



Conseil québécois  
du commerce de détail

A photograph of a man and a woman in a clothing store, both looking at a tablet held by the woman. The image is overlaid with a blue tint. In the top-left and bottom-left corners, there are decorative geometric shapes in shades of blue, teal, and orange.

# Guide de gestion des **ressources humaines**

# Table des matières

<b>GUIDE DE RECRUTEMENT</b>	<b>3</b>
1) Définissez votre besoin	3
2) Rédigez un affichage attractif	3
3) Utilisez des sources de recrutement pertinentes et diversifiées	4
4) Ne négligez pas la présélection	4
5) Rédigez un questionnaire d'entrevue en ciblant des critères de sélection	5
5.1) Questions à inclure	5
5.2) Questions à proscrire	6
6) Menez une entrevue efficace	6
7) Offrez une expérience candidat remarquable	7
8) Ne négligez pas les références professionnelles	7
9) Voyez l'offre d'emploi comme une opportunité de vente	8
Conclusion	8
<b>GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION</b>	<b>9</b>
1) Préparez l'accueil et l'intégration	9
2) Offrez une bonne expérience d'accueil dès la première journée	10
3) Suivez l'expérience d'intégration sur plusieurs semaines	10
Conclusion	10
<b>GUIDE DES POLITIQUES ET MANUEL DES EMPLOYÉS</b>	<b>11</b>
1) Quelles sont les conditions de validité d'une politique RH?	11
2) Que contient le manuel des employés ?	11
3) Le manuel des employés : une valeur ajoutée à la rétention et l'attraction des employés	13
Conclusion	14
<b>GUIDE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL</b>	<b>15</b>
1) Et si on parlait de culture en matière de santé et sécurité du travail	15
2) C'est la loi : petit ou grand commerce de détail, un escabeau chancelant comporte les mêmes risques de chute !	15
3) Partez du bon pied	15
3.1) Connaître vos obligations et vos droits à titre d'employeur	16
3.2) Connaître les obligations et les droits de vos employés	17
4) Programme de prévention	18
5) Pratico-pratique	18
5.1) Voici quelques conseils pour gérer au quotidien les risques reliés à votre établissement	18
6) Civilité et harcèlement en milieu de travail : ça vous regarde !	20
Conclusion	21
<b>GUIDE DE GESTION ET D'ENCADREMENT DES EMPLOYÉS</b>	<b>22</b>
1) Évaluez la situation	23
1.1) Posez-vous ces questions pour bien cerner le problème	23
1.2) Posez-vous ces questions pour approfondir votre analyse de la situation	23
2) Préparez votre intervention	24
2.1) Décidez-vous à agir et préparez-vous à toutes les éventualités	24
2.2) Prévoyez un canevas de rencontre	24
3) Initiez et documentez la rencontre	25
4) Faites des suivis	26
5) Évaluez les résultats	26
5.1) Les résultats répondent aux attentes	26
5.2) Vos tentatives sont plus ou moins couronnées de succès	27
5.3) Décidez de votre approche au dossier	27
5.3.1) Écoutez, il s'agit d'un problème de compétences	28
5.3.2) Il s'agit d'un problème de comportement/attitude	28
5.4) Quand la situation se détériore et on se dirige de plus en plus vers une fin d'emploi disciplinaire ou administrative ou un changement de poste	29
Conclusion	29

## GUIDE DE RECRUTEMENT

Il y a une réelle valeur ajoutée à choisir la bonne personne au bon poste. En appuyant vos décisions sur un processus de recrutement bien adapté, vous mettez plus de chances de votre côté ! Voici une démarche pour favoriser un meilleur recrutement :

### 1) Définissez votre besoin

- Commencez par faire une liste des tâches que votre futur employé devra effectuer. Soyez détaillé. Impliquez vos employés ou chefs d'équipe au besoin.
- Réfléchissez également aux compétences et à l'expérience minimale requises pour bien réaliser ces tâches.
- Renseignez-vous sur le marché, par exemple en consultant les offres d'emploi pour des postes similaires ou les fiches d'emploi.

Pour consulter des fiches d'emploi du secteur commerce de détail, veuillez cliquer le lien suivant :

<https://detailquebec.com/metiers/>

### 2) Rédigez un affichage attractif

Un affichage est une publicité de recrutement. Pour recevoir plus de candidatures, assurez-vous que vos affichages :

- décrivent de façon claire les responsabilités du poste ainsi que le profil recherché ;
- ont un titre qui correspond à l'appellation du poste la plus courante dans le marché. Ceci aidera les chercheurs d'emploi à trouver votre offre ;
- piquent rapidement la curiosité des candidats : la plupart des utilisateurs « scannent » et ne liront pas votre affichage en entier ;
- mettent de l'avant les informations pratiques qui intéressent les candidats : adresse du lieu de travail, transports en commun à proximité, horaire, rémunération si elle est avantageuse.
- vendent votre entreprise comme un milieu de travail attrayant et donnent une bonne visibilité aux avantages du poste, par exemple si vous offrez des commissions à la vente (spécifiez la cible), un horaire de jour, deux jours de congé collés pour les employés à temps plein, des assurances collectives, des tâches variées, etc. Assurez-vous de mentionner tout ce que vous offrez d'attirant pour les candidats ;
- énumèrent la liste des valeurs importantes ainsi que les éléments spécifiques de la culture de l'entreprise en les faisant ressortir dans une courte description de l'entreprise (pour en savoir plus, il faut travailler la marque employeur).

### 3) Utilisez des sources de recrutement pertinentes et diversifiées

- Vos médias sociaux et votre site Web.
- Les fonctionnalités « pay per click » des agrégateurs comme Indeed et Neuvoo.
- La devanture de votre commerce et un présentoir près de la caisse.
- Les sites d'affichage gratuits : placement en ligne d'Emploi-Québec, Indeed.ca, Kijiji.ca.
- Les sites d'affichage payants : Détail.ca, Jobillico, Jobboom, Monster, Workopolis, emploi retraite.ca.
- Les médias sociaux : Facebook, Instagram, LinkedIn pour les postes cadres.
- Vos employés. Ils sont les mieux placés pour vous vendre. Considérez mettre en place un programme de référencement. La plupart des entreprises avec un tel programme offrent à l'employé qui réfère un candidat un montant à l'embauche du nouvel employé ou lorsque celui-ci réussit sa probation.
- Écoles listées par catégorie sur Inforoute.
- Associations - Par types de métiers.
- Tissez des liens avec les organismes d'intégration en emploi, qui pourront diffuser vos opportunités dans leurs réseaux et vous référer des candidats intéressants. Ils accompagnent différentes clientèles comme des personnes immigrantes, des jeunes et des personnes de 45 ans et plus.

Pour de bonnes pratiques de recrutement en ligne, veuillez cliquer le lien suivant :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/Recrutement\\_en\\_ligne\\_bonnes\\_pratiques.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/Recrutement_en_ligne_bonnes_pratiques.pdf)

Pour le répertoire des organismes d'employabilité d'Emploi-Québec, veuillez cliquer sur ce lien :

<https://www.emploi quebec.gouv.qc.ca/citoyens/trouver-un-emploi/repertoire-des-organismes-specialises-en-employabilite/?-filtre=&region=03&client=>

### 4) Ne négligez pas la présélection

a) Analysez rapidement les candidatures reçues. Les bons candidats ne demeurent pas disponibles longtemps. À valider sur un CV :

- Expérience pertinente. Sachez reconnaître l'expérience pertinente, même lorsqu'elle n'est pas exactement la même. Vous recherchez un gérant ? Par exemple, considérez un candidat ayant travaillé en commerce de détail et comme gestionnaire d'équipe.
- Durée d'emploi. Plus la formation pour le poste que vous cherchez à combler est longue, plus vous devriez favoriser la stabilité en emploi. Attention à regarder les tendances sur le CV. Une ou deux courtes expériences ne signifient pas que le candidat est instable en emploi.

b) Effectuez une entrevue téléphonique afin de valider les points pratiques de la candidature.

