

Guide de gestion des **ressources humaines**

pour les entreprises forestières



**GUIDE DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES**
pour les entreprises du secteur
de l'aménagement forestier

GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES pour les entreprises du secteur de l'aménagement forestier



csmoaf

Le travailleur,
notre matière première

Édition et diffusion

Comité sectoriel de main-d'œuvre
en aménagement forestier (CSMOAF)
965, avenue Newton, bureau 254
Québec (Québec) G1P 4M4

Sans frais : 1 877 864-7126
Télécopieur : 418 864-7136

Courriel : info@csmoaf.com
Site Web : www.csmoaf.com

Corrections apportées au document
original et réimpression en mars 2016

Responsables de la réimpression (2016)

Catherine Rioux, CSMOAF
Christine Bouliane, CSMOAF

Recherche, rédaction et supervision (2006)

Audrey Simon, CSMOAF

Collaboration (2006)

Céline Plourde, CSMOAF
Christian André, CSMOAF

Conception graphique et réalisation

Tommy Ferland, La Fabrik

Photographe

Marc-André Grenier, Photomag

*Le CSMOAF tient à remercier toutes les personnes et tous les organismes
qui ont contribué à la réalisation de ce guide.*

ISBN - 978-2-922986-00-6

Dépot légal - Bibliothèque et Archives Canada - 2006

Dépot légal - Bibliothèque et Archives national du Québec - 2006

Note : Tout au long de ce document, le masculin est utilisé
dans le seul et unique but d'alléger le texte.

Avec la contribution financière de :

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec



Table des matières

AVANT-PROPOS	V
INTRODUCTION	VI
L'ENTREPRISE FORESTIÈRE	VII
1. LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE	1
<hr/>	
1.1 La réflexion stratégique	2
1.2 La planification de la main-d'œuvre	4
1.3 La disponibilité de la main-d'œuvre	5
1.4 L'analyse de l'écart entre le besoin et la disponibilité de main-d'œuvre dans l'entreprise	6
1.5 La planification des actions à entreprendre	7
1.6 L'outil	8
2. L'EMBAUCHE	11
<hr/>	
2.1 L'analyse du besoin en main-d'œuvre	13
2.2 Le recrutement	14
2.3 La présélection des candidats	17
2.4 L'entrevue	18
2.5 La réflexion	21
2.6 L'embauche	22
2.7 Les références	23
2.8 L'entente de travail	24
2.9 Les outils	25
3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL	35
<hr/>	
3.1 Les conditions de travail	36
3.2 Les tâches des employés	37
3.3 Les groupes de travail	38
4. LE MANUEL DE L'EMPLOYÉ	41
<hr/>	
4.1 La réflexion	42
4.2 La rédaction	43
4.3 La diffusion	44
4.4 L'outil	45

5. L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION	49
5.1 La préparation à l'accueil	50
5.2 L'accueil	52
5.3 L'intégration	53
5.4 Le suivi	54
5.5 L'outil	55
6. L'ÉVALUATION DU RENDEMENT	59
6.1 Les règlements et politiques de l'entreprise	60
6.2 Le but	61
6.3 La rencontre individuelle	62
6.4 Le suivi de l'entente	64
6.5 Le bilan du rendement	65
6.6 Les outils	66
7. LES RELATIONS DE TRAVAIL	71
7.1 Les facteurs influençants	72
7.2 Les causes de conflit	73
7.3 La gestion des conflits	76
8. LA COMMUNICATION	79
8.1 Les étapes d'une communication efficace	80
8.2 La communication des réprimandes	82
8.3 Le harcèlement psychologique	83
8.4 La négociation	84
9. LE LEADERSHIP	89
9.1 Les types de leadership	90
9.2 La délégation des responsabilités	92
9.3 L'organigramme de l'entreprise	93
9.4 La gestion des mouvements de personnel	94
9.5 L'outil	96
10. LA MOTIVATION	99
10.1 La définition des besoins fondamentaux	100
10.2 La motivation au travail	101
10.3 Les facteurs de l'absentéisme	102
10.4 Le roulement de personnel	104

11. LA RÉMUNÉRATION	107
11.1 Les types de rémunération	108
11.2 L'analyse des emplois	110
11.3 L'établissement des salaires	111
11.4 Les augmentations salariales	112
11.5 La rémunération indirecte	113
11.6 L'analyse du marché	114
12. LA FORMATION	117
12.1 L'analyse des besoins en formation	118
12.2 Les types de formation	119
12.3 La mise en œuvre d'un plan de formation	122
13. LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	125
13.1 Identifier	126
13.2 Prévenir	127
13.3 Contrôler	128
13.4 Sensibiliser	129
CONCLUSION	131
BIBLIOGRAPHIE	

Avant-propos

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en aménagement forestier (CSMOAF) est un organisme de concertation dont la mission est de concevoir et de faciliter la réalisation des stratégies de développement et de mise en valeur de la main-d'œuvre de l'industrie québécoise de l'aménagement forestier. Depuis 1997, le CSMOAF travaille à trouver des solutions concrètes aux problématiques de main-d'oeuvre.

Parmi ses rôles spécifiques, se retrouve celui d'appuyer les entreprises forestières dans la gestion des ressources humaines et dans l'organisation du travail. C'est dans ce cadre qu'il a été convenu de mettre sur pied le Guide de gestion des ressources humaines pour les entreprises du secteur de l'aménagement forestier.

Introduction

L'administration d'une entreprise forestière repose sur plusieurs éléments, tels que la gestion des opérations, une gestion financière rigoureuse, de même qu'une gestion des ressources humaines efficace. Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter pour les gestionnaires.

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre au second plan la gestion des ressources humaines. Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite des entreprises œuvrant dans le secteur de l'aménagement forestier. La préoccupation d'une saine gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission.

Ce guide vise essentiellement à approfondir et à proposer des façons de mettre en pratique les principes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise forestière. Il veut aussi apporter un soutien quotidien aux gestionnaires en développant leurs réflexes. Enfin, il offre des outils concrets pour permettre d'améliorer l'efficacité et la cohérence des interventions.

Le guide est divisé en douze chapitres. Chaque chapitre traite d'un aspect essentiel pour une saine gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une proposition de méthode de gestion. Les chapitres sont classés dans un ordre logique et, une fois tous les chapitres complétés, le gestionnaire d'entreprise forestière sera en mesure d'assurer une gestion des ressources humaines de manière plus efficace.

« Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter pour les gestionnaires. »

L'entreprise forestière

Avant même de penser à faire une gestion efficace de ressources humaines, le gestionnaire d'une entreprise forestière, nouvelle ou non, doit posséder certaines connaissances de base sur la foresterie au Québec, notamment les principaux acteurs et les types d'entreprise forestière existants.

Le CSMOAF vous présente, dans un premier temps, la définition des principaux acteurs du monde forestier au Québec, et ce, tant au plan patronal que syndical. Dans un deuxième temps, vous retrouverez les principaux types d'entreprise forestière qui interviennent dans l'aménagement des forêts du Québec.

1. Principaux acteurs

- 1.1 Partie patronale
- 1.2 Partie syndicale

2. Types d'entreprise forestière

- 2.1 Coopérative forestière
- 2.2 Groupement forestier
- 2.3 Entrepreneur forestier
- 2.4 Bénéficiaire de garantie d'approvisionnement (BGA)
- 2.5 Pépinière forestière

1. Principaux acteurs

1.1 Partie patronale

Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec (AETSQ)

L'AETSQ est un regroupement d'entrepreneurs qui exécutent différents travaux sylvicoles au Québec. Sa mission est de représenter ses membres auprès des instances gouvernementales et de protéger les intérêts de l'industrie. Elle veille à s'assurer de la pérennité et de la prospérité de ses membres tout en visant l'amélioration du savoir-faire et de l'efficacité des entreprises en travaux sylvicoles.

Conseil de l'industrie forestière du Québec (CIFQ)

Le CIFQ est le porte-parole de l'industrie forestière du Québec. Il est appelé à représenter les entreprises de sciage résineux et feuillus, de déroulage, de pâtes, papiers, cartons et de panneaux œuvrant au Québec. Il se consacre à la défense des intérêts de ces entreprises, à la promotion de leur contribution au développement socio-économique, à la gestion intégrée et à l'aménagement durable des forêts, de même qu'à l'utilisation optimale des ressources naturelles. Le Conseil œuvre auprès des instances gouvernementales, des organismes publics et parapublics, des organisations et de la population.

Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)

La FQCF regroupe et représente dans des domaines d'intérêts communs l'ensemble des coopératives forestières de travailleurs, les coopératives de travailleurs actionnaires et les coopératives de solidarité actives dans le milieu forestier, et ce, dans toutes les régions du Québec. Sa mission est de mettre en place un cadre propice au développement coopératif afin de fournir, d'assurer et de créer des emplois stables et valorisants à ses membres et de favoriser le maintien et le développement des entreprises et du réseau de coopératives forestières du Québec.

Regroupement des sociétés d'aménagement forestier (RESAM)

Le RESAM est un organisme à but non lucratif qui a pour mission la représentation et la défense des intérêts des groupements forestiers du Québec ainsi que l'appui au développement de ceux-ci dans une perspective de promotion de la gestion en commun, d'aménagement intensif des ressources forestières et de développement durable régional.

Association québécoise des entrepreneurs en travaux d'aménagement forestier (AQETAF)

L'AQETAF a pour mission de regrouper les entreprises qui réalisent les travaux d'aménagement forestier au Québec pour leur donner les moyens et les structures nécessaires permettant de développer des organisations performantes et d'assurer leur pérennité. Elle représente des PME en aménagement forestier dans les secteurs de la récolte et de la voirie forestière.

Office des producteurs de plants forestiers du Québec (OPPFQ)

Depuis mars 2002, les treize pépinières forestières privées du Québec sont regroupées à l'intérieur de l'OPPFQ. Le Ministère est tenu de négocier les prix pour le paiement des plants forestiers produits par les producteurs membres de l'OPPFQ, dans le cadre du Plan conjoint des producteurs de plants forestiers du Québec.

1.2 Partie syndicale

Fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN)

La FIM-CSN représente plus de 30 000 travailleuses et travailleurs réunis au sein de 320 syndicats, partout dans la province. Sa mission est de défendre le droit à des conditions de travail décentes, l'exploitation durable de nos ressources naturelles et le développement de l'emploi vert et structurant au Québec.

UNIFOR

Unifor est le plus grand syndicat du secteur privé au Canada regroupant plus de 300 000 membres partout au pays et présents dans pratiquement tous les principaux secteurs de l'économie canadienne.

Fondé en 2013 lorsque les Travailleurs canadiens de l'automobile et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier se sont unis, Unifor se dédie à améliorer la vie de l'ensemble des travailleuses et travailleurs canadiens par la défense de leurs droits et l'action collective.

2. Types d'entreprise forestière

2.1 Coopérative forestière

La Loi sur les coopératives définit une coopérative comme étant une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.

Une coopérative forestière est une coopérative de travail active dans le secteur de la foresterie. Elle appartient conjointement aux membres qui utilisent ses services et regroupe exclusivement des personnes physiques qui s'associent pour l'exploitation de l'entreprise dont l'objet est de fournir du travail à ses membres. Issues des gens du milieu et enracinées dans leur communauté, les coopératives forestières visent à créer de la richesse par l'aménagement forestier durable des ressources de leur région et à répartir cette richesse entre leurs membres, tout en contribuant au patrimoine forestier du Québec et à la vitalité économique de leur région.

2.2 Groupement forestier

Les groupements forestiers sont connus sous plusieurs appellations selon les régions. On les rencontre en tant qu'organisme de gestion en commun (OGC), sociétés sylvicoles, sociétés d'exploitation des ressources ou encore entreprises agricoles et forestières.

La mission des groupements est l'aménagement intensif des ressources forestières sur les terres privées dans une optique de développement durable. Leurs activités couvrent aussi l'aménagement en forêt publique. Ces organismes, qui appartiennent aux propriétaires de boisés privés, contribuent également au développement socio-économique des régions par la création d'emplois et l'enrichissement du patrimoine forestier. Les groupements ont comme objectifs de :

- constituer des massifs forestiers en regroupant des propriétés forestières, veiller à leur gestion, leur aménagement, leur amélioration et leur conservation;
- mettre en valeur toutes les ressources de la forêt afin de les exploiter, de les utiliser, de les transformer et de les mettre en marché;
- réaliser tout contrat de service relevant de leur compétence.

2.3 Entrepreneur forestier

L'entrepreneur forestier est une petite entreprise privée qui offre des services spécialisés dans la réalisation de travaux d'aménagement. L'entrepreneur forestier est au cœur de l'action et peu de travaux sont réalisés en forêt sans son implication : construction et entretien des chemins, coupe, transport du bois, préparation de terrain, travaux sylvicoles, plantation d'arbres, dégagement, etc.

2.4 Bénéficiaire de garantie d'approvisionnement (BGA)

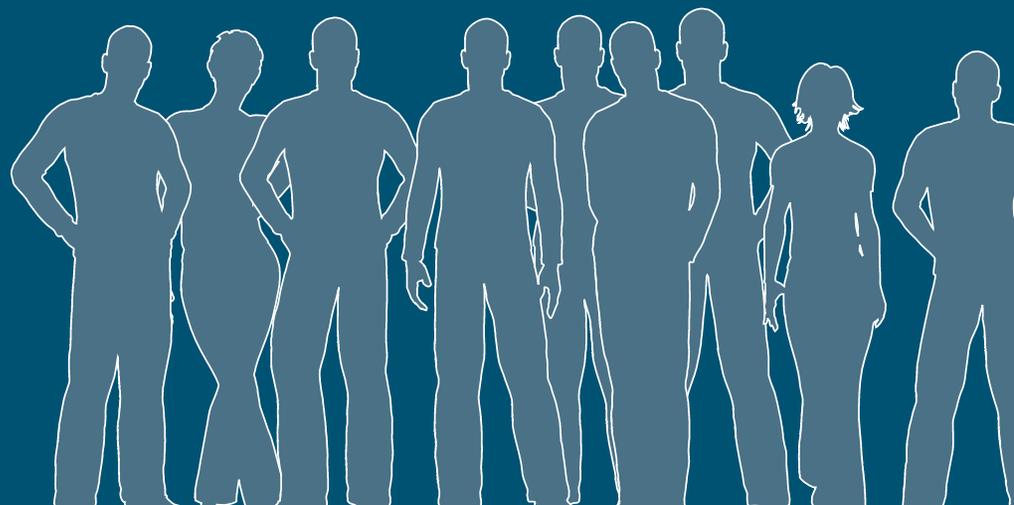
La loi sur l'aménagement durable du territoire forestier prévoit que la garantie d'approvisionnement confère à son bénéficiaire le droit d'acheter annuellement un volume de bois en provenance de territoires forestiers du domaine de l'État d'une ou plusieurs régions, et ce, en vue d'approvisionner l'usine de transformation du bois pour laquelle cette garantie est accordée. Les BGA sont principalement responsables de la récolte du bois et des travaux de voirie, d'infrastructure et de mesurage. De plus, l'industrie et l'État partagent des rôles et responsabilités de planification et de certification forestière.

