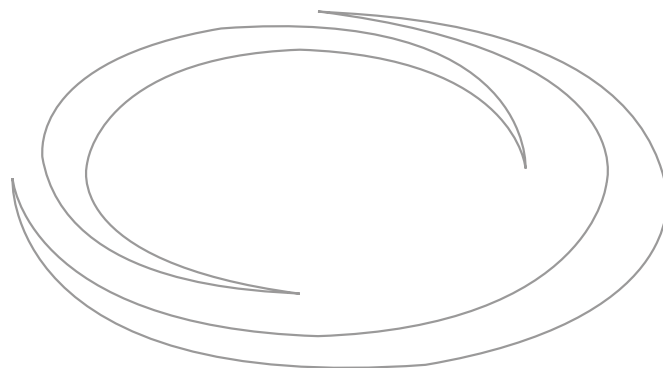
INTRODUCTION..... 1
 OBJECTIFS 3
 DÉMARCHE..... 3

INFORMATIONS PERTINENTES

♦ La santé mentale : une composante importante de la santé des employés 4
 ♦ Le régime québécois de santé et de sécurité du travail 5-8
 ♦ Références utiles 9

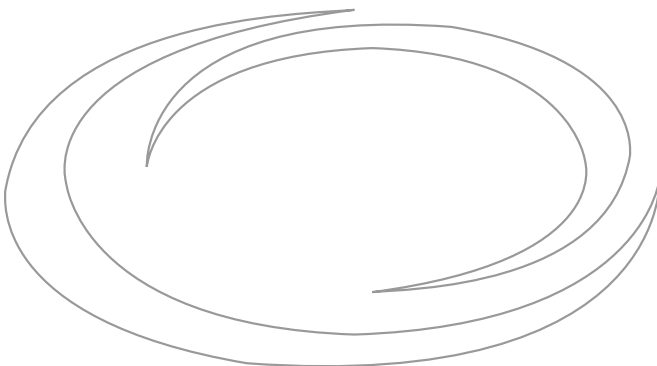
ÉTAPES POUR ASSURER LA SANTÉ MENTALE ET LA SÉCURITÉ DE SES EMPLOYÉS

1. Établir une stratégie de prévention des accidents 11-13
 ♦ Outil #65 : Aide-mémoire – Les sources de risques et de dangers 15
 ♦ Outil #66 : Formulaire de déclaration de risque et de danger..... 17
 ♦ Outil #67 : Les comités santé et sécurité 19
 ♦ Outil #68 : Le diagramme de causes à effet 21
2. Réagir lors de situations d’urgence..... 23-24
 ♦ Outil #69 : Aide-mémoire – Contenu minimal d’une trousse de premiers soins..... 25
3. Gérer les dossiers en santé et sécurité 27-28
 ♦ Outil #70 : Le registre des accidents du travail et des lésions professionnelles 29
 ♦ Outil #71 : Statistiques sur les accidents et lésions 31
 ♦ Outil #72 : Rapport d’accident et d’enquête 33-34
 ♦ Outil #73 : 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 #74 : Aide-mémoire – La communication efficace	13
♦ Outil #75 : S’adapter à son interlocuteur.....	15
♦ Outil #76 : Mémo interne	17
♦ Outil #77 : Plan de communication	19
♦ Outil #78 : Aide-mémoire – Moyens de communication	21
♦ Outil #79 : Aide-mémoire – Stratégie de gestion de crise	23
2. Animer une réunion efficace	25-26
♦ Outil #80 : Aide-mémoire – Organisation d’une réunion efficace.....	27
♦ Outil #81 : 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 utiles 6