- Validez les disponibilités, le niveau d'anglais si pertinent et les attentes salariales.
- Offrez également au candidat la chance de poser ses questions. Ce dernier se forge aussi une idée de votre « candidature » comme employeur tout au long de ses interactions avec vous. Son expérience doit être agréable.
- Invitez les candidats intéressants à une entrevue dès la fin de l'appel.

Pour un exemple de questionnaire téléphonique, veuillez cliquer le lien suivant :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/DQ\\_Formul\\_EntretienTel.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/DQ_Formul_EntretienTel.pdf)

Pour un exemple de guide d'embauche pour le secteur commerce de détail, veuillez cliquer ce lien :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/guide\\_embauche.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/06/guide_embauche.pdf)

## 5) Rédigez un questionnaire d'entrevue en ciblant des critères de sélection :

### 5.1) Questions à inclure :

- Questions sur l'expérience pertinente. Par exemple : « Parlez-moi de votre dernier emploi. » « Quelles étaient vos responsabilités principales ? » « Quelles étaient vos raisons de départ ? »
- Questions sur les compétences clés requises pour le poste. Par exemple, « Comment décririez-vous un bon service à la clientèle ? » « Parlez-moi de votre approche pour bâtir un lien avec vos clients. » « Qu'est-ce qui vous donne satisfaction lorsque le client quitte la boutique ? »
- Mises en situation. Par exemple : « Une cliente recherche des vêtements d'un designer que nous ne vendons pas. Comment réagissez-vous ? » « Un client a un comportement déplacé envers vous. Que faites-vous ? »
- Questions sur les préférences du candidat au travail. Par exemple : « Quels facteurs sont les plus importants pour vous dans votre recherche d'emploi ? » « Quelles qualités recherchez-vous chez votre patron ? Chez vos collègues ? »
- Note : une entrevue pour un poste de conseiller à la vente devrait durer entre trente minutes et une heure.

## 5.2) Questions à proscrire :

- Toute question sur la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'état civil, la condition sociale, la religion, les convictions politiques, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. La Charte des droits et libertés de la personne interdit la discrimination basée sur ces facteurs. Le simple fait de poser ces questions est contraire à la loi, même si votre intention n'est pas de discriminer.

Pour un exemple de questionnaire d'entrevue, veuillez cliquer le lien suivant :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/10/GrilleEntrevue\\_Conseiller-vendeur.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/10/GrilleEntrevue_Conseiller-vendeur.pdf)

## 6) Menez une entrevue efficace

- Préparez-vous. Relisez le CV du candidat avant l'entrevue et identifiez les points dont vous aimeriez discuter davantage, en plus du questionnaire d'entrevue.
- Abordez l'entrevue avec un esprit ouvert. Ne laissez pas votre enthousiasme pour le CV d'un candidat vous aveugler pendant l'entrevue. Votre décision doit se prendre après celle-ci et être basée sur l'adéquation entre les compétences et l'expérience du candidat versus le poste.
- Pendant l'entrevue, adoptez et conservez un ton neutre et amical. Évitez de froncer les sourcils lorsqu'une réponse vous déplaît ou de renchérir lorsqu'une réponse vous plaît. Pour obtenir les réponses authentiques du candidat, ne lui laissez pas deviner ce que vous voulez entendre.
- Prenez suffisamment de notes pour vous souvenir des réponses des candidats et comparer les réponses de chaque candidat plutôt que votre impression générale.
- Après l'entrevue, prenez une dizaine de minutes pour relire les réponses du candidat et évaluer son adéquation avec le poste, ainsi qu'avec le milieu de travail. Évaluez le candidat versus les compétences requises et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.
- Attention aux erreurs de perception. Par exemple, prenez garde à ne pas interpréter favorablement toutes les réponses d'un candidat car vous aimez sa première réponse ou car vous l'appréciez en tant que personne.
- Durant l'entrevue, prenez le temps de sonder le candidat sur ses valeurs et sur les aspects qui sont pour lui primordial dans un emploi, dans son environnement de travail et avec ses collègues. Parler lui aussi de l'entreprise, de sa mission, de sa culture et de ce qui est pour vous essentiel pour un bon milieu de travail. Voir à travailler la marque employeur. Il faut s'assurer d'avoir des gens qui partagent cet ensemble de valeurs afin d'éviter les conflits de travail et améliorer la rétention.

## 7) Offrez une expérience candidat remarquable

- Accueillez votre candidat comme s'il était un client. La plupart des candidats sont stressés lors d'une entrevue. Prenez quelques minutes pour détendre l'atmosphère.
- Posez vos questions sur le ton de la conversation et évitez à tout prix le style « interrogatoire ».
- Accordez-lui toute votre attention et montrez-vous intéressé à ses réponses.
- Parlez de ce que vous appréciez personnellement dans l'entreprise.
- Lorsque vous avez fini de poser vos questions, présentez un aperçu réaliste du poste dans lequel vous mentionnez les avantages... et demeurez honnête. Par exemple : « Si vous rejoignez notre équipe comme conseiller à la vente, vous aurez un horaire de jour, un salaire intéressant, ainsi qu'une bonification liée aux profits du magasin. Il faut être autonome et polyvalent, car vous serez souvent seul en boutique. Mais pour une personne passionnée de mode qui aime la latitude et la variété, c'est le poste idéal. »
- Offrez à nouveau au candidat la chance de poser ses questions. Faites-lui faire le « tour du propriétaire » pour qu'il voie les lieux de travail, les produits, l'équipe, les clients. Le candidat aussi recherche le plus d'informations possible pour prendre sa décision.

## 8) Ne négligez pas les références professionnelles

- À noter que dans le contexte actuel, les références sont souvent superflues (du moins en ce qui concerne les postes d'entrée dans l'entreprise). On peut commencer à en demander pour des postes un peu plus haut placés.
- Le candidat doit vous donner son consentement avant que vous preniez des références sur lui.
- Demandez les coordonnées des références professionnelles par écrit, par exemple les supérieurs immédiats dans les trois derniers emplois.
- Prenez les références par téléphone et utilisez des questions ouvertes. Plutôt que de demander « Mme X travaillait bien pour vous comme gérante dans l'entreprise Y? », demandez plutôt « Dans quel contexte avez-vous travaillé avec Mme X? Quel était son titre? Quelles étaient ses responsabilités? » Si le candidat a embelli son expérience, cette approche augmentera vos chances de l'apprendre.