2.5 Pépinière forestière

Une pépinière forestière est une entreprise spécialisée dans la production de plants forestiers visant le reboisement des forêts québécoises. La majorité des pépinières du Québec ont été établies au début des années 1980, lors de la mise en place du programme intensif de reboisement. Parmi le réseau de pépinières forestières présent dans la province, on compte 19 centres de production, soit 6 pépinières publiques et 13 pépinières privées.

1)

La planification de la main-d'œuvre





PAGE 2

1)

La planification de la main-d'œuvre



OBJECTIF :

***planifier
l'orientation
future de
l'entreprise***

Le principal défi auquel devra faire face le secteur de l'aménagement forestier dans les prochaines années est, sans aucun doute, de trouver le personnel qualifié pour répondre à la demande de main-d'œuvre. La qualité des travaux effectués et la capacité de production en dépendent directement. L'exercice de planification de la main-d'œuvre devient donc une tâche à haute valeur ajoutée qui doit être exécutée de façon efficace.

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de la main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en ressources humaines de l'entreprise à court, à moyen et à long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ce présent chapitre est divisé en six sections. Les cinq premières sections sont des étapes à réaliser pour l'atteinte de l'objectif du chapitre 1. La dernière section contient des outils que le CSMOAF met à la disposition des gestionnaires pour faciliter l'atteinte de l'objectif. Les sections sont les suivantes :

1. La réflexion stratégique
2. La planification de la main-d'œuvre
3. La disponibilité de la main-d'œuvre
4. L'analyse de l'écart entre le besoin et la disponibilité de main-d'œuvre dans l'entreprise
5. La planification des actions à entreprendre
6. L'outil



1.1)

1.1 La réflexion stratégique

La première section vise à amener le gestionnaire à réfléchir sur l'avenir de son entreprise : que se passera-t-il d'ici deux ans? D'ici cinq ans? Il s'agit ensuite d'élaborer un plan de développement de la main-d'œuvre qui comportera les actions nécessaires à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. Ce bilan s'effectue par l'analyse de l'**environnement interne et externe**. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'entreprise. Le gestionnaire pourra alors identifier les forces, les avantages concurrentiels et les aspects à améliorer au sein de son entreprise.

Environnement interne

- Mission et valeurs
- Champs d'activité
- Situation financière
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- Changements à prévoir
- Départs planifiés
- Profil des employés actuels
- Convention collective
- Etc.

Environnement externe

- Marché du travail
- Concurrence
- Avenir dans le secteur forestier
- Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises forestières
- Mobilité et profil de la main-d'œuvre
- Etc.



Par la suite, le gestionnaire d'entreprise forestière doit déterminer les objectifs de l'entreprise. La détermination de ces objectifs permettra d'évaluer en cours de route si l'évolution de l'entreprise va dans le sens désiré. Il se peut que le gestionnaire soit amené à les réajuster.

Les objectifs doivent être concrets et mesurables. C'est un outil précieux dans les relations patron/employés. Si les objectifs sont clairs et précis, il sera facile pour l'employeur de les communiquer clairement et de prévoir des périodes d'ajustement et d'évaluation du travail réalisé.

« L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle. »



Préciser sa vision, à court, à moyen et à long termes sera, pour le gestionnaire et les employés, une source de motivation puisque les actions posées seront connues des deux parties.

- Objectifs à long terme : 2 à 5 ans
- Objectifs à moyen terme : 6 mois à 1 an
- Objectifs à court terme : moins de 6 mois

Dans le but de faciliter la définition des objectifs de l'entreprise, le CSMOAF propose aux gestionnaires un plan divisé en quatre phases.

PHASE 1

Le gestionnaire doit d'abord identifier les résultats qu'il désire atteindre à long terme pour son entreprise (période de 2 à 5 ans). Cette étape lui permettra de comparer, d'année en année, les prévisions et les résultats obtenus. C'est le plan de développement.

PHASE 2

Le gestionnaire doit ensuite planifier sur une base annuelle. Pour ce faire, il doit :

- analyser les résultats et les procédés de l'année écoulée,
- se donner des objectifs pour l'année qui vient,
- ne pas oublier d'intégrer les prévisions budgétaires.

Il serait souhaitable que le gestionnaire profite de cette étape pour réviser ses objectifs à long terme. Toute planification ou prévision nécessite que le gestionnaire de l'entreprise la révise régulièrement. Le meilleur moment pour réaliser la planification annuelle se situe à la fin de l'année fiscale ou à la suite de la saison intensive des travaux.

PHASE 3

Une fois que les objectifs annuels de l'entreprise sont déterminés, le gestionnaire doit se créer un calendrier d'exécution. Celui-ci doit être le plus réaliste possible et doit préciser les besoins de l'entreprise.

PHASE 4

Le gestionnaire doit dresser une liste des principales difficultés prévisibles. Le plan de développement doit prévoir des solutions en cas d'événements fortuits (accidents de travail, intempéries, feux de forêt, etc.).



1.2)

1.2 La planification de la main-d'œuvre

Une fois que les objectifs annuels sont définis en lien étroit avec les objectifs à long terme, une planification de la main-d'œuvre s'impose. Cette étape consiste à identifier clairement les **besoins de l'entreprise** :

- le type de compétences requises pour l'exécution des tâches,
- la main-d'œuvre nécessaire à l'entreprise,
- le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel.

Par la suite, il sera possible de créer et de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi précédemment.

Questions facilitant l'identification des besoins de l'entreprise

- Quelles sont les postes à combler?
- Quel type de compétences est requis pour l'exécution de la tâche?
- Combien de personnes seront nécessaires pour effectuer le travail?
- À quel moment et pour combien de temps dans l'année?
- Quelles seront les ressources financières nécessaires?
- Y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail au sein de l'effectif actuel?
- Y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail avec du perfectionnement?
- Y a-t-il des départs à la retraite à prévoir?

« Cette étape consiste à identifier clairement les besoins de l'entreprise. »



« Le gestionnaire doit connaître les compétences et les habiletés de ses employés actuellement en poste. »

1.3 La disponibilité de la main-d'œuvre

Avant d'embaucher de nouveaux travailleurs, le gestionnaire doit analyser la disponibilité de l'effectif en place. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il lui sera possible d'identifier les employés qui sont en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement ou une formation appropriée, seraient en mesure d'y répondre. Pour ce faire, le gestionnaire doit connaître les **compétences et les habiletés** de ses employés actuellement en poste.

Compétences et habiletés à connaître

- Son expérience professionnelle
- Son rendement
- Sa formation et ses qualifications
- Ses champs d'expertise
- Ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière
- Ses activités d'apprentissage réussies



Cette analyse peut aussi être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le gestionnaire profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer les possibilités de développement de sa carrière.



Un moyen efficace de maintenir à jour la liste des employés est de créer une base de données à partir du système de paie. Cependant, une telle liste est confidentielle et doit toujours être utilisée exclusivement par le responsable du personnel.



1.4)

1.4 L'analyse de l'écart entre le besoin et la disponibilité de main-d'œuvre dans l'entreprise

Une fois les besoins et la disponibilité de main-d'œuvre clairement établis, le gestionnaire doit comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à comparer le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emplois, en tenant compte des exigences du poste, avec le nombre d'employés susceptibles de répondre à ces exigences. L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart **quantitatif** ou **qualitatif**.

Écart quantitatif

- Un manque de main-d'œuvre est constaté. C'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes pour combler les postes.
- Un surplus de main-d'œuvre est constaté. C'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est supérieur au nombre de postes à combler.

Le quantitatif fait référence au nombre.

Écart qualitatif

- Le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour combler les postes à pourvoir.
- Le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Le qualitatif fait référence aux qualités.



« Le gestionnaire doit élaborer un plan d'action afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés. »

1.5 La planification des actions à entreprendre

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Le CSMOAF propose aux gestionnaires des actions possibles à mettre en œuvre :

Écart quantitatif

- Embauche
- Programme de recrutement interne et externe
- Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)

Le quantitatif fait référence au nombre.

Écart qualitatif

- Restructuration
- Évaluation de la performance
- Réaffectation des ressources
- Apprentissage, formation, compagnonnage et perfectionnement

Le qualitatif fait référence aux qualités.

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, le gestionnaire doit élaborer un plan d'action afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

Ce plan doit comporter :

- les objectifs visés,
- les personnes responsables,
- les échéances prévues pour chacune des actions de planification de la main-d'œuvre.



Qu'il s'agisse de recrutement, d'embauche ou simplement d'objectifs de formation et de perfectionnement des ressources déjà en place, il convient de mettre par écrit les actions à entreprendre afin d'en assurer un suivi précis.



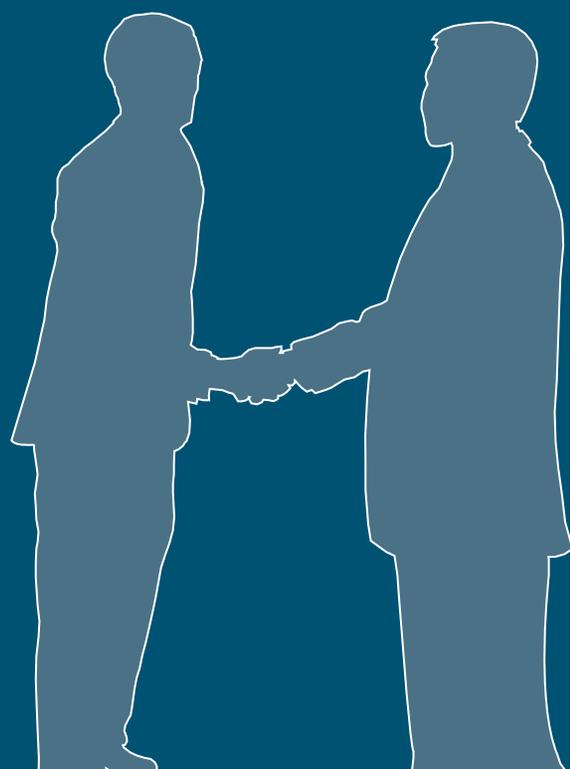


Prévision de la demande de ressources humaines

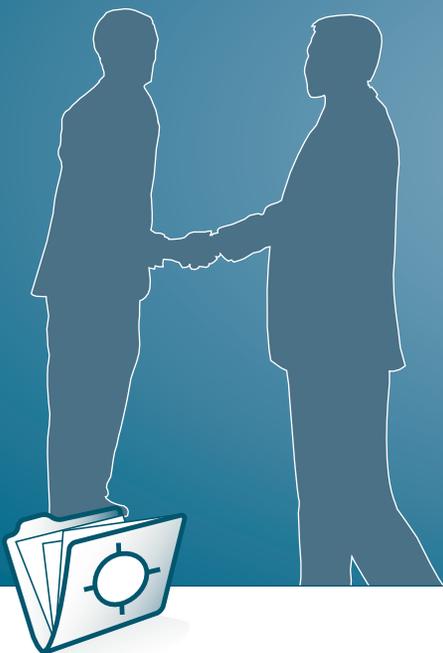
Titre de l'emploi	Effectifs Actuels	Départs prévus	Avancement potentiel	Demande future	Déséquilibre	
					Surplus	Manque
Abatteur manuel						
Ouvrier sylvicole						
Opérateur de machinerie d'abattage mécanisé						
Opérateur de débardeur / porteur						
Opérateur de machinerie lourde en voirie forestière						
Technicien forestier / contremaître						
Technologue forestier / Superviseur des opérations						
Ingénieur forestier						

2)

L'embauche







2)

L'embauche

OBJECTIFS :

1- inciter les personnes compétentes à poser leur candidature

2- augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés

La première partie portant sur la planification a permis au gestionnaire d'entreprise forestière de définir ses objectifs à court, à moyen et à long termes pour ensuite déterminer le type et le nombre d'employés requis dans l'entreprise. Il s'agit de la première étape fondamentale dans le processus d'embauche qui favorise un développement harmonieux de l'entreprise forestière.

Deux des enjeux cruciaux à la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement ses besoins en main-d'œuvre, le gestionnaire d'entreprise forestière doit dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise.

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'entreprise et des spécialistes (formateur, compagnon, contremaître) qui connaissent le poste à combler. Pour effectuer adéquatement le processus, il faut prévoir quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du futur travailleur. Cette période offre le temps nécessaire pour passer au travers des huit étapes de la démarche et, ainsi, embaucher le meilleur candidat. Les étapes seront traduites en huit sections distinctes dans le présent chapitre :

1. L'analyse du besoin en main-d'œuvre
2. Le recrutement
3. La présélection des candidats
4. L'entrevue
5. La réflexion
6. L'embauche
7. Les références
8. L'entente de travail
9. Les outils



- **Le processus de recrutement** réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'entreprise à poser leur candidature.
- **Le processus de sélection** est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis.
- **L'embauche** est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

2.1)

2.1 L'analyse du besoin en main-d'œuvre

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise forestière en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

Par la suite, il faut décrire le plus fidèlement possible l'emploi disponible au sein de l'entreprise.

Décrire un emploi, c'est définir avec le plus de précision possible l'ensemble des tâches à réaliser par une personne.

La description d'un emploi doit :

- indiquer la nature du poste
- expliquer le genre et la portée des décisions que le titulaire aura à prendre
- faire part de l'étendue et des limites des responsabilités
- informer des conditions de travail
- préciser les connaissances techniques requises
- exposer les qualités personnelles souhaitées



Conseils pratiques à mettre en application lors de la description d'un poste :

1. La description de l'emploi doit être faite dans un style simple et direct, le plus brièvement possible.
2. La façon dont la description est rédigée peut avoir un impact sur la satisfaction et la motivation de votre employé.
3. La description de poste doit être spécifique mais pas trop restrictive. Le gestionnaire doit conserver une marge de manœuvre et de souplesse pour tous les types de travaux non prévus qui peuvent survenir.
4. Souligner que la détention d'un diplôme est un atout. Il est important que les employeurs manifestent un intérêt à embaucher des candidats diplômés afin de valoriser la formation de la main-d'œuvre et d'offrir une image plus positive du secteur.

La description du poste disponible est très importante dans la planification des projets et l'organisation du travail. Elle constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement, car elle présente les résultats attendus. Pour élaborer un **profil de poste**, il est suggéré d'interroger une personne qui exerce déjà les fonctions de l'emploi. En effet, ce sont les employés qui sont les mieux placés pour parler de ce qu'ils font.

Questions pouvant servir de guide d'élaboration du poste

- Quel est le titre du poste disponible?
- Quelle est la description de l'emploi?
- Comment résumer le poste en une seule phrase?
- Quelles sont les trois principales tâches?
- Qui est le supérieur immédiat?
- Quelles sont les responsabilités liées à ce poste?
- Quelles sont les compétences requises pour accomplir le travail?
- Quelles sont les caractéristiques recherchées à l'embauche?