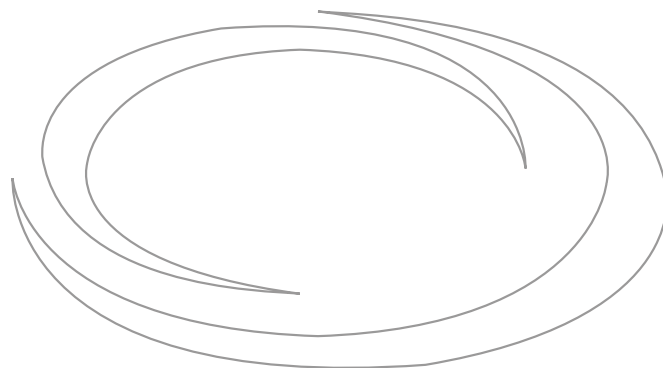
ÉTAPES POUR MAINTENIR DE BONNES RELATIONS DE TRAVAIL AVEC SES EMPLOYÉS

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

- ◆ Outil #82 : Aide-mémoire – Les facteurs influençant les relations de travail..... 9
- ◆ Outil #83 : Diagnostic des relations de travail 11
- ◆ Outil #84 : Diagnostic de l’absentéisme 13-14
- ◆ Outil #85 : Exemples d’actions préventives 15

2. **Gérer les conflits**..... 17-18

- ◆ Outil #86 : Exemples de causes et d’interventions possibles en gestion des conflits 19-20
- ◆ Outil #87 : Autres méthodes de règlement des différends 21



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

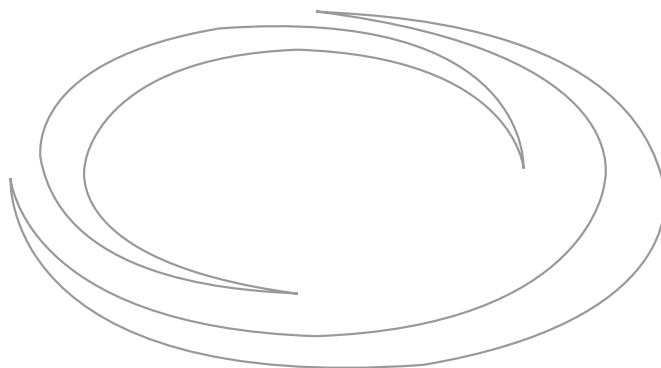
37. L'établissement d'objectifs comme levier de mobilisation
38. Aide-mémoire – Les besoins des employés pour assurer leur engagement et leur mobilisation

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
41. Lignes directrices pour la rédaction d'une politique sur l'utilisation des ressources informatiques et des médias sociaux

MODULE 7 – RÉMUNÉRER ADÉQUATEMENT SES EMPLOYÉS

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



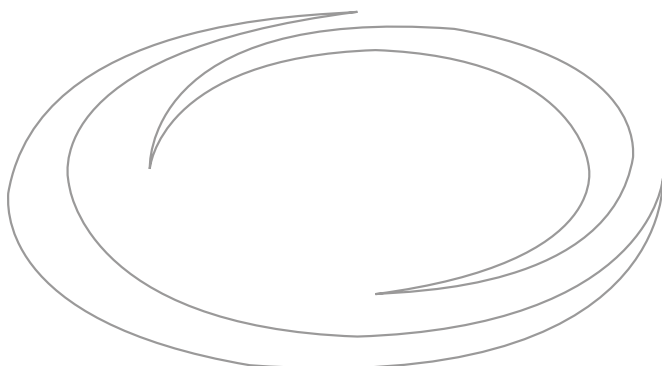
Outils (suite)

MODULE 8 – ÉVALUER LA PERFORMANCE DE SES EMPLOYÉS

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

MODULE 9 – FORMER SES EMPLOYÉS

- 57. Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé(e)
- 58. Grille d'identification des besoins de formation pour les gestionnaires
- 59. Plan global de formation
- 60. Guide pour préparer un plan spécifique de formation
- 61. Plan spécifique de formation
- 62. Techniques d'enseignement
- 63. Grille d'évaluation de la formation
- 64. 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

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

MODULE 11 – COMMUNIQUER EFFICACEMENT AVEC SES EMPLOYÉS

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

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

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