Pour un exemple de formulaire d'autorisation et de prise de références, cliquez sur les liens suivants :

<https://soinspersonnels.com/medias/files/1.6%20Fiche%20Recrutement%20-%20Re%CC%81fe%CC%81rences.pdf>

<https://soinspersonnels.com/medias/files/1.7%20Fiche%20Recrutement%20-%20Ve%CC%81rifcation%20des%20re%CC%81fe%CC%81rence.pdf>

## 9) Voyez l'offre d'emploi comme une opportunité de vente

- Soyez vous-même enthousiaste. Par exemple, débutez par « Nous avons beaucoup aimé votre candidature. Je suis très heureux de vous téléphoner aujourd'hui pour vous offrir le poste de conseillère à la vente. »
- Décrivez les conditions et les avantages concrets du poste: la rémunération de base, la rémunération variable (commissions, etc.), les vacances, les avantages sociaux (assurances, REER, stationnement payé), l'horaire, etc. Évidemment, plus vos conditions se démarquent favorablement du marché, plus il y a de chances que votre offre soit acceptée.
- Décrivez également les avantages intangibles, surtout ceux qui ont intéressé le candidat pendant le processus de recrutement: les responsabilités intéressantes, l'autonomie, les opportunités d'apprentissage, la culture d'entreprise, la clientèle agréable, etc. Ces facteurs peuvent faire pencher la balance en votre faveur lors d'offres multiples.
- À la suite de votre présentation de l'offre (cinq à dix minutes), demandez au candidat s'il a des questions et s'il accepte l'offre.
- Ne soyez pas offensé si le candidat n'accepte pas immédiatement. Il est courant que les candidats demandent quelques jours de réflexion. Convenez avec lui d'un rendez-vous téléphonique dans quelques jours. Lorsque le candidat doit réfléchir, demandez s'il y a un aspect qui le fait hésiter. Il y a peut-être un complément d'information ou un aspect de l'offre que vous êtes prêt à négocier, qui peut faire pencher la balance en votre faveur.
- Confirmez l'embauche. Si vous le faites par écrit, une lettre de confirmation d'emploi ou un contrat de travail contient normalement :
  - > le statut, le titre d'emploi et/ou les principales responsabilités, l'horaire et le lieu de travail ;
  - > le salaire, les modalités de rémunération, ainsi que les autres avantages reliés à l'emploi ;
  - > la date d'entrée en fonction, la durée du contrat de travail, la durée de la période d'essai ;
  - > s'il y a lieu, les clauses d'exclusivité, de propriété, de non-concurrence, de non-sollicitation et de confidentialité, etc.

Pour un exemple de lettre d'embauche ou de contrat de travail, veuillez cliquer sur les liens ci-dessous :

[https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/00\\_ORH\\_exemple-lettre-embauche.pdf](https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/00_ORH_exemple-lettre-embauche.pdf)

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/dc200-989-2-contrattravail.pdf>

## Conclusion

Embaucher les bonnes personnes est un enjeu majeur pour toute entreprise. Le succès d'une organisation ne dépend pas seulement de la qualité de ses produits et de ses services, mais également de la qualité de son capital humain. Choisir le meilleur candidat n'est pas seulement une question de compétence, mais aussi une question d'attitude et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Un employé est plus heureux et plus productif lorsqu'il évolue dans un cadre qui lui convient et qui le motive. Pour une organisation, retenir le mauvais candidat a un coût et des conséquences ; il est donc important d'investir le temps et les énergies nécessaires dans un processus de qualité.

## GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

L'arrivée en poste est un moment important de la relation d'emploi. Lors du grand jour, montrez à votre nouvel employé qu'il est attendu et qu'il est important pour vous. Cela améliorera son expérience employé, « sa première impression », et lui donnera davantage l'envie de rester !

Selon les études, la réussite dans de nouvelles fonctions dépend dans une large part des décisions et des actions prises au cours des trois premiers mois. Voici une démarche pour favoriser un meilleur accueil et une meilleure intégration :

### 1) Préparez l'accueil et l'intégration

- À l'aide d'un outil tel que la Fiche d'accueil et d'intégration de Détail Québec présentée ci-bas, dressez une liste exhaustive des tâches d'intégration propres à votre contexte.
- Identifiez dans votre entreprise qui sera le responsable pour chaque partie de l'intégration. Impliquez plus d'un employé dans celle-ci. Par exemple, en leur confiant la formation sur un sujet, en demandant à un collègue d'agir comme « buddy », ou en effectuant du jumelage, afin que le nouvel employé puisse observer ses collègues plus expérimentés dans la réalisation d'une tâche. En répartissant le travail, le nouvel employé se sentira bien accueilli par l'ensemble de l'équipe.
- Pour chaque tâche d'intégration, identifiez des méthodes d'apprentissages qui pourraient être utilisées. Par exemple :
  - > Entraînement à la tâche, observation et pratique supervisées
  - > Formation théorique interne, externe ou en ligne
  - > Étude de cas, simulation
- Choisissez judicieusement le bon rythme pour le parcours d'intégration, qui permettra à votre nouvel employé de maîtriser rapidement les aspects les plus importants de son travail, sans le submerger d'une trop grande quantité d'information en même temps.

Pour un exemple de fiche d'accueil et d'intégration, veuillez cliquer sur le lien suivant :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2019/02/Fiche-Accueil-et-Integration\\_Bulles.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2019/02/Fiche-Accueil-et-Integration_Bulles.pdf)

Pour un exemple de grille d'entraînement à la tâche, veuillez cliquer sur le lien suivant :

<https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2019/04/Fiche-Grille-Entrainement-Taches.pdf>

## 2) Offrez une bonne expérience d'accueil dès la première journée

- Présentez au nouvel employé son plan d'accueil et d'intégration. Sans revoir chaque ligne avec lui, fournissez suffisamment d'informations pour qu'il sache que vous avez un plan et qu'il ait une idée de quand il sera formé sur ses tâches principales. Ceci diminuera son niveau de stress et maintiendra l'image positive qu'il s'est fait de votre entreprise pendant le processus de recrutement.
- Soignez à la fois l'aspect relationnel et l'aspect informatif de l'accueil. Présentez-lui les collègues de travail. Prévoyez du temps pour prendre un café avec l'employé et apprendre à le connaître comme personne. C'est aussi une bonne occasion pour lui demander ce qu'il attend d'un patron et comment vous pouvez l'aider à avoir du succès.
- Évitez à tout prix une première journée ennuyeuse, où l'employé se contente par exemple de lire vos politiques et procédures ou d'observer des collègues. Les employeurs qui commettent cette erreur peuvent créer un doute chez leur nouvel employé et peuvent voir celui-ci quitter l'entreprise.
- Offrez plutôt une journée représentative du poste, incluant du temps de discussion avec le supérieur immédiat, de la formation, de l'entraînement à la tâche avec un collègue expérimenté et de la pratique sur des éléments plus simples du travail.

## 3) Suivez l'expérience d'intégration sur plusieurs semaines

- Le processus d'accueil et d'intégration ne s'arrête pas à la première journée de travail. Il s'échelonne sur plusieurs semaines. Continuez de suivre le bon déroulement du plan d'intégration dans le temps. Assurez-vous que les formations prévues ont lieu et portent fruit.
- Demandez régulièrement à l'employé comment il trouve son expérience d'intégration. Allez plus loin que simplement lui demander comment ça va. Par exemple, interrogez-le sur la façon dont il évalue son apprentissage sur les produits, les politiques de l'entreprise, le maniement de la caisse-enregistreuse. Demandez-lui comment il trouve l'ambiance de travail, s'il apprécie ses nouveaux collègues. Bref, posez des questions assez détaillées pour pouvoir corriger le tir au besoin.
- Observez la performance de votre nouvelle recrue et offrez de la rétroaction positive et constructive régulièrement, afin de consolider les apprentissages. La rétroaction doit être donnée le plus rapidement possible après votre observation pour être efficace. Au minimum, prenez cinq minutes à la fin du quart de travail pour faire un petit sommaire de vos observations. Par exemple : « Bravo Stéphanie, je vois que tu as déjà une connaissance de nos produits et que tu offres un superbe service à la clientèle. J'ai observé, quand la cliente est venue se faire rembourser sa robe bleue, que tu sembles moins maîtriser notre processus pour les retours. On prendra un peu de temps ensemble à ton prochain quart de travail pour revoir la marche à suivre. »

## Conclusion

Vous avez tout à gagner de bien prévoir l'accueil et l'intégration de vos nouveaux employés. Ces derniers seront à la fois plus productifs et plus motivés si leur intégration est bien structurée. Plus vite ils prendront leur rythme de croisière, davantage ils pourront vous aider à atteindre vos objectifs et plus vite vous pourrez réussir en tant qu'équipe !