2.2)

2.2 Le recrutement

Après avoir déterminé le profil du travailleur recherché, il est nécessaire d'envisager toutes les avenues possibles afin de créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Il existe trois principaux types de recrutement :

- le recrutement interne
- le recrutement par contacts
- le recrutement externe

Il s'agit, pour le gestionnaire de l'entreprise forestière, d'identifier les endroits où il pourra trouver un maximum de candidats afin de procéder à une présélection.

Recrutement interne

Les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'entreprise. Il s'agit d'une avenue intéressante pour le gestionnaire car il connaît le potentiel de ses employés. C'est aussi une marque de reconnaissance pour le travail accompli par l'employé. Cette option favorise la promotion interne souvent considérée comme un élément de motivation pour les employés. Le recrutement interne contribue à maintenir et à développer un climat de travail favorable.

Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf et de nouvelles perspectives. De plus, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

Recrutement par contacts

Cette façon de recruter se situe à mi-chemin entre le recrutement interne et le recrutement externe. Il est rapide et peu coûteux. Il s'agit pour le gestionnaire de se faire présenter des candidats par son réseau de contacts (entreprises forestières, RESAM, FQCF, AETSQ, CIFQ, Ordre des ingénieurs forestiers du Québec (OIFQ), etc.).

Recrutement externe

Le recrutement externe, c'est rendre public un poste vacant. Le secteur de l'aménagement forestier et ses besoins en main-d'œuvre sont largement méconnus auprès des instances gouvernementales, des organismes en employabilité et de la population en générale. L'affichage public des offres d'emploi est donc d'autant plus important puisqu'il permet de manifester un besoin du secteur. Il s'agit d'un moyen simple et direct de démontrer que, malgré les difficultés engendrées par la crise forestière, les entreprises ont toujours besoin de gens compétents et qualifiés pour assurer la gestion de la forêt et de ses activités.

« Identifier les endroits où trouver un maximum de candidats afin de procéder à une présélection. »



Voici quelques pistes qui pourront guider le gestionnaire dans le recrutement externe :

Emploi-Québec

Emploi-Québec est une unité ayant conclu avec le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail une convention de performance et d'imputabilité. Elle a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social. Elle gère de façon unifiée les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale. Emploi-Québec assure sa présence sur tout le territoire québécois par ses 17 directions régionales ainsi que ses quelque 158 centres locaux d'emploi (CLE) et points de services.

Les centres locaux d'emploi (CLE) d'Emploi-Québec offrent des services ou des ressources aux personnes qui ont besoin d'une aide à l'emploi ou d'une aide financière de dernier recours. Ils soutiennent les employeurs dans la gestion et le développement des compétences des ressources humaines.

Placement en ligne

Le Placement en ligne d'Emploi-Québec est un service gratuit largement utilisé par les centres locaux d'emploi, les jeunes diplômés, les personnes en processus de choix de carrière ainsi que par les médias et la population en général. Les employeurs peuvent y afficher leurs offres d'emplois. Ce site d'affichage public s'avère être le plus populaire et constitue ainsi l'outil de référence pour plusieurs instances gouvernementales. Le Placement en ligne est disponible sur le site sur le site d'Emploi-Québec au www.emploi.quebec.net. Il est aussi possible d'accéder directement aux offres d'emplois du secteur forestier via le site du CSMOAF au csmoaf.com/PLACEMENT.

Carrefours jeunesse-emploi (CJE)

Les carrefours jeunesse-emploi (CJE) accompagnent et guident les jeunes adultes de 16 à 35 ans dans leurs démarches d'insertion sociale et économique, en aidant à leur cheminement vers l'emploi, vers un retour aux études ou dans le démarrage d'une petite entreprise. Il s'agit d'un bassin de candidats potentiels pour les gestionnaires d'entreprise forestière.

Écoles forestières

Le gestionnaire d'entreprise forestière peut approcher les institutions d'enseignement afin d'accueillir chez lui, à titre de stagiaires, des étudiants en situation d'apprentissage. De cette manière, l'entreprise forestière sera connue des milieux de formation et des étudiants et pourra bénéficier, au moment de l'ouverture de postes, de l'assistance des écoles forestières qui offrent souvent des services de placement à leurs étudiants. ►►



Médias d'information

Le gestionnaire d'entreprise forestière peut faire publier des annonces dans les journaux locaux, régionaux ou spécialisés en foresterie de même que sur internet. Le message doit être court, tout en donnant des précisions sur le poste (description de l'emploi, compétences requises, conditions de travail).

Lieux publics, foires et salons de l'emploi

Il est possible pour le gestionnaire d'afficher des offres d'emploi dans des endroits publics, de même que dans les foires et salons de l'emploi de sa localité. Ces dernières doivent présenter une approche stimulante et intéressante pour se distinguer des autres offres et attirer les candidats potentiels.

Réseaux sociaux

Il est également possible de procéder au recrutement de candidats sur les réseaux sociaux. Ceux-ci peuvent représenter une bonne solution, en raison principalement de la rapidité de la diffusion des informations et des coûts peu élevés comparativement aux méthodes plus traditionnelles. Il est toutefois important de savoir que recruter par les réseaux sociaux n'améliorera pas une stratégie de recrutement inefficace. Ceux-ci doivent être utilisés dans une optique de complémentarité. Par contre, utilisées adéquatement, des plateformes tels que LinkedIn, Facebook et Twitter permettront au gestionnaire d'entreprise d'accroître son accès à des candidats qu'il n'aurait sans doute pas atteint autrement. En ce sens, ils constituent des outils de choix pour le développement des ressources humaines de l'entreprise.



L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être claire et précise pour éviter à l'entreprise de recevoir des offres de service qui ne correspondent pas à ses besoins.



2.3)

« L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleures. »

Les candidats du groupe a devraient être reçus en entrevue.

Les candidats du groupe b pourront être convoqués s'il n'y a pas suffisamment de candidats dans le groupe a.

2.3 La présélection des candidats

La présélection des candidats consiste à faire le tri dans tous les dossiers reçus. Il est important de se reporter au profil élaboré en premier lieu afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleures.

Pour effectuer une présélection juste et équitable, le gestionnaire doit analyser l'ensemble des curriculum vitae reçus selon la méthode suivante :

- relire la description du poste ainsi que la liste des critères souhaitables et essentiels, afin de les avoir bien en tête lors de l'analyse des curriculum vitae;
- lire l'ensemble des curriculum vitae et les classer en trois groupes distincts :
 - a. correspond au profil recherché
 - b. assez près du profil recherché
 - c. non pertinent
- évaluer les curriculum vitae des groupes a. et b. afin de confirmer le classement.



Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats afin de les informer qu'ils ne sont pas retenus pour le poste. Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation.

Il est également possible d'ajouter une note à l'offre d'emploi indiquant que seules les candidats avec le profil recherché seront contactés.



2.4)

2.4 L'entrevue

L'entrevue est le moment où le gestionnaire établit le premier contact direct avec le candidat. Il est important d'être bien préparé et de créer un climat agréable.

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevues de sélection qui permettra au gestionnaire d'évaluer les différents candidats. L'entreprise peut mettre sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats.

Par la suite, le gestionnaire établit la liste des attitudes et des compétences qu'il recherche chez le nouvel employé. Pour ce faire, il peut se reporter à la section *Analyse du besoin en main-d'œuvre* de ce présent chapitre.

Il est souhaitable que le gestionnaire dresse d'avance une liste de questions qui lui permettront de vérifier les comportements et les qualifications du candidat. Le gestionnaire pourra alors mieux écouter les réponses le moment venu. Il est important de formuler des questions ouvertes qui vont amener d'autres réponses que le oui ou le non. Il est à noter que, au Canada, il existe *La Charte des droits et libertés* pour assurer les libertés fondamentales, comme la liberté de conscience, de religion, de pensée, de croyance et d'expression.



Il est important d'être bien préparé et de créer un climat agréable.

« L'entrevue est le moment où le gestionnaire établit le premier contact direct avec le candidat. »



Questions à éviter en entrevue

	Éviter de demander	Demander
Race / Origine	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous fournir une photo? • Quel est votre lieu de naissance? • À quel endroit avez-vous demeuré? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvez-vous travailler au Canada? • Possédez-vous les permis de travail nécessaires pour travailler au Canada?
Âge	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre date de naissance? • Pouvez-vous fournir un certificat de naissance? • Quel est votre numéro d'assurance-maladie? • Quel est votre numéro de permis de conduire? 	
Grossesse	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous l'intention d'avoir des enfants? • Êtes-vous enceinte présentement? 	<ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous disponible pour travailler durant la période?
État civil	<ul style="list-style-type: none"> • Quel était votre nom de famille à la naissance? • Êtes-vous marié? • Êtes-vous divorcé? • Êtes-vous célibataire? • Avez-vous des personnes à votre charge? • Avez-vous un lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accepteriez-vous de travailler en camp forestier?
Religion	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle religion pratiquez-vous? 	<ul style="list-style-type: none"> • Accepteriez-vous de faire du temps supplémentaire? • Êtes-vous disponible pour travailler le soir ou la fin de semaine?
Langue	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre langue maternelle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous capable de travailler avec la langue requise pour l'emploi?
Handicap	<ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous prestataire de la Commission de la santé et de la sécurité du travail? • Avez-vous déjà subi des traitements médicaux? • Avez-vous été hospitalisé plusieurs fois? 	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des questions relatives à l'accomplissement physique d'un travail?
Passe-temps	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos activités en dehors du travail? • Qui sont vos amis? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiquez-vous des activités paraprofessionnelles liées à l'emploi postulé?
Antécédents judiciaires		<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous un ou des antécédents judiciaires pour lesquels vous n'avez pas obtenu de réhabilitation?



Le lieu choisi pour l'entrevue doit susciter du respect et le démontrer le sérieux et le professionnalisme de votre entreprise. L'entrevue ne doit pas excéder 45 minutes.

Finalement, même lors d'une entrevue à plusieurs personnes, une seule d'entre elles doit diriger et poser les questions. Cette personne est, en quelque sorte, la porte-parole de l'entreprise.



Synopsis de préparation d'une entrevue

Avant l'entrevue, le gestionnaire doit

- préparer la rencontre, déterminer l'heure, le lieu, l'endroit
- réviser le profil de compétences et le canevas d'entrevue
- déterminer qui, parmi les membres du comité de sélection, posera les questions
- préparer les questions spécifiques
- préparer les réponses quant à la rémunération

Pendant l'entrevue, le gestionnaire doit

- mettre le candidat à l'aise
- préciser le déroulement de l'entrevue
- être à l'écoute
- observer le langage non verbal
- faire parler le candidat de ses réalisations et de ses champs d'intérêt
- faire réagir le candidat à des mises en situation semblables à celles qu'il aura à vivre dans le poste à combler
- vérifier s'il existe des affinités entre les membres du comité et le candidat
- terminer en offrant au candidat l'occasion de poser des questions et lui décrire les prochaines étapes



Après l'entrevue, le gestionnaire doit

- remplir la grille d'évaluation en y ajoutant ses commentaires
- discuter brièvement de ses remarques avec le comité de sélection

2.5)

« À la suite de l'entrevue, le gestionnaire doit s'accorder une période de réflexion. »

2.5 La réflexion

À la suite de l'entrevue, le gestionnaire doit s'accorder une période de réflexion afin de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection, si comité de sélection il y a. Le candidat peut être convoqué pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, le gestionnaire utilisera des techniques de mise en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste.

Finalement, si le gestionnaire souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte convivial (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). Il est question ici d'observer le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.



2.6)

2.6 L'embauche

L'étape qui suit la période de réflexion est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose principalement sur les dimensions suivantes :

- les compétences professionnelles (éducation, formation, savoir-faire, expérience, savoir)
- les caractéristiques personnelles (savoir-être)
- la motivation (attitudes, comportement)
- la faculté d'adaptation
- la capacité physique
- les références

En respectant les étapes du processus, le gestionnaire s'assure de diminuer sa marge d'erreur. Le gestionnaire d'entreprise forestière doit absolument tenir compte de la capacité physique des candidats. Le travail en forêt en est un difficile physiquement. Il est donc important que la personne choisie ait la capacité d'effectuer le travail demandé.



« Lors de l'entretien avec un ancien employeur, il est primordial que le gestionnaire soit attentif aux réponses et au ton de la personne. »

2.7 Les références

Avant de compléter le processus d'embauche, il y a lieu de vérifier les références du candidat. Il est possible de faire les vérifications par téléphone. Cependant, la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé* stipule, à l'article 13, qu'il est interdit de fournir des renseignements personnels sur autrui sans son consentement, à moins que le candidat l'autorise. Il est donc nécessaire que le gestionnaire fasse signer au candidat un formulaire de consentement qui l'autorise à contacter les employeurs antérieurs.

Lors de l'entretien avec un ancien employeur, il est primordial que le gestionnaire soit attentif aux réponses et au ton de la personne. Cette démarche n'apporte pas nécessairement des informations objectives sur le candidat, mais il s'agit d'un indice à tenir compte pour le choix final du candidat. Le CSMOAF propose une banque de questions qu'il est possible de poser à l'ancien employeur.

Questions destinées à l'ancien employeur

1. Quel poste occupait ce candidat dans l'entreprise et quelles étaient ses responsabilités?
2. Était-il un employé assidu et fiable?
3. Était-il un employé motivé et autonome?
4. Était-il prêt à prendre des responsabilités?
5. A-t-il reçu une formation dans l'entreprise?
6. Acceptait-il d'être supervisé et de recevoir des critiques?
7. Quelle est la raison de son départ?



2.8)

2.8 L'entente de travail

Le gestionnaire doit communiquer le résultat définitif à chacun des candidats. Le délai de réponse ne doit pas être long.

Le gestionnaire doit commencer sa démarche par celui à qui il veut offrir le poste. Pour éviter toutes ambiguïtés possibles, le gestionnaire doit lui retourner la description d'emploi et définir si nécessaire une période d'essai. Finalement, le gestionnaire doit expliquer clairement les horaires de travail ainsi que l'ensemble des avantages proposés.

Le candidat doit avoir la possibilité de poser des questions sur tout ce qui le préoccupe.

Le gestionnaire et le candidat doivent aussi établir une **entente de travail**. Il faut préciser que les clauses ne sont pas figées sans possibilité d'y revenir, et que le travail dans l'entreprise nécessitera parfois des révisions.

L'entente de travail doit être claire et comprendre minimalement :

- l'identification du travailleur
- le titre de son emploi ainsi qu'un résumé de ses principales tâches et responsabilités
- la durée de l'emploi
- la rémunération et les autres avantages offerts
- les heures de travail et les congés
- les signatures des deux parties et la date de l'entente.



Le gestionnaire doit aussi communiquer avec les candidats non choisis. Il y va de la bonne image de l'entreprise et aussi du lien qu'il désire conserver avec certains d'entre eux pour un poste futur.