## GUIDE DES POLITIQUES ET MANUEL DES EMPLOYÉS

Les politiques RH sont le reflet de votre entreprise. Elles transposent votre culture, vos valeurs et vos règles sur un document connu par l'ensemble des employés, des gestionnaires et de la direction. Il est important de bien réfléchir à ce que vous voulez y mettre et quels sont les résultats escomptés. Vos politiques RH doivent être crédibles, vivantes et évoluer avec le temps.

Pour les petites entreprises, il peut être difficile d'élaborer de manière exhaustive les différentes politiques (manque de ressources). Le manuel de l'employé devient donc un outil facile à réaliser pour y inclure vos politiques.

### 1) Quelles sont les conditions de validité d'une politique RH<sup>1</sup> ?

1. Être rédigée dans le respect des lois et, le cas échéant, de la convention collective
2. Être claire et sans ambiguïté
3. N'être ni abusive ni discriminatoire
4. Être communiquée, connue et comprise
5. Être appliquée de façon constante et uniforme
6. Prévoir les sanctions en cas de non-respect

### 2) Que contient le manuel des employés ?

1. Mot de bienvenue
2. Présentation de l'organisation
3. Code de vie et engagements mutuels
4. Communication
5. Conditions de travail
6. Politiques administratives
7. Reconnaissance de réception

<sup>1</sup>Tiphaine Morel, Politique RH : de la validité à l'utilité

<https://ordrecrha.org/ressources/TBD/Archives/Vigie-RT/politiques-rh-de-la-validite-a-l-utilite>

SECTION	OBJECTIF	POURQUOI	COMMENT
<b>Mot de bienvenue</b>	Accueillir l'employé	Sécurise le nouvel employé	Personnaliser le manuel
<b>Présentation de l'organisation</b>	Maintenir l'intérêt des employés actuels et futurs envers l'organisation	Stimule l'engagement des employés	Partager les valeurs de l'entreprise, sa mission, sa vision, ses valeurs. Inclure l'organigramme.
<b>Code de vie et engagements mutuels</b>	Maintenir une cohésion au sein du groupe	Encourage un meilleur climat de travail	Identifier les activités d'intégration et les comportements attendus. S'engager à maintenir l'équité en matière d'emploi et à promouvoir un milieu de travail civilisé. Diffuser la politique en matière de harcèlement psychologique.
<b>Communication</b>	Établir un canal de communication	Favorise le partage de l'information en continu	Faire connaître les modes de communication : Réunions, site Web, mémos, courriels, réseaux sociaux, etc. Décrire les politiques relatives aux absences et aux retards. Présenter les règles sur l'utilisation des téléphones personnels et des médias sociaux. Identifier une personne ressource à contacter en cas d'absence ou de besoin.
<b>Conditions de travail</b>	Favoriser la transparence et l'équité	Évite les tensions à l'interne avec et entre les employés et la direction	Présenter la politique de rémunération (salaires, commissions, primes) et les modalités de versement. Expliquer comment inscrire les heures de travail et inscrire les heures d'ouverture et de fermeture. Nommer les modalités de la rémunération des heures supplémentaires. Inclure le calendrier de vacances, les jours fériés et les modalités de congés de maladie. Nommer le programme d'évaluation de rendement et les avantages sociaux (assurances, achats à prix réduit, prime santé, etc.).
<b>Politiques administratives</b>	Confirmer les attentes de l'employeur	Précise l'encadrement de la gestion des ressources humaines	Indiquer le code vestimentaire et les modalités au niveau de l'entretien des lieux et du respect des biens de l'entreprise. Préciser les attentes envers les employés : Travail d'équipe Service à la clientèle Non-respect des politiques (mesures disciplinaires) Assiduité et ponctualité Relations interpersonnelles Coordonnées personnelles et confidentialité des dossiers Utilisation des caméras de surveillance Contrôle des caisses, vol et bris d'équipement Comportements sécuritaires et résumé de la politique en santé et sécurité
<b>Reconnaissance de réception</b>	S'assurer que l'employé a lu et compris ce qui est inclus dans le manuel	Permet à l'employé de connaître ses conditions de travail et de savoir ce qui est attendu de lui	Demander à l'employé de confirmer la réception du manuel en signant et en retournant la « Reconnaissance de réception » à la personne responsable, afin que cela puisse être déposé dans son dossier.

### 3) Le manuel des employés : une valeur ajoutée à la rétention et l'attraction des employés

Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'oeuvre, le manuel des employés sera votre allié de rétention, d'engagement et de dévouement du personnel, car par l'élaboration de différentes politiques RH, on vise à être juste et équitable pour tous.

La marque employeur doit transparaître dans le manuel des employés, ce qui deviendra un facteur de rétention. Les employés sont fiers de faire partie d'une entreprise qui est respectable dans ses valeurs et sa gestion d'employés.

Pour un exemple de manuel des employés, veuillez cliquer sur le lien suivant :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/10/manuel\\_des\\_employes.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/10/manuel_des_employes.pdf)

Le fait de faire travailler des employés vous oblige à respecter les différents règlements et lois en vigueur en matière de relations de travail. De plus, s'il y a une convention collective en vigueur, les employeurs et les employés visés ont également des obligations à respecter.

Voici quelques-unes des lois auxquelles un employeur doit se soumettre, ainsi qu'un lien pour en connaître davantage sur ses obligations :

Loi sur les normes du travail

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/cnesst/droits-obligations-pour-tous-en-matiere-travail>

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/service-clientele/applications-outils/moncalcul>

Charte des droits et libertés de la personne

<https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-obligations/obligations/employeurs>

<https://soinspersonnels.com/medias/files/1.3%20Fiche%20Recrutement%20-%20Questions%20d'entrevue.pdf>



---

Loi sur la santé et la sécurité du travail et Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/cnesst/droits-obligations-pour-tous-en-matiere-travail/droits-obligations-employeurs>

Charte de la langue française

<https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/ressourcsh?lang=fr&g=ressourcsh&sg=personnel&t=o&e=806067111>

Loi sur l'équité salariale

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/cnesst/droits-obligations-pour-tous-en-matiere-travail/droits-obligations-employeurs>

Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite

[https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/employeur/rver/Pages/employeur\\_rver.aspx](https://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/employeur/rver/Pages/employeur_rver.aspx)

Loi sur l'assurance-emploi

<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/assurance-emploi/ae-liste/assurance-emploi-employeurs/responsabilites.html>

---

## Conclusion

Chez certains employeurs, il y a réticence à mettre sur papier leurs règles. Pourquoi en est-il ainsi? Sans doute ne veulent-ils pas se sentir prisonniers de différentes règles. Mais sachez que plus les employés seront informés des règles et des procédures existantes au sein de votre entreprise, plus ils seront engagés et heureux de travailler au sein d'une entreprise juste, équitable et respectueuse des individus. Trop de fois, on entend des employés dire qu'ils ont quitté un emploi, car l'organisation et ses propriétaires étaient désorganisés et injustes.



## GUIDE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

### 1) Et si on parlait de culture en matière de santé et sécurité du travail ?

Pour définir votre culture en matière de SST, deux questions s'imposent pour savoir quel est votre niveau d'engagement et de responsabilité.

Quel est votre engagement, comme entrepreneur, propriétaire, gestionnaire, à fournir un environnement de travail sain, sécuritaire et exempt de toute forme de harcèlement psychologique ? Quel est votre niveau d'engagement à fournir des équipements et du matériel sécuritaire à vos employés ? Quel est votre niveau d'engagement à gérer les dangers efficacement et à fournir les ressources nécessaires pour y parvenir ? Autrement dit, jusqu'où seriez-vous prêt à aller pour prendre soin de vos employés ?

La seconde question porte sur votre niveau de responsabilité. Est-ce que je veux partager ma responsabilité légale en rendant uniquement les employés imputables de leurs gestes ou est-ce que j'assume l'entièreté des responsabilités ? Les réponses à ces questions vous aideront à définir votre culture et construire votre politique en matière de santé et sécurité du travail. Comme le dit le spécialiste en la matière et auteur Marc-André Ferron : « Nous avons le devoir et la responsabilité totale de protéger ces gens qui acceptent de se joindre à nos équipes dans l'atteinte de nos missions organisationnelles »<sup>2</sup>. Qu'en pensez-vous ?

### 2) C'est la loi : petit ou grand commerce de détail, un escabeau chancelant comporte les mêmes risques de chute !

La Loi sur la santé et la sécurité du travail indique que tout employeur doit offrir un milieu de travail sain et sécuritaire exempt de tout danger et toute forme de harcèlement psychologique. Tous les employeurs du Québec sont assujettis par cette loi. Il n'y a pas d'exemption possible pour les très petites entreprises ni pour les grandes. C'est la loi ! L'employeur a des obligations et l'employé également. Il y a donc une imputabilité partagée sur les gestes posés.

<sup>2</sup> Marc-André Ferron

### 3) Partez du bon pied

Voici ce qu'il vous faut pour appuyer votre culture SST et respecter les lois.

#### 3.1) Connaître vos obligations et vos droits à titre d'employeur

##### Obligations

- Identifier, corriger et contrôler les dangers pour vos travailleurs :
  - > **Identifier:** Le point de départ de toute amélioration des actions en santé et sécurité dans votre établissement consiste à identifier les risques, c'est-à-dire les repérer, puis les analyser afin d'établir les priorités. Pour réaliser efficacement cette étape, il est important de bien la planifier pour s'assurer de ne rien oublier, de libérer les personnes concernées, d'être le plus objectif possible et de consigner, par écrit, ce qui a été fait.
  - > **Corriger:** Une fois les risques identifiés et priorisés, il faut choisir les correctifs et les moyens de prévention à mettre en place. En ordre d'efficacité: Élimination à la source, remplacement, contrôle technique, sensibilisation, mesures administratives, équipement de protection individuelle.
  - > **Contrôler:** Une fois les correctifs apportés, il faut s'assurer qu'ils restent en place et qu'ils demeurent efficaces. C'est ce qu'on appelle la « permanence des correctifs ».
- Doter vos établissements d'équipements, d'outils et de méthodes de travail sécuritaires et vous assurer que le travailleur les utilise :
  - > Apprendre les techniques sécuritaires de levage ;
  - > Apprendre les procédures de sécurité-incendie, d'évacuation d'urgence ;
  - > Porter des chaussures appropriées, des protecteurs oculaires, gants, vêtements de sécurité à haute visibilité ;
  - > S'assurer que la zone de travail est exempte d'obstacles ;
  - > Savoir réagir en cas de situation agressive et violente ;
  - > Savoir comment demeurer en sécurité lorsqu'on travaille seul ;
  - > Ne pas dépasser la capacité des étagères lors de l'entreposage ;
  - > Ne pas bloquer l'accès aux sorties de secours et aux extincteurs ;
  - > Garder une trousse de premiers soins à proximité.
- Fournir gratuitement aux travailleurs les équipements de protection personnelle.
- Informer vos travailleurs des risques liés à leur emploi.
- Donner à vos travailleurs la formation nécessaire pour qu'ils travaillent de façon sécuritaire.
- Superviser le travail de vos employés et vous assurer que les normes de sécurité sont respectées.
- Offrir sur place des services de premiers soins.
- Établir un programme de prévention.

Pour plus de détails sur le contenu de la trousse de premiers soins qui doit être disponible sur les lieux de travail pour être conforme à la Loi, veuillez cliquer sur le lien suivant :

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/secourisme-en-milieu-travail/materiel-premiers-secours>

---

## Droits

- L'employeur a droit à des services de formation, d'information et de conseil en matière de SST (article 50 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail).

Pour plus de détails sur les mesures de prévention et les méthodes de travail sécuritaires qui peuvent être mises en place dans le secteur du commerce de détail, cliquez sur le lien suivant :

[https://www.cchst.ca/oshanswers/occup\\_workplace/retail.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/occup_workplace/retail.html)

---

## 3.2) Connaître les obligations et les droits de vos employés

### Obligations

- Prendre connaissance du programme de prévention
- Prendre les mesures nécessaires pour se protéger
- Veiller à ne pas mettre les autres en danger
- Se soumettre aux examens de santé exigés
- Participer à l'élimination des risques

### Droits

- Le droit de refus d'exercer un travail mettant en danger la santé et la sécurité du travailleur<sup>3</sup>
- Le droit de retrait préventif. S'applique au travailleur exposé à des contaminants et s'appuie sur un certificat médical
- Le droit de retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite

---

<sup>3</sup>Le droit de refus n'est pas absolu et il doit être exercé avec discernement. Un inspecteur de la CNESST pourra trancher en cas de désaccord.

## 4) Programme de prévention

La définition d'un accident de travail est un événement **soudain** et qui se produit d'une manière **imprévue**. Il peut notamment se produire à cause de gestes faits en exécutant un travail, comme un effort soutenu et inhabituel. Certes, les accidents entraînant la mort ne sont pas récurrents dans les secteurs du commerce de détail. L'évaluation du risque est modérée pour les sous-secteurs des épiceries, magasins d'articles de sport et autres magasins de détail. Toutefois, le risque est élevé pour les dépanneurs avec ou sans commerce d'essence et les boucheries.

Pour connaître les principaux risques de lésion pour votre secteur d'activité, cliquez sur le lien suivant :

<https://risquesdelesions.cnesst.gouv.qc.ca/Pages/resultatrecherchesecteur.aspx?searchtype=SCIAN&searchtext=44422>

Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) un programme de prévention est « un plan d'action en prévention propre à chaque établissement. Il est le principal outil de prévention prévu par la loi. Il vise à éliminer, ou contrôler, les dangers au travail et comporte des mesures concrètes pour y arriver. Il est élaboré par l'employeur, avec la participation des travailleurs. Il permet aux employeurs d'assurer la santé et la sécurité de leurs employés »<sup>4</sup>.

## 5) Pratico-pratique

5.1) Voici quelques conseils pour gérer au quotidien les risques reliés à votre établissement :

### Procédure d'accueil et d'intégration SST

Dans votre programme d'intégration, il est primordial que les nouveaux employés (étudiants, employés à temps partiel et employés à temps plein) soient mis au fait des politiques et procédures en matière de SST. Se savoir en sécurité et connaître l'engagement de son employeur à vouloir protéger ses employés sont des valeurs ajoutées en termes de rétention d'employés. Présentez votre politique en matière de santé et de sécurité du travail et assurez-vous que les employés en ont pris connaissance. Les faire signer à cet effet.

<sup>4</sup> CNESST

## Oups, un accident !

Ce que la Loi dit : en vertu de l'article 265 de la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (LATMP)<sup>5</sup>, le travailleur victime d'une lésion professionnelle ou d'un incident a l'**obligation** :

- de la déclarer à son supérieur immédiat dès que possible;
- de consulter un médecin lorsqu'il y a blessure;
- de remettre l'attestation médicale à l'employeur.