Que ce soit par téléphone ou par courrier, les formules impersonnelles et négatives comme « J'ai le regret de vous informer que votre candidature a été rejetée » sont à éviter.

Le CSMOAF vous propose un modèle de lettre de refus dans la section Les outils de ce chapitre.

« Le gestionnaire doit communiquer le résultat définitif à chacun des candidats. Le délai de réponse ne doit pas être long. »

Description d'emploi

NOM ET COORDONNÉES DE L'ENTREPRISE FORESTIÈRE	
	Description du poste
Titre de l'emploi	•
Description générale	•
Date d'entrée en fonction	•
Salaire	•
Horaire de travail	•
Tâches et responsabilités	•
Qualifications requises	
Scolarité	•
Expérience de travail	•
Caractéristiques recherchées	
Qualités	•
Habilités	•
Type de personnalité	•



Grille d'élaboration du profil du candidat recherché

Critère	Essentiel	Souhaitable	<input type="radio"/> Pondération 1 = insatisfait 5 = très satisfait
Qualification(s)			1 2 3 4 5
Études et formation			1 2 3 4 5
Années d'expérience			1 2 3 4 5
Compétences pour le poste			1 2 3 4 5
Autres compétences			1 2 3 4 5
Attitude en général			1 2 3 4 5
Qualités personnelles			1 2 3 4 5
Disponibilité			1 2 3 4 5
Autres critères :			1 2 3 4 5
-			1 2 3 4 5
-			1 2 3 4 5
-			1 2 3 4 5
-			1 2 3 4 5



Questions d'entrevue de sélection

Questions pour révéler l'intégrité/l'honnêteté/la loyauté

- Parlez-moi d'une occasion où votre intégrité a été mise à l'épreuve.
- Comment vous en êtes-vous sorti?
- Si vous voyez un collègue agir de façon non sécuritaire, le diriez-vous à votre employeur?

Questions pour révéler la personnalité/le tempérament/la convivialité

- Comment décririez-vous votre personnalité?
- Dans quel genre d'environnement aimez-vous travailler?
- Avec quels types de personne préférez-vous ne pas travailler?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a le plus satisfait et pourquoi?
- Quel est celui de vos emplois qui vous a apporté le plus de difficultés et pourquoi?
- En tant que membre d'une équipe, comment vous comportez-vous?

Questions pour révéler les erreurs passées

- Parlez-moi d'un objectif que vous n'avez pas atteint dans votre dernier emploi?
- Comment avez-vous réagi?
- Qu'avez-vous appris de vos erreurs?

Autres questions pertinentes

- De quelle réalisation professionnelle êtes-vous le plus fier?
- Quelle est la chose la plus intéressante que vous ayez faite ces trois dernières années?
- Quels sont vos objectifs professionnels à court et à long termes?
- Pourquoi devrions-nous vous embaucher?
- Désirez-vous me poser des questions?



Grille d'évaluation des candidats

Poste à combler :	Date :				
Nom : _____	Cote de performance : 1 = très faible 5 = très fort				
	1	2	3	4	5
Qualifications et compétences					
Études et/ou formation					
Expérience					
Compétences					
Qualités personnelles					
Communication et écoute					
Dextérité manuelle					
Capacité d'adaptation					
Présence d'esprit					
Ouverture à l'apprentissage					
Sens de la collaboration					
Esprit d'équipe					
Engagement					
Esprit d'appartenance					
Initiative					
Motivation					
Autres facteurs :					
-					
-					
-					
-					

Formulaire de consentement

Logo et nom de l'entreprise

Diffusion de l'information

Par la présente, je, _____, donne mon consentement libre et manifeste à ce que tous les renseignements que j'ai communiqués à (nom de l'entreprise) soient consignés dans un dossier qui sera créé à propos de ma candidature au poste de _____ ou pour tout autre poste similaire.

J'ai été informé que le dossier qui sera constitué sur ma candidature sera accessible aux personnes de l'entreprise engagées dans le processus de sélection d'embauche. Il sera ensuite conservé dans la banque de candidats de l'entreprise selon les normes de sécurité et de confidentialité requises, à moins que j'en demande par écrit le retrait et la destruction.

Date : _____ Signature : _____

Vérification des références

Par la présente, j'autorise (nom de l'entreprise) à communiquer avec les personnes nommées ci-dessous afin d'obtenir des données factuelles ainsi que des opinions sur mon travail à chacun de ces endroits.

Entreprise	Contact	Coordonnées
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Signature : _____ Date : _____

Lettre de promesse d'embauche

Logo et nom de l'entreprise lieu, date

Madame/Monsieur (Nom du candidat)

Coordonnées postales complètes

Objet : Promesse d'embauche

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous annoncer que votre candidature a été retenue pour occuper le poste de _____ au sein de notre entreprise.

Sous l'autorité du directeur général, vous aurez les responsabilités suivantes :

-
-
-

La date de votre entrée en fonction a été fixée au _____. Vous serez en période de probation jusqu'au _____.

Votre salaire annuel sera de _____. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible au régime d'assurance collective le _____.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions. Acceptez, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations les meilleures.

(Signature)

p.j. Description de l'emploi

lettre de refus

Logo et nom de l'entreprise

lieu, date

Madame/Monsieur (Nom du candidat)

Coordonnées postales complètes

Objet : (titre du poste)

Madame, Monsieur,

Vous avez récemment posé votre candidature pour le poste de _____
au sein de notre entreprise.

Nous avons examiné votre candidature avec attention. Malgré sa grande valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de sélection pour ce poste. Nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil devenait vacant.

Nous vous remercions de l'intérêt porté à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons la meilleure des chances dans votre démarche de recherche d'emploi.

Veillez accepter, Madame, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

(Signature)

3)

L'organisation
du travail



3)

L'organisation du travail



OBJECTIF :

favoriser un environnement sain dans l'entreprise, tant sur le plan physique que sur le plan psychologique

Pour assurer une bonne gestion des ressources humaines dans l'entreprise, le gestionnaire doit aménager l'environnement de travail et les conditions de production des employés. Cet exercice lui permettra d'atteindre avec efficacité ses objectifs, tels que décrits au chapitre 1, tout en satisfaisant ses employés et en préservant leur santé et leur sécurité. Le gestionnaire doit entre autres s'assurer d'avoir clairement défini le rôle de chacun au sein de l'entreprise forestière. Par rôle, il est question ici de description de tâches, comme présentée au chapitre précédent.

La sécurité doit faire partie des priorités du gestionnaire. Les employés doivent répondre en tout temps aux exigences de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (anciennement la CSST). Le gestionnaire doit aussi s'assurer que les équipements sont sécuritaires et que les travailleurs sont bien formés pour les tâches qu'ils ont à effectuer. Le gestionnaire peut modifier des tâches pour accorder plus de responsabilités aux travailleurs. Ainsi, il sera possible d'organiser adéquatement le travail des employés en fonction des objectifs de l'entreprise.

Pour ce faire, le CSMOAF propose, dans le présent chapitre, trois moyens pour parvenir à organiser le travail en fonction des objectifs :

1. Les conditions de travail
2. Les tâches des employés
3. Les groupes de travail



3.1)

3.1 Les conditions de travail

L'aménagement des conditions de travail au sein d'une entreprise varie en fonction de la nature des postes et le niveau de qualification exigé. Le gestionnaire doit créer un climat de travail harmonieux. Lorsqu'il est question de l'aménagement des conditions de travail, le gestionnaire doit penser à la variété des tâches, à la santé et à la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'autonomie qu'il souhaite laisser à ses employés.

Dans le secteur de l'aménagement forestier, la sécurité doit être une priorité pour tout gestionnaire. Elle doit constituer le point de départ de l'aménagement de travail. Le gestionnaire doit s'assurer d'un équilibre dans les efforts physiques que doivent fournir les travailleurs. Il doit porter une attention particulière aux emplois qui exigent une concentration particulière et/ou une grande vitesse d'exécution et qui peuvent causer du stress et de la fatigue. Enfin, il est important que le gestionnaire ait une attitude de prévention par rapport aux accidents de travail et aux maladies professionnelles.

Toujours dans le but d'aménager les conditions de travail, le gestionnaire doit aménager les horaires de travail de ses employés. Pour ce faire, il peut se reporter à la planification élaborée dans le chapitre 1. Il aura une bonne idée du nombre d'heures requises pour atteindre ses objectifs. Il s'agira pour lui, par la suite, de bâtir des horaires en fonction du nombre d'employés nécessaires pour accomplir différentes tâches.

Enfin, il doit planifier la coordination du travail au sein de son entreprise. Qui seront les supérieurs? Quel sera le meilleur horaire de travail pour assurer une production efficace et éviter les pertes de temps? L'organigramme de l'entreprise peut s'avérer un outil précieux pour cette planification.

Il doit cependant garder à l'esprit les règles découlant de la Loi sur les normes du travail qui impose des journées fériées, les périodes de repos et une période de vacances pour tous les salariés du Québec.

« Dans le secteur de l'aménagement forestier, la sécurité doit constituer le point de départ de l'aménagement de travail. »



3.2)

« Le gestionnaire a le souci d'assurer une rotation et une variété dans les tâches que les employés doivent accomplir. »

3.2 Les tâches des employés

Le gestionnaire doit penser au degré de spécialisation et à la complexité des tâches. Il doit donc s'assurer que les travailleurs sont bien formés pour réaliser correctement et efficacement le travail demandé.

Le gestionnaire a le souci d'assurer une rotation et une variété dans les tâches que les employés doivent accomplir. Cependant, il est possible d'aller encore plus loin en accordant davantage de responsabilités à un travailleur qui se distingue. Il est question ici d'enrichissement d'une tâche.

Ce changement aura nécessairement des implications directes sur la description du poste de l'employé en question et peut en avoir sur son salaire.



Les avantages d'enrichir les tâches de certains employés sont nombreux. Le gestionnaire élève ainsi la motivation et la satisfaction au travail de l'employé, il lui offre de nouveaux défis, il accroît ses possibilités d'initiatives et il développe chez lui un sentiment d'appartenance face à l'entreprise.

La meilleure façon de faire est d'abord d'identifier les individus qui démontrent une volonté de prendre plus de responsabilités. Ensuite, choisir des postes qui peuvent être modifiés, en dressant une liste de changements qui peuvent enrichir le travail et être bénéfiques pour l'entreprise. Il faut informer le personnel du changement de tâches de l'employé concerné et évaluer régulièrement le travail de ce dernier.



3.3)

3.3 Les groupes de travail

Le gestionnaire a la possibilité d'organiser des groupes de travail et/ou d'aménager des postes de travail en groupe au sein de son entreprise. Ce modèle d'organisation peut se réaliser principalement de deux façons : les **groupes de production** et les **cercles de qualité**.

Ces deux modèles peuvent influencer grandement sur la motivation des travailleurs de l'entreprise.

« Ces deux modèles peuvent influencer grandement sur la motivation des travailleurs de l'entreprise. »

Groupes de production

Mettre en place des groupes de production consiste à laisser à un ensemble de travailleurs le soin d'organiser et de répartir librement le travail à accomplir.

Ils se partageront le travail en tenant compte des limites fixées par le gestionnaire.



Il s'agit d'un moyen efficace pour développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Cercles de qualité

Les cercles de qualité sont constitués de groupes d'employés qui se rencontrent en vue de déceler et de résoudre les problèmes qui surviennent dans le travail. Les membres d'un cercle de qualité analysent un problème, conçoivent une solution et présentent le résultat au gestionnaire de l'entreprise.

Pour arriver à créer un cercle de qualité efficace, le gestionnaire doit avoir communiqué ses exigences ainsi que les méthodes de travail à appliquer, les possibilités et les contraintes. Le gestionnaire doit manifester sa confiance dans le groupe de travail.



Il s'agit d'un moyen efficace pour stimuler la motivation et l'initiative des employés.



4)

Le manuel
de l'employé

4)

Le manuel de l'employé



OBJECTIF : **élaborer un manuel de l'employé**

Les travailleurs sont sensibles aux influences externes, telles que les tendances du marché et la concurrence entre les entreprises. Les attentes des travailleurs sont bien précises, ce qui exige de la part de l'employeur des conditions de travail bien définies. Pour répondre aux attentes du gestionnaire d'entreprise forestière, le CSMOAF lui propose de créer un manuel de l'employé. Ce dernier constitue un outil utile pour favoriser l'attraction et la rétention du personnel.

Le manuel de l'employé est un outil de gestion qui permet aux employés de mieux connaître l'entreprise et ses attentes. Il assure une équité et une rigueur dans l'application des règles de fonctionnement, des procédures et des conditions de travail. L'entreprise démontre ainsi une structure interne cohérente. Ce manuel peut également être utilisé comme moyen de communiquer l'information utile à l'intégration, à l'engagement et au développement du sentiment d'appartenance des employés. Source de renseignement importante pour l'employé, il est primordial de prendre le temps d'élaborer ce manuel. Ce chapitre est divisé en quatre sections :

1. La réflexion
2. La rédaction
3. La diffusion
4. L'outil



4.1)

4.1 La réflexion

La conception d'un **manuel de l'employé** exige, de la part du gestionnaire, une réflexion et de nombreux questionnements sur chacun des thèmes à développer. En effet, il importe que le gestionnaire sélectionne les éléments essentiels à communiquer à son personnel. Lors de cette étape, il ne faut pas hésiter à consulter des personnes de confiance, des employés clés, des spécialistes ou toutes autres personnes qui pourraient contribuer à choisir les thèmes à inclure dans le manuel.

« Il importe que le gestionnaire sélectionne les éléments essentiels à communiquer à son personnel. »

Rubriques à insérer dans le manuel de l'employé



Message du gestionnaire

- Le message du gestionnaire présente brièvement l'organisation. Il doit être adapté à un contexte d'accueil des nouveaux employés. Il doit être stimulant et invitant.

Historique de l'entreprise

- L'historique doit contenir les grandes lignes du développement de l'entreprise depuis sa création, les étapes de son développement et les principaux défis à relever.

Mission

- La mission doit faire état de la raison d'être de l'entreprise et cerner adéquatement son champ d'activité spécifique. Elle doit être énoncée simplement.

Philosophie et valeurs

- Les valeurs doivent être réalistes et cohérentes pour susciter l'engagement (méthodes de travail, relations interpersonnelles, etc.).

Attentes de la direction

- Il s'agit de communiquer les attentes en ce qui a trait à la responsabilité, à la collaboration, à l'esprit d'équipe, etc. Bref, il faut préciser ce qui compte pour le succès de l'entreprise.

Organigramme

- L'organigramme présente un schéma de la structure organisationnelle, comprenant les postes, les responsabilités et les rôles de chacun.

Rémunération

- Cette section comprend la politique de rémunération, les avantages sociaux, les périodes de versement du salaire et la fréquence des révisions salariales.

Conditions de travail

- Se reporter au chapitre 3

Politiques internes

- Il est question ici des règles, des limites et des formalités liées aux politiques internes.