En ce qui vous concerne, voici vos obligations :

- Offrir les premiers soins. Assurez-vous d'avoir un secouriste certifié sur place. Il n'est pas recommandé d'administrer un médicament.
- Si l'accident est majeur et nécessite des soins plus importants, conduire l'employé à la clinique et/ou l'hôpital (vous devez assumer les frais de transport).
- Remettre à l'employé le formulaire d'assignation temporaire.
- Inscrire cet accident ou incident dans le registre des accidents et incidents.
- Faire une enquête et une analyse d'accident (prévention).
- Corriger la situation ayant provoqué cet accident ou incident.
- Informer tous les employés, afin d'expliquer les mesures correctives.
- Aviser la CNESST de l'accident si celui-ci est grave et s'il y a perte de temps.
- Compléter « l'Avis de l'employeur et demande de remboursement » (ADR).

Pour plus de détails sur l'assignation temporaire et pour télécharger le formulaire « Assignation temporaire d'un travail » de la CNESST, veuillez cliquer sur le lien suivant :

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/demarches-formulaires/travailleuses-travailleurs/accident-travail-maladie-professionnelle/assignation-temporaire>

<sup>5</sup> LATMP

## 6) Civilité et harcèlement en milieu de travail : ça vous regarde !

Même si c'est la Loi sur les normes du travail<sup>6</sup> qui régit l'encadrement du harcèlement psychologique au travail, il faut savoir que la santé psychologique fait partie intégrante de la santé au travail. Il vous faut intervenir rapidement lorsque survient une situation relevant de l'incivilité, ou encore, du harcèlement.

L'incivilité au travail est souvent la bougie d'allumage pour le dépôt d'une plainte pour harcèlement psychologique. En effet, ces petits gestes que l'on croit inoffensifs (mains sur les épaules, se coller sur la personne, lui donner des tâches en deçà de ses compétences) et ces paroles blessantes sur l'aspect physique et les compétences de la personne pavent le chemin vers le dépôt d'une plainte pour harcèlement. Les comportements d'incivilité « réfèrent à des comportements impolis, grossiers, discourtois et font preuve d'un manque de considération pour autrui. »<sup>7</sup>.

La civilité en milieu de travail, c'est :

- Être respectueux envers les collègues et la Direction
- Collaborer avec les autres
- Être poli et courtois à l'égard des collègues, supérieurs et clients
- Être intègre

Le harcèlement psychologique et sexuel prend la forme « d'une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements ou 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 »<sup>8</sup>.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, conformément à la Loi sur les normes du travail « il est obligatoire pour toutes les entreprises de mettre en place et rendre accessible à tous ses employés une politique de prévention du harcèlement psychologique et de traitement des plaintes incluant, entre autres, un volet concernant les conduites qui se manifestent par des paroles, des actes ou des gestes à caractère sexuel. » Encore une fois le harcèlement psychologique n'épargne aucune entreprise, autant les petites que les grandes se voient confrontées à une telle problématique. Dans le contexte économique et sociologique actuel, il est impératif de prendre soin de ses employés, et ce, à tous les niveaux. Vous avez l'obligation d'agir !

Pour prendre connaissance d'un modèle de politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel au travail et du traitement des plaintes, veuillez cliquer sur le lien suivant :

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/modele-politique-en-matiere-harcelement>

<sup>6</sup> LNT

<sup>7</sup> Anderson et Pearson 1999

<sup>8</sup> Loi sur les normes du travail article .81.19.

---

Vos obligations en matière de civilité et **harcèlement psychologique** au travail :

Obligation de l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur - Article 51, Loi sur la santé et la sécurité du travail (L.R.Q., c. S-2.1).

Obligation de l'employeur de procurer un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et de prendre les moyens raisonnables pour le prévenir et le faire cesser dès qu'il en a connaissance - Article 81.19, Loi sur les normes du travail (L.R.Q., c. N-1.1).

Obligation de l'employeur de prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié - Article 2087, Code civil du Québec (L.Q. 1991, c. 64).

**Tolérer ou ne pas agir face à une conduite répréhensible, c'est envoyer le message qu'on est d'accord avec celle-ci.**

---

## Conclusion

Il existe plusieurs avantages à créer une culture positive de santé et sécurité du travail. Penser prévention favorise une qualité de vie au travail et un environnement de travail valorisant et enrichissant. Une bonne culture met surtout en place des valeurs qui facilitent l'adhésion des employés à adopter des comportements sécuritaires. Instaurer une culture de prévention, c'est informer les employés des choix sécuritaires qui s'offrent à eux et les aider à adopter la bonne attitude. C'est également être tourné vers les solutions lorsque survient une situation dangereuse, en gardant en tête qu'un accident est évitable si l'on fait le choix de s'impliquer et de proposer des moyens pour créer un environnement plus sécuritaire. Tout le monde y gagne !



## GUIDE DE GESTION ET D'ENCADREMENT DES EMPLOYÉS

Les gérants de magasin et les superviseurs planifient, organisent, coordonnent et assurent le suivi des activités de leur secteur. Ils exercent des tâches de gestion et cherchent à réunir différentes ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) et combiner les efforts. Ils prennent des décisions pour réaliser les objectifs qui sont reliés à des fonctions de planification, organisation, direction, contrôle (PODC) :

Planifier le travail signifie de fixer les buts de la tâche de chacun, établir les ressources dont chacun a besoin et les moyens pour y arriver.

Organiser le travail signifie de répartir des tâches, organiser les ressources et donner des responsabilités pour atteindre les résultats.

Diriger le travail signifie de donner une direction, communiquer les attentes, la vision, les valeurs, utiliser son leadership pour engager les autres dans l'action ou envers un objectif donné.

Contrôler le travail signifie de s'assurer du bon déroulement des activités et apporter des correctifs, si nécessaire.

Enfin, les gérants de magasin et les superviseurs ont les responsabilités suivantes :

- assurer le bon déroulement des opérations quotidiennes et l'atteinte de leurs objectifs au niveau opérationnel ;
- gérer une équipe de travail, diriger et orienter les actions afin de réaliser certaines tâches ;
- créer des changements positifs et contribuer à l'amélioration continue.

Pour plus de détails sur le rôle du superviseur, veuillez cliquer sur le lien suivant :

[https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/Guide-de-gestion\\_superviseur.pdf](https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/Guide-de-gestion_superviseur.pdf)

Lorsqu'une situation ne vous convient pas dans la gestion des équipes sous votre responsabilité, la première chose à faire est de nommer la situation à la personne concernée, afin qu'un changement soit apporté.

C'est votre rôle de diriger votre équipe et de décider ce qui s'y fait et ne s'y fait pas, sous réserve des lois applicables. La subordination juridique suppose que moyennant rémunération, les salariés agissent selon votre leadership et votre vision. Connaître votre droit de gérance permet de renforcer votre volonté d'agir et rassure sur votre pouvoir et votre légitimité.

L'objectif de ce guide est de vous informer des différentes interventions possibles, afin de faciliter votre prise de décision lorsque survient une situation qui demande votre intervention.

Face à un manquement, un problème, on doit s'assurer de bien adapter notre intervention au contexte et prendre, dès le départ, le bon processus : administratif ou disciplinaire.

La première étape, quel que soit le processus choisi, est par contre de s'assurer que l'employé a conscience de la situation et du côté inapproprié de celle-ci. Chacun a sa propre perception de la réalité. Selon celle de l'employé, il se dit sans doute légitimé et justifié d'agir ou de penser de la sorte.

## **Pour obtenir le changement de comportement ou d'attitude souhaité, nous vous recommandons les étapes suivantes :**

### **1) Évaluez la situation**

1.1) Posez-vous ces questions pour bien cerner le problème :

- Quel est le problème?
  - > Est-ce un problème d'attitude ? Il faut agir sur les croyances, il croit que ça ne marchera pas, que ce n'est pas grave ?
  - > Est-ce un problème de rendement ? Son comportement est-il chronique ou circonstanciel ?
  - > Est-ce un écart de conduite ? Est-ce un incident isolé ou chronique ?
- Quel est l'écart entre ce qui devrait être et ce que j'observe ?
- Pourquoi cela ne correspond pas à mes attentes ?
- Quelle est la conséquence si je n'interviens pas ?
- Quelle est la conséquence sur l'équipe ?

1.2) Posez-vous ces questions pour approfondir votre analyse de la situation :

- A-t-on parlé de la situation avec l'employé ?
- A-t-on obtenu sa version des faits ?
- Comment perçoit-il les conséquences qui découlent de cette situation ?
- Qu'est-ce qu'il compte faire pour corriger le tir ?
- Est-ce la première fois que vous constatez ce problème chez cet employé ou chez un autre employé ? Qu'est-ce qui a été fait par le passé ?

## 2) Préparez votre intervention

### 2.1) Décidez-vous à agir et préparez-vous à toutes les éventualités

Provoquer un changement chez un autre demande temps et énergie. Il faut décider d'agir et maintenir le cap, garder le focus et se sentir solide dans son intervention, en se rappelant pourquoi il est nécessaire d'intervenir. Il faut également s'assurer d'avoir l'autorité pour agir et se préparer à toutes les éventualités.

Changer une attitude ou une habitude pour soi-même est déjà difficile, et ce, même si on est motivé, déterminé à agir et à aller jusqu'au bout. Pour inciter un employé à modifier une attitude ou un comportement, il faut commencer par le lui dire, lui faire part de nos préoccupations, tenter de l'influencer pour qu'il adopte le comportement recherché.

Il est également utile de se préparer à toutes les éventualités, pour se sentir solide dans son intervention. Pour ce faire, établissez différents scénarios et préparez-vous aux réactions possibles de l'employé. Il faut également s'assurer d'avoir l'autorité pour agir et se préparer à toutes les éventualités.

Pour diminuer les risques de réaction négative et éviter de générer un comportement défensif, nommez dès le départ vos intentions et adoptez la bonne posture : vous constatez un problème et vous souhaitez l'aider à réussir, à adopter le comportement souhaité. Vos observations s'appuient sur des faits et vous abordez la rencontre avec bienveillance.

- Désaccord :
  - > Écoutez l'employé. Avec quoi est-il en désaccord ? Pourquoi ?
  - > Rappelez les faits, les exemples.
  - > Expliquez en quoi la performance ou le comportement observés diffèrent de la performance ou du comportement attendus.
  - > Présentez l'impact. Par exemple : « Lorsque tu arrives en retard, il n'y a pas assez de personnel pour bien servir les clients donc tes collègues sont dans le *rush* et les clients attendent plus longtemps. »
- Peine ou colère :
  - > Demandez à l'employé ce qui ne va pas.
  - > Adressez sa préoccupation. Il répond par exemple : « Je travaille super fort et tu vois juste ce que je fais mal », vous pourriez répondre : « Je vois ton excellent service à la clientèle et esprit d'équipe. J'en suis ravi. J'ai aussi besoin que tu sois à l'heure. »
  - > Expliquez que vous prenez le temps d'avoir cette discussion avec l'employé, car vous souhaitez l'aider à réussir et vous voulez avoir une bonne relation avec lui.
- Fermeture :
  - > Faire remarquer à l'employé que vous sentez de la fermeture de sa part. « J'ai l'impression que tu ne souhaites pas avoir cette conversation. Est-ce que je me trompe ? »
  - > Demandez son point de vue sur la situation problématique.
  - > Expliquez en quoi la performance ou le comportement observés diffèrent de la performance ou du comportement attendus.
  - > Expliquez que vous prenez le temps d'avoir cette discussion avec lui car vous voulez avoir une bonne relation avec lui. Invitez-le à collaborer avec vous pour trouver des solutions.

Si l'employé est émotif, il est fort possible qu'il ne soit pas dans un état d'esprit pour bien comprendre ce que vous avancez. Songez à remettre la rencontre ou faites un suivi dans les jours suivants. Idéalement la rencontre doit être dans un lieu opportun.

## 2.2) Prévoyez un canevas de rencontre

Il existe plusieurs documentations pour vous aider à mener une discussion plus difficile et donner de la rétroaction constructive. Prenez quelques minutes pour noter en points de forme ce que vous allez dire et apportez vos notes avec vous lors de la rencontre. Voici les étapes :

- Introduction : expliquez le but de la rencontre et vos intentions, nommez des faits, précisez vos attentes, vos préoccupations ;
- Discussion : laissez l'employé réagir et écoutez les circonstances, échangez sur les conséquences qui découlent de la situation, expliquez les conséquences si la situation ne s'améliore pas, sollicitez des solutions ;
- Résultat : Résumez, validez la compréhension de l'employé, recadrez et décidez d'un plan d'action, établissez un plan de support, résumez les engagements et déterminez un plan de suivi.

Fixez avec l'employé des objectifs SMART lors de l'élaboration de vos plans, c'est-à-dire :

1. Spécifique – Qu'est-ce qui doit être accompli, décrivez quoi, où, comment, avec qui, vous assurer que cela soit précis, observable et facile à comprendre ;
2. Mesurable – Ce qui doit être accompli doit être quantifiable pour pouvoir mesurer le degré d'atteinte (quantité, qualité, coût, temps, etc.) ;
3. Atteignable – Ce qui doit être accompli doit être réalisable avec les compétences, les moyens et les ressources que l'on a, cela doit représenter un défi motivant et à notre portée ;
4. Réaliste – Ce qui doit être accompli doit être pertinent par rapport à l'objectif à atteindre, rentable et utile ;
5. Temporel – Ce qui doit être accompli doit être défini avec des dates, des échéances, des étapes clés.

Terminez la rencontre sur une note positive. Un objectif SMART bien formulé donne une direction, motive et favorise l'atteinte des résultats. Une intention aide à développer la bonne attitude, mais n'est pas suffisante pour agir. Une situation floue paralyse et mène à la procrastination.

Plus vous êtes précis, plus il ce sera facile de poser les actions pour réaliser les objectifs et garder le focus.

## 3) Initiez et documentez la rencontre

Vous souhaitez un changement, c'est à vous de l'initier. Votre rôle comme gestionnaire est de demander, de donner une direction, d'exercer votre leadership avec constance et rigueur, mais aussi, de prendre des notes et/ou de faire des compte rendus de rencontres, afin de conserver des traces de vos démarches.

---

## 4) Faites des suivis

Il est important d'être ferme sur la finalité tout en demeurant souple sur les moyens. Vous devez garder le focus et manifester de l'intérêt face aux résultats à venir. Vous devez y croire, l'employé doit y croire, il s'est engagé et vous vous attendez à des résultats.

Informez-vous de la progression de la situation, demandez-lui comment il va, s'il anticipe des difficultés particulières, comment il compte les résoudre et s'il a besoin de support. Laissez-le répondre, se responsabiliser ; le silence est gênant, il va ressentir que tout cela est important pour vous, qu'il est peut-être mieux de faire des efforts...