Santé et sécurité au travail

- Les principales règles de santé et sécurité au travail doivent être brièvement présentées, de façon à ce que les employés reconnaissent les obligations et les engagements de l'employeur vis-à-vis des politiques en vigueur.

Évaluation de rendement

- Il s'agit de présenter la démarche d'évaluation régissant les employés. Se reporter au chapitre 6.



4.2)

4.2 La rédaction

Le manuel de l'employé doit être rédigé en termes simples et concis. Chacune des phrases doit exprimer clairement la pensée du gestionnaire. La collaboration d'un spécialiste en ressources humaines peut être souhaitable afin de rédiger le manuel selon les lois et les normes en vigueur. Le gestionnaire pourra ainsi orienter les réflexions et s'assurer de la pertinence des informations inscrites dans le manuel.



Le gestionnaire doit demeurer à l'affût des changements qui surviennent dans l'entreprise, afin de s'assurer que le manuel de l'employé est à jour.



4.3)

4.3 La diffusion

La diffusion du manuel de l'employé doit s'accompagner d'une présentation au personnel déjà en place. Puisque cet outil s'adresse aux employés, il est important que chacun d'entre eux en possède un exemplaire.

Lors de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés, la présentation du manuel de l'employé est essentielle. Il permet à ces derniers d'avoir un aperçu de l'entreprise dans laquelle ils vont évoluer. Le manuel est un outil de référence qui répond aux questions qui sont généralement posées au sujet du fonctionnement et des politiques internes.

« Le manuel est un outil de référence qui répond aux questions qui sont généralement posées au sujet du fonctionnement et des politiques internes. »





Manuel de l'employé

Table des matières

- 1. MOT DE BIENVENUE**
 - 2. HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ENTENTE**
 - 2.1. Survol de l'entreprise
 - 2.2. Mission de l'entreprise
 - 2.3. Philosophie et valeurs de l'entreprise
 - 2.4. Attente de la direction
 - 2.5. Organigramme de l'entreprise
 - 3. INFORMATION GÉNÉRALE**
 - 3.1. Babillard
 - 3.2. Environnement de travail
 - 3.3. Évaluation de rendement
 - 3.4. Politique de remboursement de frais
 - 3.5. Processus de gestion positive des mesures disciplinaires
 - 3.6. Santé et sécurité
 - 3.7. Politique d'équité
 - 3.8. Politique contre le harcèlement au travail
 - 3.9. Politique de formation
 - 3.10. Politique interne
 - 4. EMBAUCHE ET MOUVEMENT DE MAIN-D'ŒUVRE**
 - 4.1. Affichage de postes
 - 4.2. Mise à pied/Congédiement
 - 5. HORAIRE DE TRAVAIL**
 - 5.1. Horaire de travail
 - 5.2. Heures supplémentaires
 - 5.3. Semaine de travail
 - 6. RÉMUNÉRATION**
 - 6.1. Taux de salaires et primes
 - 6.2. Avantages sociaux
 - 6.3. Primes de soir et de nuit
 - 6.4. Rémunération des heures supplémentaires
 - 6.5. Augmentation de salaire
 - 7. VACANCES ET CONGÉS DIVERS**
 - 7.1. Vacances
 - 7.2. Congés fériés
 - 7.3. Congés sociaux
 - 7.3.1 Décès
 - 7.3.2 Maternité
 - 7.3.3 Congé parental
 - 7.3.4 Congé pour naissance ou adoption
 - 7.3.5 Congé de maladie
 - 7.3.6 Congé pour événements familiaux
 - 8. AVANTAGES SOCIAUX**
 - 8.1. Description sommaire
 - 8.2. Allocation pour équipement de sécurité
 - 9. NOTES**
-

5)

L'accueil
et l'intégration



5

L'accueil et l'intégration



OBJECTIF :

faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.

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

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de donner aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche.

1. La préparation à l'accueil
2. L'accueil
3. L'intégration
4. Le suivi
5. L'outil

5.1)

5.1 La préparation à l'accueil

Une des étapes de la préparation à l'accueil d'un nouvel employé est la création d'un dossier d'employé. Il s'agit d'un système de classement qui permettra au gestionnaire de regrouper tous les documents concernant le travailleur.

L'organisation du dossier de l'employé permet d'aider le gestionnaire à maintenir une rigueur dans son système de classement. Le système permet de trouver l'information de façon efficace. Il permet aussi d'uniformiser la tenue des dossiers et d'améliorer la gestion de l'information.

Le dossier d'un employé est confidentiel en accord avec la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Le gestionnaire doit déterminer les personnes qui y ont accès.

Le CSMOAF propose une méthode de classification par sujet dans des chemises de couleurs différentes.

Chemise verte

Document d'embauche

- Entente de travail
- Curriculum vitae
- Résumé de l'entrevue
- Formulaire de références
- Documents reliés à la paie

Chemise bleue

Document de relations de travail

- Notes personnelles au dossier de l'employé
- Mesures disciplinaires
- Justification des absences
- Évaluation de rendement
- Grief

Chemise rouge

Document de formation

- Toutes formations suivies dans l'entreprise et à l'extérieur
- Fiche de présence lors de formation et/ou d'attestation de formation

Chemise jaune

Documents santé et sécurité

- Formulaire de déclaration d'accident
- Formulaire d'assignation temporaire
- Avis de l'employeur et demande de remboursement
- Demande de remboursement pour un retrait préventif ou une affectation de la travailleuse enceinte ou qui allaite
- Pré-emploi



« (...) le gestionnaire doit organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape est importante car l'employé constate qu'il est attendu et que son arrivée est planifiée. »

Par la suite, le gestionnaire doit organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constate qu'il est attendu et que son arrivée est planifiée. Il doit disposer, dès son premier jour de travail, de tous les documents, outils et équipement de sécurité dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.

Le gestionnaire de l'entreprise forestière peut aussi choisir de jumeler le nouvel employé à un employé déjà en place. Il s'agit d'instaurer une sorte de parrainage. Le fait de jumeler l'arrivant à un parrain permet de faciliter l'intégration dans le contexte spécifique du travail. Le choix du parrain doit être déterminé à l'avance. Il s'agira d'un employé expérimenté qui sera en mesure de répondre à toutes les questions que pourrait se poser le nouvel employé. Idéalement, la personne choisie sera une personne autre que le superviseur afin d'éviter les liens hiérarchiques. En effet, le parrain n'est pas un supérieur et il n'a aucune autorité sur le nouvel employé. Son rôle consiste à accompagner le nouvel employé dans son environnement de travail. Il peut le guider, lui faire profiter de son expérience au sein de l'entreprise et faciliter son intégration auprès des autres travailleurs. Réprimander ou effectuer un rapport auprès du gestionnaire ne relèveraient pas du rôle du parrain. La personne chargée de faire appliquer les règles aux employés est le superviseur, le contremaître ou le gestionnaire lui-même.

Le système de parrainage permet la création d'un lien de confiance entre l'employé et le parrain, augmente l'efficacité et la qualité de l'apprentissage et diminue l'anxiété du nouvel employé.



5.2)

5.2 L'accueil

Le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail est très important, car il conditionne son rapport avec l'entreprise. L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. Il rencontrera d'abord son supérieur immédiat. Ce dernier lui dressera en premier lieu le profil de l'entreprise.

« L'employé doit se sentir encadré et pris en considération. »



Accueil par le responsable du secteur

1- Mot de bienvenue

- Présentation de la mission
- Défis de l'entreprise

2- Présentation des attentes de l'entreprise

- Valeurs privilégiées
- Horaire
- Attentes organisationnelles

3- Présentation de la documentation

- Manuel de l'employé
- Organigramme de l'entreprise

4- Signature des documents nécessaires

- Dossier de l'employé
- Assurance collective
- Fiche de paie

5- Visite du milieu de travail

- Lieu de travail
- Espaces de repos

6- Désignation des outils disponibles

- Outils de travail
- Équipement de sécurité

7- Intégration

- Présentation du personnel
- Présentation de l'équipe de travail



5.3)

5.3 L'intégration

Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu (présentation des rôles, des responsabilités, des tâches liées à l'emploi, des méthodes de travail, etc.). Le nouvel arrivant peut ainsi s'intégrer dans l'équipe et connaître ce qui est attendu de lui. L'intégration peut être enrichie par une formation directement liée aux tâches à effectuer.



Tout comme le nouvel employé, les travailleurs saisonniers de retour pour une nouvelle saison ont également besoin de se sentir entourés et considérés par l'entreprise. Ainsi, il est très positif pour l'employeur de prendre un temps au début de la période de travail pour s'adresser directement à eux, en groupe ou de façon individuelle afin de les remercier de leur fidélité envers l'entreprise et leur souhaiter la bienvenue. Cette rencontre peut être également un bon moment pour communiquer les attentes de l'entreprise pour la prochaine saison et mobiliser les employés dans l'atteinte des résultats escomptés.



5.4)

5.4 Le suivi

Le dernier volet consiste à s'assurer que le gestionnaire et l'employé sont satisfaits de l'accueil et de l'intégration de ce dernier. À la suite de la période d'intégration dans les nouvelles fonctions, une rencontre de mise au point et d'évaluation de rendement (voir chapitre 6) doit être prévue avec le responsable du secteur, afin de soutenir et répondre aux questions de l'employé.



À cette étape, il est intéressant de questionner l'employé sur sa satisfaction face à son intégration, sur son bien-être au travail et sur ses perceptions actuelles.





Évaluation de la période de probation

Identification de l'employé

Nom et prénom : Entrée en fonction :

Titre :

Supérieur immédiat :

Fiche remplie par :

Forces de l'employé

Aspects à améliorer

Atteinte des objectifs de l'intégration

Critères sommaires d'évaluation

	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité du travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Autonomie et initiative					

Notes complémentaires

6)

L'évaluation du rendement



6)

L'évaluation du rendement



OBJECTIF :

évaluer l'employé de manière juste et efficace



L'évaluation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé, en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'entreprise. Ce moment donne l'occasion au gestionnaire de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration.

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation, afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement.

Il ne s'agit pas seulement d'instaurer une évaluation annuelle mais bien plusieurs évaluations au cours de l'année. Cette façon de faire permet d'effectuer un suivi plus efficace de la progression des employés et de reconnaître plus spécifiquement leur contribution. Pour ce faire, l'employé doit tout d'abord connaître les règles de l'entreprise. Le CSMOAF vous propose une méthode reconnue pour son efficacité dans le suivi des employés. Ce chapitre est divisé en six sections. Les cinq premières sections concernent les étapes du processus d'évaluation. La dernière section rassemble les outils créés par le CSMOAF pour faciliter l'évaluation des employés.

1. Les règlements et politiques de l'entreprise
2. Le but
3. La rencontre individuelle
4. Le suivi de l'entente
5. Le bilan du rendement
6. Les outils



6.1)

6.1 Les règlements et politiques de l'entreprise

Le gestionnaire doit tenir informés les employés des règlements et politiques de l'entreprise qui régissent les conditions de travail. Afin de s'assurer que l'employé les ont bien compris, il y aurait lieu de prévoir à cet effet une période de temps durant l'intégration afin qu'il puisse en prendre connaissance et poser des questions. Il est suggéré de lui faire signer une déclaration à l'effet qu'il accepte de se conformer aux règlements et politiques de l'entreprise.



Il est primordial que le gestionnaire informe les employés au fur et à mesure des changements apportés dans les règlements et politiques de l'entreprise.

« Le gestionnaire doit tenir informés les employés des règlements et politiques de l'entreprise qui régissent les conditions de travail. »



« Procéder à l'évaluation du rendement des employés assure une relation professionnelle saine. »

6.2 Le but

Procéder à l'évaluation du rendement des employés assure une relation professionnelle saine. En effet, évaluer le rendement des employés permet l'atteinte de différents objectifs, tant pour le gestionnaire que pour les employés. Le CSMOAF vous propose une liste de ces **différents objectifs** :

Pour le gestionnaire

- Clarifier certains sujets
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail
- Valoriser l'individu dans ses relations interpersonnelles
- Fixer avec l'employé des objectifs à atteindre
- Connaître les attentes des employés
- Évaluer les besoins de formation
- Développer une relation d'échange avec les employés

Pour l'employé

- Connaître ses responsabilités
- Connaître les attentes face à son rendement
- Connaître les objectifs à atteindre
- Discuter des possibilités de progression
- Préciser le type de soutien dont il a besoin



6.3)

6.3 La rencontre individuelle

Le processus d'évaluation commence avec l'organisation d'une **rencontre individuelle** entre le gestionnaire de l'entreprise forestière et l'employé. Cette rencontre permettra aux deux parties de définir des objectifs professionnels et personnels pour la prochaine période et offrir le soutien nécessaire pour arriver à atteindre les résultats escomptés. Cette méthode permet à l'employé de déterminer des critères de performance valides et représentatifs pour lui.

Lors de cette première rencontre, il serait souhaitable d'explorer :

- les objectifs à atteindre pour l'année à venir
- les besoins de formation du travailleur
- les aspirations professionnelles
- les objectifs de carrière du travailleur



« Se préparer à la rencontre permet au gestionnaire de préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre. »



La préparation

Se préparer à la rencontre permet au gestionnaire de préciser les objectifs et d'augmenter ses chances de les atteindre.

Le gestionnaire doit :

- déterminer le but de la rencontre
- choisir le lieu et l'heure de cette rencontre
- établir les sujets de la rencontre
- préparer des notes complémentaires

La rencontre

Avant de commencer la rencontre, il est préférable de prendre les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites impromptues. Les premiers moments de la rencontre déterminent souvent son déroulement. C'est pourquoi il est souhaitable de débiter d'une façon dynamique et positive :

- établir un climat de confiance
- rappeler le but de la rencontre
- susciter l'intérêt
- présenter le déroulement de la rencontre
- obtenir l'accord de l'employé sur le déroulement de la rencontre

Les échanges

Lors de la rencontre, il est primordial que l'employé puisse participer activement à la démarche. Le gestionnaire doit adopter une attitude empathique :

- discuter avec l'employé des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant en plus des objectifs professionnels
- écouter les idées de l'employé
- l'inciter à donner son opinion
- pratiquer l'écoute active en reformulant les commentaires de l'employé
- s'assurer d'une bonne compréhension avant d'apporter un commentaire
- etc.

Le gestionnaire doit aussi être attentif au non verbal de l'employé : les gestes, les expressions faciales, l'intonation de la voix. Il doit souvent vérifier ses perceptions pour s'assurer qu'il ne subsiste aucun point nébuleux dans la rencontre.

L'élaboration de l'engagement

La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur. Les points clés de la rencontre et les objectifs à atteindre doivent faire partie du document écrit.

Avant de laisser partir l'employé, il est recommandé de recueillir ses commentaires au sujet de la rencontre. Enfin, le gestionnaire doit remercier l'employé. Il s'agit d'un petit geste qui contribue à la valorisation des individus au sein de l'entreprise.



6.4)

6.4 Le suivi de l'entente

La deuxième étape d'une évaluation de rendement efficace consiste à faire un suivi de l'entente initiale. Il est conseillé de faire ce suivi trois mois après la première rencontre afin de valider les actions entreprises et d'examiner les besoins de soutien supplémentaires. Le gestionnaire et l'employé discutent de façon continue de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés lors de la première rencontre.

« La deuxième étape d'une évaluation de rendement efficace consiste à faire un suivi de l'entente initiale. »



6.5)

« Le but de cette rencontre ne vise pas la discipline mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de l'employé. »

6.5 Le bilan du rendement

La dernière étape est la plus formelle. Il s'agit du **bilan du rendement** Il permet à l'employé et au gestionnaire de faire le point sur les tâches de l'employé et sur l'atteinte des objectifs fixés en revenant sur le contenu de la première rencontre. En général, la rencontre a lieu 12 mois après l'évaluation initiale. Cette rencontre vient donc clôturer le cycle d'évaluation puisque le rendement a été observé tout au long de l'année.

Le bilan du rendement porte plus spécifiquement sur l'évaluation :

- des compétences (savoir)
- des tâches de l'employé (savoir-faire)
- des attitudes (savoir-être)
- des habiletés (savoir-faire)



Le gestionnaire doit avant tout mettre l'accent sur les aspects positifs. Le but de cette rencontre ne vise pas la discipline mais plutôt l'amélioration du niveau de rendement de l'employé. Le gestionnaire doit donc formuler des critiques précises en fournissant des exemples réels qui sont survenus en cours d'année et qui ont été mentionnés lors des suivis précédents. Il doit se concentrer sur les actions et sur les résultats de l'employé plutôt que sur la personnalité de celui-ci. Il doit permettre à l'employé d'exprimer ses réactions et ses besoins. Il est préférable que le gestionnaire privilégie une approche « solutionner ensemble les problèmes » plutôt que « évaluer et convaincre ».



Le gestionnaire doit éviter les surprises négatives. Il doit s'assurer de procéder à une rétroaction continue tout au long de l'année.





Évaluation de rendement / Rencontre individuelle

Identification de l'employé

Nom et prénom : Entrée en fonction :

Titre :

Supérieur immédiat :

Fiche remplie par :

Quels sont les objectifs pour l'année à venir?

Quels sont les besoins de formation?

Quels sont les objectifs de carrière à court et à moyen termes?

Notes complémentaires

Signature de l'employé

Signature du supérieur



Évaluation de rendement / Évaluation continue

Identification de l'employé

Nom et prénom : Entrée en fonction :

Titre :

Supérieur immédiat :

Fiche remplie par :

Forces de l'employé

Aspects à améliorer

Atteinte des objectifs

Soutien supplémentaire à fournir

Notes complémentaires

Signature de l'employé

Signature du supérieur



Les relations de travail





Les relations de travail



OBJECTIF :
gérer efficacement les relations de travail au sein de l'entreprise

Les relations de travail sont révélatrices de l'atmosphère qui règne au sein de votre entreprise. Le gestionnaire qui désire obtenir de saines relations de travail se doit d'être proactif dans ses actions. Fermer les yeux sur certaines situations peut avoir des conséquences négatives sur l'environnement de travail. Une entreprise qui entretient de bonnes relations de travail s'assure généralement des besoins de ses employés, possède une façon efficace de communiquer l'information et démontre un souci de transparence. Ces pratiques serviront à établir un lien de confiance entre les employés et le gestionnaire.

La nouvelle réalité du marché du travail fait en sorte que l'employeur doit collaborer avec ses employés s'il veut s'assurer une place de choix en affaire. Ensemble, ils pourront concentrer leurs énergies sur la recherche de nouvelles perspectives d'affaires.

Le présent chapitre guidera le gestionnaire dans l'obtention d'une saine gestion des relations d'affaires, notamment la gestion des conflits.

1. Les facteurs influençants (relations de travail)
2. Les causes de conflit
3. La gestion des conflits



7.1)

7.1 Les facteurs influençants

La qualité des relations de travail n'est pas le fruit du hasard. Plusieurs **facteurs** ont un impact sur la qualité des relations de travail.



« Plusieurs facteurs ont un impact sur la qualité des relations de travail. »

Facteur	Influences positives	Influences négatives
Culture de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontation ou valorisation des différences entre les employés
Communications internes	<ul style="list-style-type: none"> • Informations transmises aux employés provenant des mêmes sources (direction et représentants des employés) • Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumeur, qualité de langage utilisé au travail • Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	<ul style="list-style-type: none"> • Respect à tous les niveaux de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflits	<ul style="list-style-type: none"> • Implantation d'un processus clair et compris de tous • Recherche de solutions gagnantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-considération des suggestions d'employés
Reconnaissance des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Succès de l'entreprise partagé avec les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Plaisir à travailler ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de collaboration
Relation gestionnaire/employés	<ul style="list-style-type: none"> • Complicité positive entre le gestionnaire et les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de collaboration

7.2 Les causes de conflit

Il existe deux grandes causes de conflit dans une entreprise :

- 1- les causes organisationnelles
- 2- les causes humaines

1- Les causes organisationnelles

Elles touchent directement l'organisation de l'entreprise. Il existe trois causes organisationnelles :

- les attentes différentes
- l'interdépendance des tâches
- les variations dans les modes de rémunération



Afin d'éviter toute ambiguïté, le gestionnaire peut se reporter à la description de tâches de chacun des postes et à l'organigramme de son entreprise.

Les attentes différentes

Dans une entreprise forestière, plusieurs employés exercent des métiers et des tâches différentes requérant un degré plus ou moins élevé de responsabilité. Plus le nombre d'employés au sein de l'entreprise est élevé, plus l'émergence des sous-groupes est probable. Puisque les valeurs, les perceptions et les fonctions dans l'entreprise sont distinctes, les objectifs visés peuvent aussi l'être. Des employés peuvent détenir un certain pouvoir en fonction de leur expérience, de leur expertise, de leur âge ou de leurs années d'ancienneté dans l'entreprise. Ainsi se créent des attentes différentes.

L'interdépendance des tâches

En foresterie, les tâches sont liées du début à la fin de la chaîne. La réalisation des tâches d'un employé dépend souvent des tâches des autres employés. Cette relation peut s'avérer être une source de conflit. Une saine gestion de l'interdépendance des tâches repose sur la planification et le contrôle adéquat des ressources humaines et matérielles. Une communication entre le gestionnaire et les employés est indispensable.



La cohérence et l'équité sont de mise. Elles doivent être la priorité des gestionnaires.

Les variations dans les modes de rémunération

Dans les entreprises forestières, les employés sont payés aux taux horaire, à la semaine ou à forfait, et les bonis ou ristournes peuvent varier selon chaque situation particulière. Les variations dans les modes de rémunération et de récompense peuvent susciter des réactions négatives et de l'incompréhension. La cohérence et l'équité sont de mise. Elles doivent être la priorité des gestionnaires.



Les causes humaines

Elles sont souvent plus difficiles à définir et à gérer. Être objectif et impartial peut s'avérer difficile pour le gestionnaire. Souvent, le conflit survient pour des raisons d'idéologie, de croyance ou de personnalité. Le CSMOAF a dénombré six causes de conflit reliées aux causes humaines :

- les valeurs différentes
- les intérêts différents
- les malentendus
- les conflits de personnalité
- la compétition dans un groupe
- les tensions entre les groupes

Les valeurs différentes

Les valeurs varient d'un individu à l'autre. Le gestionnaire et les employés n'ont pas la même conception en ce qui a trait à la quantité d'heures de travail à exécuter dans une journée ou dans une semaine. Ici aussi, pour éviter les malentendus et demeurer le plus objectif possible, le gestionnaire devrait se reporter à l'entente de travail et à la description de poste.

Les intérêts différents

Le conflit d'intérêt entre deux employés d'une même entreprise peut mener à la compétition. Par exemple, si plusieurs employés postulent pour un poste et que le gestionnaire doit retenir un seul candidat, cette situation peut devenir une source de conflit. Dans une situation pareille, le gestionnaire doit rencontrer les individus en cause et discuter franchement avec eux.

Les malentendus

La nature de ces conflits peut engendrer des pertes de temps et d'argent pour l'entreprise. Le gestionnaire doit communiquer des messages clairs et demeurer à l'écoute des réactions des travailleurs. C'est pour lui le seul moyen d'éviter ces situations.

Les conflits de personnalité

Lorsque survient un conflit de personnalité dans l'entreprise, le gestionnaire doit rester calme et tenter de cibler le vrai problème. Il doit rencontrer individuellement chacune des personnes impliquées et, par la suite, proposer une rencontre à trois. L'objectif de cette rencontre sera de trouver des solutions aux problèmes.

La compétition dans un groupe

Parfois, la compétition est présente à l'intérieur d'un groupe de travail. Lorsque cette dernière s'intensifie, elle peut devenir une source de conflit dans le groupe. Un indice important de la présence de compétition est lorsque les membres du groupe demandent au gestionnaire une organisation plus structurée de leur travail.



Les tensions entre les groupes

Le gestionnaire de l'entreprise peut détecter un conflit entre les groupes lorsque les communications verbales sont moins présentes. Un groupe identifie les faiblesses de l'autre et le ridiculise. Dans le cas de conflit entre les groupes de travail, chaque groupe se referme sur lui-même et l'information circule à vase clos.

Le gestionnaire peut, pour éviter pareille situation, assurer une rotation des équipes de travail, dans la mesure du possible. Il peut aussi offrir la possibilité aux groupes d'échanger sur leur travail et sur la perception qu'ils ont du travail des autres.

Il est à remarquer que la formation des groupes ne se fait pas seulement en vertu de la division des tâches, mais aussi en fonction de l'expérience, de l'ancienneté, de l'âge, de la communication ethnique, de la provenance géographique, etc.



7.3)

7.3 La gestion des conflits

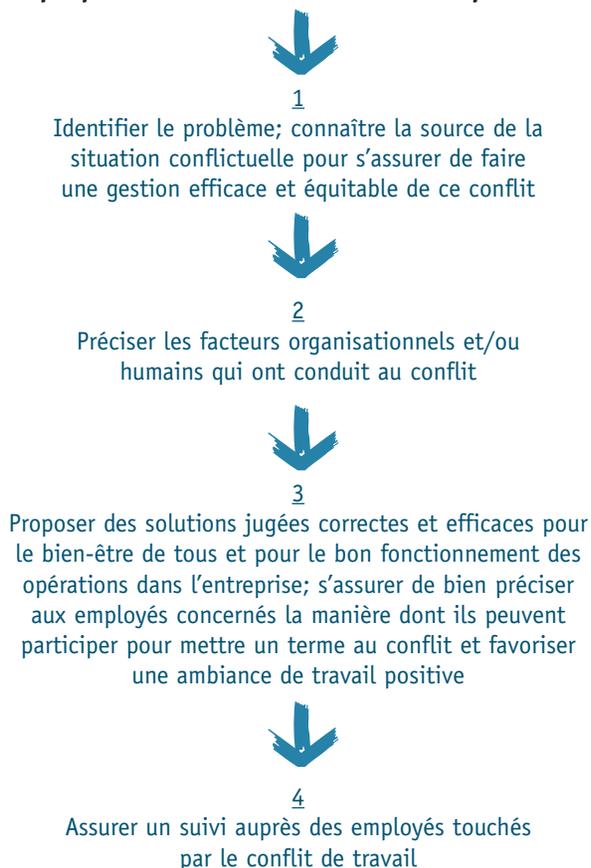
Les conflits au sein d'une entreprise peuvent se présenter sous deux formes : un conflit entre employés ou un conflit entre le gestionnaire et un ou plusieurs employés.

L'approche choisie par le gestionnaire afin de résoudre le conflit influence grandement les chances de succès. Le respect des délais et une réelle intention de comprendre l'employé ne sont que deux des éléments de base à une saine résolution de conflits. Le gestionnaire doit comprendre que l'employé qui croit avoir été lésé peut démontrer un degré d'irritation ou de frustration qui peut varier selon sa perception du problème. Peu importe la ou les causes d'un conflit, le gestionnaire ne doit pas oublier que, pour l'employé, il y a un réel problème. La façon de gérer les conflits aura donc une influence importante sur le climat des relations de travail.

Le CSMOAF propose aux gestionnaires d'entreprise forestière une méthode simple et efficace pour gérer les conflits qui peuvent survenir dans les entreprises :

« La façon de gérer les conflits aura donc une influence importante sur le climat des relations de travail. »

Méthode simple et efficace pour gérer les conflits qui peuvent survenir dans les entreprises





La
communication



8)

La communication



OBJECTIF :

s'assurer d'une communication saine au sein de l'entreprise

La communication entre le gestionnaire et le personnel de l'entreprise forestière est essentielle à un bon climat de travail, à la motivation des employés et à la productivité de ces derniers.

Le principal médium de communication dans l'entreprise est la parole. Bien entendu, le gestionnaire peut aussi être amené à communiquer un message par écrit. Il est primordial que le gestionnaire soit capable de bien transmettre son message, de donner des consignes et de faire connaître les priorités à respecter. Il doit aussi porter une attention particulière à ce que les employés ont à lui communiquer.

Une communication saine consiste, bien sûr, à faire efficacement passer les messages, mais aussi à s'assurer du bon climat de travail dans l'entreprise et à gérer les conflits qui peuvent survenir à l'occasion, comme mentionné au chapitre précédent. Ce chapitre est divisé en quatre sections :

1. Les étapes d'une communication efficace
2. La communication des réprimandes
3. Le harcèlement psychologique
4. La négociation

90%
des conflits
surgissent à cause
du manque de
communication.



8.1)

8.1 Les étapes d'une communication efficace

Le gestionnaire doit, en premier lieu, préciser son message.

Il doit se poser les questions suivantes :

- Quel est le point à signaler?
- Qu'est-ce que je veux obtenir avec ce message?



Pour s'assurer d'une bonne communication, le gestionnaire doit communiquer un message clair



Le gestionnaire doit, par la suite, se demander à qui s'adresse son message.

Cela implique qu'il pense au récepteur du message. Chaque individu réagit à sa façon aux différentes situations. Il est important que le gestionnaire tienne compte du récepteur du message pour s'assurer d'une bonne compréhension des intentions du gestionnaire lors de la transmission de ce message.



Le gestionnaire doit choisir son médium de communication. Quel est le canal de transmission le plus approprié dans ce cas? Différents moyens de communication sont mis à la disposition du gestionnaire : personne à personne, correspondance, etc. Lequel de ces moyens s'avérera le plus efficace?



Une fois le canal de transmission ciblé, le gestionnaire doit choisir le moment et le lieu de la communication pour s'assurer d'une rétention du message. Il doit aussi déceler les facteurs qui peuvent perturber ou troubler la signification du message.

La première journée et la première semaine de travail sont des moments privilégiés pour établir une bonne communication entre le gestionnaire et son employé. Cependant, il ne faut pas oublier qu'une bonne communication doit se pratiquer au quotidien.