Réalisez les rencontres de suivi selon le plan de suivi sur lequel vous vous êtes entendus. Soyez rigoureux, prenez des notes, reconnaissez ce qui s'est amélioré, montrez que vous avez remarqué les efforts, encouragez et rappelez pourquoi vos attentes sont importantes et pourquoi la situation doit s'améliorer.

Si la situation ne change pas, montrez que cela vous préoccupe, posez des questions afin de comprendre pourquoi, demeurez solide dans vos attentes, expliquez les conséquences si la situation ne s'améliore pas, offrez de revoir le plan d'action, les engagements, de revoir le support. Tournez-vous vers les solutions, montrez-lui qu'il doit bien y avoir des solutions...

---

## 5) Évaluez les résultats

### 5.1) Les résultats répondent aux attentes :

Super ! En utilisant vos habiletés de leadership, en nommant vos préoccupations et en étant solide dans vos attentes, vous avez créé un changement positif et gagné en influence. Continuez à donner une direction claire à votre équipe, à investir dans vos relations. Continuez à intervenir lorsque la situation le justifie, pour bâtir une équipe solide.



## 5.2) Vos tentatives sont plus ou moins couronnées de succès :

1. Posez-vous ces questions pour bien cerner le problème :  
Quel est le problème ? Est-ce qu'il se pourrait qu'il ne peut pas (par manque d'expérience, de connaissances, de formation, ou de confiance) ou est-ce qu'il se pourrait qu'il ne veuille pas (sait quoi faire pour être performant, mais ne veut pas) ?
  - > Est-ce que les attentes étaient claires ? Sinon clarifiez.
  - > Est-ce que la description de poste est à jour ? Sinon, révisez vos descriptions de postes en vous assurant qu'elles soient à jour et détaillent les tâches et responsabilités propres à chaque poste.
  - > Est-ce que les procédures sont comprises ? Sinon, documentez les procédures importantes que chaque employé devrait connaître.
  - > Est-ce que les standards de comportement sont clairs ? Sinon, répertoriez et clarifiez les standards importants en termes de comportement (par exemple, le service à la clientèle).
  - > S'il ne veut pas, c'est qu'il pourrait vouloir. Quel est le coût/bénéfice associé à son comportement ? Quel est le besoin associé à celui-ci ? Est-ce que l'on pourrait recadrer et réaligner le tir en influençant sa perception des gains/conséquences, est-ce qu'il pourrait combler son besoin autrement ?
2. Posez-vous ces questions pour approfondir votre analyse de la situation :

## 5.3) Décidez de votre approche au dossier

L'approche à adopter avec un employé qui a des lacunes de performance est différente de celle à utiliser lorsqu'un employé a des attitudes et comportements non adéquats.

Lorsque l'employé ne peut pas ou ne sait pas, la gestion administrative visant les compétences est l'approche à utiliser (ex. : erreur de caisse, mauvais café, tâches mal effectuées).

Lorsque l'employé ne veut pas, la gestion disciplinaire visant les attitudes et les comportements est l'approche à utiliser (ex. : retards répétés, attitude négative au travail, manque de respect).

Alors que la gestion administrative visant les compétences a pour objectif de soutenir la performance de l'employé afin qu'il développe ses compétences, la gestion disciplinaire a plutôt comme but de clarifier et rappeler les politiques et standards de l'entreprise, ainsi que les attentes, afin que l'employé s'y conforme. La gestion disciplinaire n'est pas appropriée quand l'employé ne sait pas comment accomplir une tâche ou n'arrive pas à l'effectuer avec succès, car des rappels ne seront pas utiles dans ce cas.

Dans les rares cas où le même employé a des enjeux à la fois de performance et de comportement et attitude, séparez les deux interventions.

### 5.3.1) Il s'agit d'un problème de compétences

Lorsque la performance n'est pas adéquate, il faut agir rapidement et de façon graduelle en bâtissant un plan de performance. Si vous désirez mettre un terme à l'emploi d'un employé ayant complété sa période de probation, un plan de performance est nécessaire.

- Le plan de performance doit contenir, par écrit :
  - > Les attentes envers l'employé ;
  - > L'écart entre les attentes et la performance observée de l'employé ;
  - > Le soutien offert pour satisfaire les attentes (formation, compagnonnage) ;
  - > Un délai raisonnable pour corriger ses lacunes ;
  - > Les conséquences et le fait que son emploi peut prendre fin si la performance ne s'améliore pas.
- Une fois le plan de performance mis en place, l'employeur doit rencontrer l'employé régulièrement pour une durée appropriée, en fonction de l'ancienneté de l'employé et la nature des améliorations à démontrer.

On utilise la gestion de la performance quand un employé ne peut pas ou ne sait pas. L'employeur doit de bonne foi accompagner l'employé, pour lui permettre de s'améliorer via de la rétroaction, de la formation et de l'accompagnement. En tout temps, préservez la confidentialité de l'intervention.

### 5.3.2) Il s'agit d'un problème de comportement/attitude :

Si l'employé ne respecte pas les politiques de l'entreprise ou a un comportement inadéquat, l'approche à adopter est plutôt la rétroaction constructive, jumelée à du *coaching* ou à de la discipline.

- En gestion de la discipline, vous devez utiliser le principe de la gradation des sanctions (aussi appelée discipline progressive).
- Il est important pour l'employeur de sanctionner les mêmes comportements pour tous les employés, c'est-à-dire ne pas tolérer un comportement chez un employé, alors que ce comportement entraîne un processus disciplinaire pour un autre.
- À moins de faute grave (violence, vol), la gradation des sanctions prend la forme suivante :
  - > Avis verbal du manquement : l'employé est informé que son comportement enfreint la politique de l'entreprise ;
  - > Avis écrit (1 ou 2) : L'employé est informé par écrit que son comportement enfreint la politique de l'entreprise ;
  - > Courte suspension, non rémunérée ;
  - > Longue suspension, non rémunérée. L'employé doit être avisé que son emploi peut prendre fin si le comportement se reproduit ;
  - > Congédiement.

L'employeur doit rappeler les standards attendus et signifier à l'employé qu'il s'expose à des sanctions s'il ne les respecte pas. Le gestionnaire doit continuer à faire preuve de bienveillance envers cet employé, comme il le fait envers tous ses employés. Ceci ne peut que le motiver à se corriger. L'employé ne doit pas sentir qu'on l'a pris en grippe ou qu'il ne fait rien de bien, il doit sentir qu'un comportement spécifique doit cesser. En tout temps, préservez la confidentialité de l'intervention.

---

#### 5.4) Quand la situation se détériore et on se dirige de plus en plus vers une fin d'emploi disciplinaire ou administrative ou un changement de poste

Le droit du travail est un domaine vaste et complexe. En tant qu'employeur il peut être difficile de bien comprendre tous vos droits et obligations et de vous protéger légalement. C'est pourquoi vous gagnez à bien vous entourer pour les questions légales.

Le CQCD n'offre pas d'avis juridique.

- Participez à des formations et développez votre expertise ;
- Consultez un expert ou un avocat du travail avant de poser un geste qui pourrait être contesté ou qui pourrait prendre de l'ampleur (ex. : fin d'emploi où vous avez le fardeau de la preuve).

---

## Conclusion

En conclusion, chaque intervention de gestion demande du temps et doit être bien documentée. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un défi. Il est plus facile d'influencer et d'inciter les employés à agir selon sa vision avec un leadership fort et inspirant. L'un des principaux leviers de l'influence est la crédibilité. Celle-ci s'appuie sur les réalisations et la cohérence entre les actions. Si vous décidez d'agir et d'initier un changement visant les compétences, l'attitude ou les comportements d'un employé, développer vos habiletés de communication et de leadership est un gage de succès.