Le gestionnaire doit observer la personne qui reçoit les informations pour s'assurer de la bonne compréhension du message. Le verbal et le non-verbal sont des indices de la compréhension ou non du message. Une communication mal reçue est une communication inutile.



Le gestionnaire doit à son tour devenir le récepteur. Il doit avoir une idée claire de ce que pensent et ressentent ses employés. Cette étape est cruciale dans le développement de l'entreprise, car elle permet au gestionnaire de s'ajuster rapidement, de rectifier son message et, enfin, de s'assurer d'une communication mutuelle.

Quelques recommandations

- Comme mentionné précédemment, il est souhaitable que le gestionnaire organise régulièrement de courtes réunions avec ses employés. Par exemple, une réunion hebdomadaire, en début ou à la fin de la semaine de travail, permet de faire le point et de préparer la prochaine semaine.
- Il est recommandé que le gestionnaire ait préalablement préparé une liste des points à discuter en ayant, si possible, consulté ses employés sur les sujets qu'ils voudraient aborder.
- Le gestionnaire doit encourager les échanges, faire part de son ouverture aux nouvelles propositions et démontrer sa confiance dans le potentiel de ses employés.
- À la fin de la rencontre, le gestionnaire doit faire un résumé de chaque point discuté pour s'assurer de la bonne compréhension de tous. Il peut aussi par la suite rédiger un compte rendu sur les points discutés et leur conclusion et le distribuer aux employés.



8.2)

8.2 La communication des réprimandes

Il n'est pas facile pour un gestionnaire de communiquer à un employé qu'il n'est pas satisfait de son travail. Il est important que le gestionnaire communique rapidement et exactement ce qui est à corriger. Il doit comprendre que de ne pas exprimer les réprimandes peut provoquer des conséquences sur le climat de travail.

Le CSMOAF propose aux gestionnaires quelques conseils à mettre en pratique :

Conseils pratiques



Réfléchir au message à transmettre

Cerner dans la critique ce qui peut aider au maximum
l'employé à s'améliorer

Ne jamais critiquer en public

Critiquer les faits et non les personnes

Faire attention aux excès de langage, aux jugements cinglants
et aux attaques personnelles

Discuter avec l'employé pour trouver ensemble la meilleure solution

Remettre par écrit l'objet de la réprimande : ainsi, s'il n'y a pas
d'amélioration, un document écrit pourra soutenir une démarche
de prise de sanction.

« Il est important
que le gestionnaire
communique
rapidement et
exactement ce qui
est à corriger. »

« L'intention du présumé harceleur n'a pas à être prise en considération; ce sont les effets sur la personne visée qui sont pris en considération. »



Le harcèlement psychologique peut se manifester dans diverses occasions. Lorsqu'il survient dans le cadre d'un emploi, le gestionnaire peut être tenu responsable des actes commis sur les lieux de travail par son personnel ou des tiers (client, fournisseur ou autre). Il doit donc intervenir rapidement pour corriger la situation.

8.3 Le harcèlement psychologique

La *Loi sur les normes du travail* définit le **harcèlement psychologique** comme étant :
 « Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste ».

Cette définition inclut le harcèlement sexuel au travail ainsi que la discrimination liée à un des motifs contenus dans l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

Exemples de facteur de risque

- Le manque de respect entre les personnes
- Les conflits mal gérés ou non gérés
- L'envie, la jalousie ou la rivalité
- L'absence de communication entre l'employeur et les employés, et entre les employés
- La compétition excessive

Exemples de manifestation

- Empêcher une personne de s'exprimer
- Isoler une personne
- Déconsidérer une personne
- Discréditer une personne
- Menacer, aggraver une personne
- Déstabiliser une personne

Exemples de ce qui ne constitue pas du harcèlement psychologique

- Exercice normal du droit de gestion
- Conflits de travail
- Stress relié au travail
- Conditions de travail et contraintes professionnelles difficiles



La *Loi sur les normes du travail* crée deux obligations spécifiques à l'employeur :

- prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement,
- faire cesser le harcèlement, s'il y a lieu.

Le gestionnaire doit donc être proactif et vigilant. L'élaboration d'une politique à l'encontre du harcèlement psychologique est l'un des « moyens raisonnables » à sa portée et constitue une démonstration de sa volonté d'enrayer le problème en sensibilisant tous les employés à l'importance et à l'obligation de maintenir un climat de travail exempt de harcèlement psychologique.



8.4)

8.4 La négociation

La négociation est un processus au cours duquel un syndicat et un employeur négocient une première convention collective ou son renouvellement. Au cours de ce processus, les parties se concentrent en général sur les salaires, les conditions de travail, la procédure de règlement des griefs et les avantages sociaux.

Depuis les dernières années, l'approche de la négociation des conventions collectives a fait l'objet de changements ou d'innovation visant à modifier les types de relation entre les parties patronale et syndicale. Les grands courants marquants découlent encore aujourd'hui de l'approche traditionnelle et classique. Cependant, il est de plus en plus question de négociation raisonnée et continue.

Le CSMOAF définit les types de négociation qui existent entre les parties patronale et syndicale :

Approche traditionnelle/classique

Les parties adoptent des stratégies et établissent un rapport de force afin de faire fléchir l'autre partie, quitte à s'engager dans un conflit. Cette méthode est souvent basée sur les concessions décroissantes des parties. Lors de la négociation, les positions adoptées et les rôles sont bien définis.

Négociation raisonnée

Cette approche est basée sur les intérêts communs et la recherche de consensus. La communication, la coopération et la confiance sont des valeurs essentielles pour réussir une négociation raisonnée. Il est impératif que chaque partie comprenne les objectifs de l'autre tout en évitant l'émotivité dans les rapports.

Négociation continue

Le but de la négociation continue est de résoudre des problèmes en recherchant des solutions efficaces à l'extérieur de la négociation collective. Lors de la négociation de la convention, il est difficile de prévoir toutes les situations. En conséquence, lorsqu'il y a négociation continue, les parties démontrent de la flexibilité et de l'ouverture pour résoudre les mécontentements à l'aide d'études de cas et d'échanges sur des problématiques qui surviennent en cours de convention collective.

La préparation des négociations comporte un certain nombre d'étapes que les parties doivent franchir pour atteindre leurs objectifs. Ces étapes se définissent comme suit :

- fixer les enjeux de la négociation, qu'ils soient salariaux ou normatifs
- établir clairement le mandat du comité de négociation
- déterminer les entreprises qui serviront d'analyse comparative, tant pour les conditions de travail que pour les avantages sociaux ►

« La négociation est un processus au cours duquel un syndicat et un employeur négocient une première convention collective ou son renouvellement. »



- recueillir toute l'information pertinente à la négociation, l'indice des prix à la consommation, le taux d'inflation et les différentes études sur le pourcentage des augmentations de salaire accordées durant l'année en cours
- identifier les problèmes d'application et d'interprétation de la présente convention collective, tels que les griefs déposés, réglés, perdus et gagnés, les lettres d'entente particulières
- réviser les lois pertinentes qui définissent les modalités entourant l'avis de négociation, du droit de grève ou de lock-out afin de pouvoir agir de la bonne façon dans les moments de tension
- élaborer un plan de communication et d'urgence afin de faire face à toute situation de crise

Lors des négociations, les parties doivent chercher à combler le mieux possible leurs besoins et à résoudre les problèmes. La négociation collective est un outil puissant d'intervention dans les rapports humains. Son efficacité varie suivant les enjeux, les personnes et les processus en cause.

Le ministère du Travail a développé un outil intitulé *Le Code du travail en questions et réponses*. Il s'agit d'un document de vulgarisation qui aborde la complexité du Code du travail en découpant sa réalité sous forme de questions-réponses directement inspirées de situations typiques de la vie courante d'un salarié et de son employeur. Un accès direct à l'outil est disponible sur le site internet du ministère au www.travail.gouv.qc.ca.



La négociation collective est un art qui requiert la mise en œuvre de stratégies précises et une préparation minutieuse.





Le
leadership



9)

Le leadership



OBJECTIF : *développer son leadership*

Le gestionnaire de l'entreprise forestière est celui qui planifie, organise, dirige et contrôle les activités. Il doit aussi communiquer avec les employés, les motiver et les stimuler dans leurs tâches quotidiennes. Un bon gestionnaire possède du leadership.

Avoir du leadership est une base fondamentale pour une gestion efficace des ressources humaines. En effet, le leadership permet de maximiser la créativité des employés, la satisfaction, la production et l'efficacité, tout en développant un environnement de travail positif et un climat de confiance au sein de l'entreprise. Avoir du leadership, c'est aussi avoir la capacité de déléguer des responsabilités et favoriser les initiatives individuelles.

Le présent chapitre se divise en cinq sections distinctes. La première section explique les sortes de leadership existantes. Les sections 2 à 4 proposent des moyens de faire valoir le leadership du gestionnaire dans différentes situations. La dernière section propose un outil de travail pour les gestionnaires.

1. Les types de leadership
2. La délégation des responsabilités
3. L'organigramme de l'entreprise
4. La gestion des mouvements de personnel
5. L'outil

9.1)

9.1 Les types de leadership

Il existe quatre styles de leader :

- le dirigeant
- l'autoritaire
- le démocratique
- le déléguant

Certaines caractéristiques, pour chacun des leaders, ont été relevées dans l'exercice qui suit. Pour chaque leader, vous retrouverez une description sommaire des avantages et désavantages, et un exemple de réaction à la **mise en situation**.

Mise en situation

Un employé d'expérience qui a l'habitude d'être fiable, intègre et efficace s'absente souvent du travail pour différentes raisons : maladie, rendez-vous, enfants, etc. Le gestionnaire soupçonne qu'une insatisfaction envers ses conditions de travail est en fait la véritable raison de ses absences.

Le dirigeant

Le dirigeant est celui qui priorise l'avancement et le bon rendement de l'entreprise au détriment parfois des relations humaines et de la communication.

Avantages

- Il vise la productivité
- Il est clair, net et bref dans la transmission d'information
- Il explique efficacement ses attentes face aux employés

Désavantages

- Il ne favorise pas les discussions
- Il informe mais à sens unique
- Il provoque des insatisfactions auprès des employés



Il décide d'augmenter le salaire de l'employé sans raison précise, croyant que l'employé ne pensera plus à quitter l'entreprise.

L'autoritaire

L'autoritaire est une personne stricte et peu ouverte aux idées des employés. Il est énergique et très proactif au sein de l'entreprise. Il n'a pas peur de relever des défis.

Avantages

- Il centralise les décisions
- Il est efficace
- Il fait gagner du temps à court terme

Désavantages

- Il est porté à l'abus d'autorité
- Il ne permet pas aux employés de développer leur créativité
- Il provoque de grandes insatisfactions auprès des employés



Il prend le temps de discuter avec l'employé de ses motifs d'absence en lui démontrant son insatisfaction à ce propos. Il lui propose de discuter de certaines conditions de travail en lui mentionnant de ne pas oublier qui est le patron.

Le démocratique

Le démocratique est celui qui fait participer ses employés aux décisions et à l'orientation de l'entreprise. Il passe souvent beaucoup de temps sur les détails et risque de négliger le rendement de l'entreprise. Il a de la difficulté à asseoir son autorité.

Il téléphone à l'employé, chez lui, lors d'une absence au travail, pour s'informer de sa santé. Il profite du moment pour lui rappeler qu'il compte sur lui pour le bon fonctionnement de l'entreprise. À son retour, il discute avec l'employé des insatisfactions possibles face à ses conditions de travail.

Avantages

- Il implique les employés
- Il permet le développement de nouvelles idées
- Il fait croître le sentiment d'appartenance face à l'entreprise

Désavantages

- Il prend du temps pour rendre des décisions
- Il oublie les objectifs initiaux de l'entreprise
- Il a de la difficulté à trancher



Le déléguant

Le déléguant priorise la responsabilisation des employés. Il travaille en fonction des objectifs à long terme qu'il s'est fixés pour l'entreprise.

Il laisse les choses aller. Il se dit que c'est passer et que tout rentrera dans l'ordre sous peu.

Avantages

- Il encourage le développement des employés
- Il consacre davantage de temps à ses dossiers

Désavantages

- Il ne peut conserver cette approche avec les gens qui ne veulent pas de responsabilités
- Il occasionne des abus de pouvoir en déléguant trop facilement
- Il provoque des conflits entre employés



9.2)

9.2 La délégation des responsabilités

La délégation est avant tout une attitude d'organisation du travail. Lorsque le gestionnaire délègue des responsabilités, il transmet avec confiance des responsabilités à un employé. Cela lui permet de se consacrer au développement de son entreprise et aux tâches à plus haut rendement. Il développe aussi la confiance de ses employés, maintient le niveau de compétence élevé et stimule la motivation de ses employés.

En somme, la délégation permet d'utiliser au mieux les capacités des travailleurs de l'entreprise dans un climat satisfaisant pour tous. Cela permet aussi de bâtir une équipe de travail motivée et compétente. Pour le gestionnaire, déléguer c'est surtout lui faire gagner du temps pour vaquer à ses dossiers.

Cependant, bien que l'employeur soit ouvert à déléguer des responsabilités à ses employés, il peut arriver que des problèmes surgissent. Par exemple, il se peut qu'au sein de l'entreprise, plusieurs employés préfèrent ne pas prendre davantage de responsabilités par crainte d'être critiqués ou blâmés s'ils prennent des initiatives, ou encore parce qu'ils ne souhaitent pas augmenter leur charge de travail. Il se peut aussi que le manque de confiance en soi empêche certains employés à accepter de nouvelles responsabilités. Dans ce cas, le gestionnaire doit user de patience et de compréhension afin de renverser la situation. Finalement, il se peut que le gestionnaire n'offre pas suffisamment de stimulant pour favoriser l'acceptation de nouvelles responsabilités. Il faut que les deux parties retirent du positif dans cet échange.

Pour aider le gestionnaire à déléguer efficacement, le CSMOAF propose quelques **conseils pratiques** pour permettre au gestionnaire de déléguer efficacement des responsabilités.

Déléguer efficacement - Conseils pratiques

- **Être attentif** aux travailleurs qui démontrent une grande motivation et qui semblent vouloir davantage de responsabilités
- **S'assurer** que les superviseurs sont des motivateurs, des animateurs et qu'ils n'hésitent pas à aider les autres en cas de besoin
- **Communiquer** les objectifs de façon claire et précise
- **S'assurer** de la bonne compréhension des objectifs à atteindre et des responsabilités octroyées
- **Établir** avec l'employé les nouvelles priorités dans le travail et s'assurer qu'il reçoit la formation requise
- **Encourager** les initiatives
- **Déterminer** un délai précis pour l'exécution des tâches
- **Respecter** les ententes prises avec les employés



« La délégation permet d'utiliser au mieux les capacités des travailleurs de l'entreprise dans un climat satisfaisant pour tous. »

« Il s'agit de faire une représentation schématique des divers services de son entreprise. »

9.3 L'organigramme de l'entreprise

Afin d'obtenir une vue globale de l'entreprise, le gestionnaire peut réaliser un organigramme de son entreprise. Il s'agit de faire une représentation schématique des divers services de son entreprise. Ceci permettra de visualiser l'ensemble de l'organisation du travail, la distribution des responsabilités, la répartition des pouvoirs de décision, la division des tâches, la place de chacun des travailleurs et les mesures de contrôle.



L'organigramme doit refléter la réalité et non les objectifs à atteindre. Le gestionnaire doit demeurer conscient que l'entreprise évoluera constamment. Il faudra donc réajuster souvent l'organigramme.



9.4)

9.4 La gestion des mouvements de personnel

Le départ volontaire

Un bon leader est capable de gérer efficacement un départ volontaire. Peu importe le secteur d'activité ou le type d'entreprise, les principaux motifs de départ volontaire sont les mêmes :

- le besoin de changement
- le besoin de nouveaux défis
- le salaire insatisfaisant
- le manque d'avantages sociaux
- le plafonnement dans l'avancement de carrière
- l'isolement
- l'absence de soutien
- le travail routinier
- etc.

Les raisons peuvent être encore nombreuses.

Face à un départ volontaire, le gestionnaire doit idéalement rencontrer le travailleur en question et avoir une discussion franche pour les aspects qui motivent son départ. Il est important que le gestionnaire accepte les commentaires de l'employé pour solutionner le problème immédiat ou pour éviter que pareille situation ne se représente dans le futur.

La mise à pied

Aucun gestionnaire ne souhaite faire des mises à pied, qu'elles soient temporaires ou non. Les principaux motifs qui justifient une mise à pied sont :

- le ralentissement économique
- l'incapacité de payer
- les surplus de main-d'œuvre
- les changements technologiques
- la nécessité d'avoir du personnel plus spécialisé

Si le gestionnaire dénote un surplus de main-d'œuvre, il faut d'abord que celui-ci analyse les causes et la durée probable de ce surplus. S'il est prévu sur une courte période, le gestionnaire peut réorganiser autrement les postes de travail. Il peut affecter momentanément les travailleurs à d'autres tâches dans le but de garder les travailleurs expérimentés. Ceux-ci sont une valeur précieuse pour l'employeur. ►



Si, malheureusement, le surplus de main-d'œuvre est prévu sur une longue période et que le gestionnaire doit faire des mises à pied, il doit être particulièrement soucieux de quelques points :

- respecter l'entente de travail conclue avec l'employé
- suivre les directives de la Loi sur les normes de travail en ce qui concerne l'obligation de fournir un préavis écrit à un employé qui a plus de trois mois de service
- communiquer humainement la décision, surtout si le gestionnaire souhaite que l'employé revienne éventuellement travailler au sein de l'entreprise
- être attentif aux réactions de l'employé
- remplir le relevé d'emploi afin que l'employé perçoive rapidement des prestations d'assurance-emploi
- élaborer une procédure de rappel simple et en informer les employés

Le congédiement

Le congédiement se différencie de la mise à pied puisqu'il constitue une rupture avec le travailleur concerné. En fait, le gestionnaire décide de mettre fin de façon permanente à l'entente de travail avec un employé. Les principaux motifs qui justifient un congédiement sont :

- l'incompétence ou le mauvais rendement de l'employé
- l'incapacité physique ou mentale d'un employé à accomplir son travail
- mauvaise conduite grave
- insubordination

Cependant, le gestionnaire ne peut congédier un employé sans un motif véritable. Il doit s'assurer que son motif de congédiement n'est pas interdit par les différentes lois et chartes adoptées par le Canada. Par exemple :

- dans la Loi sur les normes du travail, il est précisé qu'il est interdit de congédier un employé pour des motifs extérieurs au travail comme tel
- dans la Charte des droits et libertés de la personne, il est stipulé que nul ne peut exercer de discrimination dans le renvoi d'une personne
- dans la Charte de la langue française, il est convenu qu'aucun employeur ne peut congédier pour la seule raison que l'employé ne parle que le français
- dans la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, il est clairement défini qu'il est interdit de congédier un employé parce qu'il a été victime d'un accident et/ou d'une maladie dus au travail

Normalement, le congédiement survient après que des efforts aient été faits de part et d'autre pour résoudre les problèmes, et l'implication du gestionnaire est majeure dès le moment où il embauche un travailleur





Gestion d'un départ volontaire

Identification de l'employé

Nom et prénom :

Date d'embauche : Date de départ :

Titre de l'emploi :

Quelles sont les raisons de votre départ? (cochez)

- Je ne peux pas développer mes compétences.
- Je n'ai pas la formation requise pour le travail.
- Les tâches sont trop difficiles physiquement.
- Je n'ai pas assez de responsabilités.
- Je ne peux pas travailler en groupe.
- Je quitte pour un autre emploi.
- Je ne partage pas l'orientation de l'entreprise.
- Le contrat de travail n'a pas été respecté.
- Je n'ai pas assez d'avantages sociaux.
- Je n'ai pas suffisamment de congés.
- Je n'ai pas un assez bon salaire.
- J'ai reçu des réprimandes injustes.
- Je ne suis pas bien apprécié.
- Je vis un conflit de personnalité.
- J'aurais aimé changer de poste.
- Je pense que la supervision est trop autoritaire.

Commentaires

Signature de l'employé

10)

La
motivation



10)

La motivation



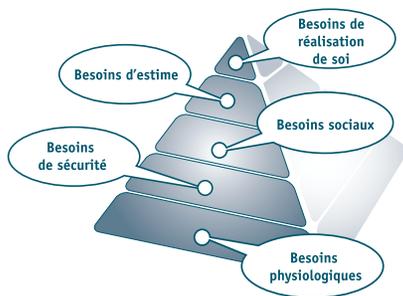
OBJECTIF : **comprendre la motivation des travailleurs**

Pour le gestionnaire, la motivation de ses employés est un gage de rétention de main-d'œuvre. Afin de créer un climat de travail motivant, le gestionnaire doit cerner ce qui est important pour ses employés. Les cinq points fondamentaux qui animent les êtres humains, mis en évidence par Abraham H. Maslow dans sa théorie des besoins hiérarchiques de l'homme, constituent le point de départ du bien-être de l'être humain. En effet, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveaux inférieurs sont eux-mêmes réalisés.

Bien entendu, aucun gestionnaire ne peut combler les besoins fondamentaux de ses employés à cent pour cent. Cependant, il est prouvé que lorsque les besoins de base sont insatisfaits, il est difficile de motiver un employé à développer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise, de même qu'augmenter sa productivité.

Ce chapitre se divise en quatre sections :

1. La définition des besoins fondamentaux
2. La motivation au travail
3. Les facteurs de l'absentéisme
4. Le roulement de personnel



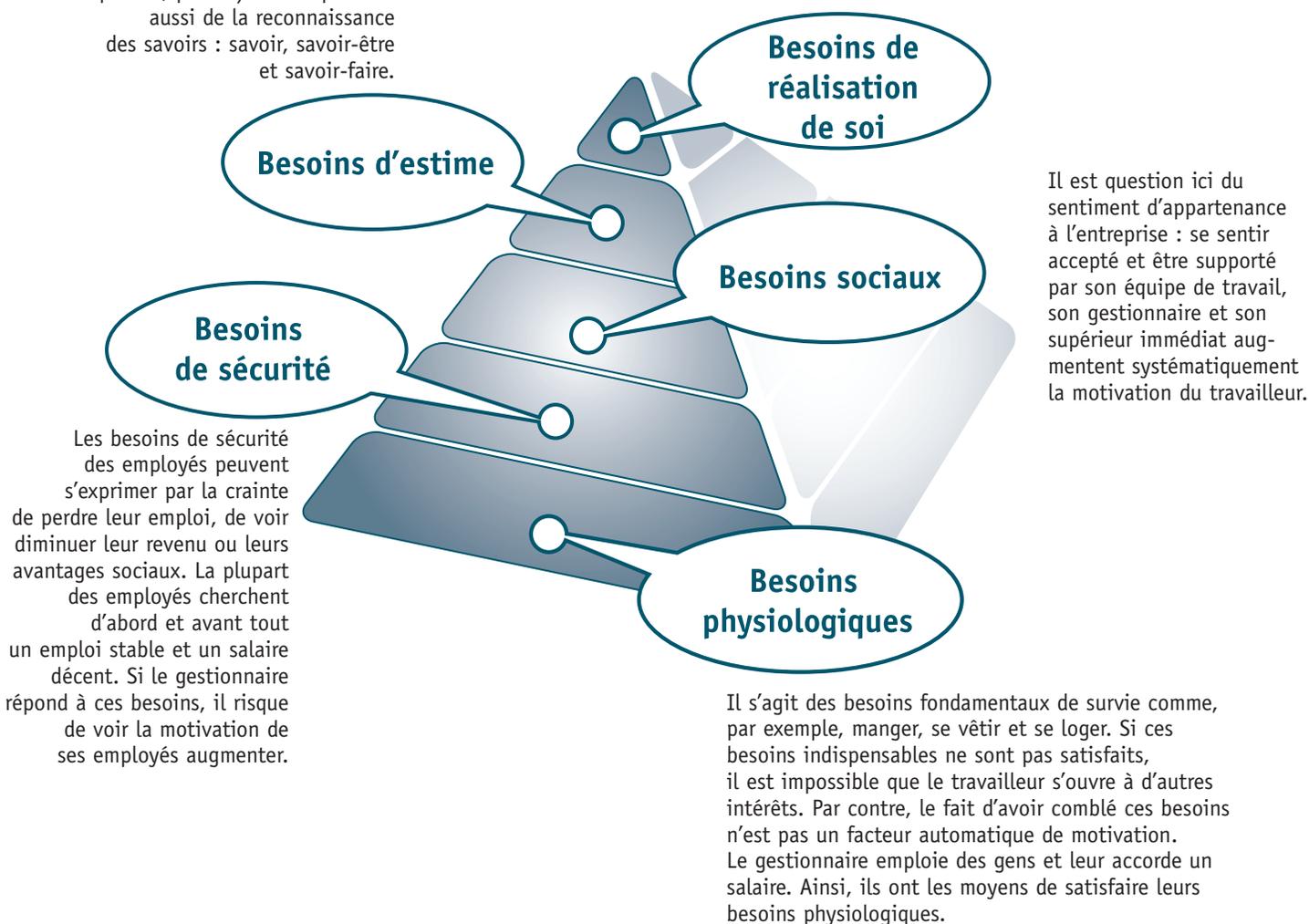
10.1)

10.1 La définition des besoins fondamentaux

Pyramide des besoins Maslow

Il s'agit du désir d'être reconnu et d'être respecté par les autres personnes de l'entreprise (collègues, supérieur, patron). Il est question aussi de la reconnaissance des savoirs : savoir, savoir-être et savoir-faire.

Les besoins de réalisation de soi varient d'un employé à l'autre. Il s'agit de l'accomplissement personnel. Le gestionnaire peut facilement motiver ses employés en leur permettant d'exercer leur créativité et leur expérience dans son entreprise.



10.2 La motivation au travail

La motivation des employés peut se manifester dans plusieurs sphères du travail. Plusieurs employés seront satisfaits et motivés particulièrement par les facteurs qui touchent le contenu même du travail, c'est-à-dire la nature même des tâches, les possibilités d'avancement et la reconnaissance pour le travail accompli.

D'autres seront davantage influencés par les facteurs touchant le contexte du travail, comme les conditions de travail, la sécurité d'emploi ou le salaire.

Le gestionnaire doit garder en tête que la motivation est intimement liée aux conditions d'existence de chacun des employés ainsi qu'à leur état d'esprit.

Malgré toute la bonne volonté du gestionnaire, les travailleurs forestiers décident d'orienter leur carrière de différentes façons. On retrouve ceux qui :

- choisissent vraiment de travailler en foresterie
- aiment l'idée d'un emploi saisonnier
- cherchent un emploi à l'année
- craignent les tâches répétitives, l'effort physique et les conditions difficiles
- considèrent un emploi en forêt comme une simple source de revenu supplémentaire ou un emploi de dépannage
- n'hésitent pas à changer de travail si une autre offre leur semble plus avantageuse.



Plusieurs signes prouvent au gestionnaire le degré de satisfaction et de motivation des employés : le peu de retards, un bas taux d'absentéisme, une communication bien présente dans l'entreprise, autant entre les travailleurs qu'avec les supérieurs, des employés soucieux de la qualité du travail effectué, le retour au sein de l'entreprise année après année, etc.



10.3)

10.3 Les facteurs de l'absentéisme

L'absentéisme est souvent directement relié à la motivation des travailleurs. Plus l'insatisfaction et la démotivation sont élevées, plus le taux d'absentéisme augmente.

Les causes de l'absentéisme sont d'ordre personnel ou organisationnel.

Les facteurs personnels réfèrent :

- au mauvais état de santé
- aux attentes non comblées
- aux conflits de personnalité



Les facteurs organisationnels, quant à eux, se manifestent dans le contenu de l'emploi :

- le manque d'autonomie
- la répétition des tâches
- le manque de considération
- le contexte de l'emploi (la rémunération et les avantages sociaux insuffisants, les conditions de travail physiques difficiles ou une supervision trop autoritaire)



D'autres facteurs peuvent expliquer le taux d'absentéisme :

- le transport
- l'éloignement
- le logement (camp forestier)



Le gestionnaire doit garder en tête qu'un employé motivé et satisfait de sa condition est un employé qui ne s'absentera pas fréquemment.

« Le gestionnaire doit garder en tête qu'un employé motivé et satisfait de sa condition est un employé qui ne s'absentera pas fréquemment. »



L'absentéisme est un grave problème en entreprise et, malheureusement, il n'est pas toujours facile de fermer les yeux lorsqu'un employé est régulièrement absent. Pour un gestionnaire, gérer l'absentéisme de façon abusive peut avoir comme effet de démotiver les employés. Il faut donc toujours évaluer les causes de l'absentéisme dans l'entreprise et tenir un registre des absences.

Un meilleur suivi des absences permettra au gestionnaire de s'interroger sur son mode de gestion. La sensibilisation aux conséquences de l'absentéisme est certainement une bonne voie à exploiter. Le calcul du taux d'absentéisme s'avère un outil efficace pour aider le gestionnaire à développer des mesures qui incitent les gens à éviter de s'absenter inutilement. Plusieurs systèmes de récompense peuvent être mis de l'avant.



Calcul du taux d'absentéisme :

$$\frac{\text{Heures planifiées par mois} - \text{Heures travaillées par mois}}{\text{Heures planifiées par mois}} \times 100$$

Le gestionnaire doit établir le pourcentage désiré en fonction de son contexte organisationnel. En général, le taux d'absentéisme se situe entre 3 et 5 %. Évidemment, le gestionnaire devrait viser le taux le plus bas possible.



Gérer l'absentéisme de façon abusive peut avoir comme effet de démotiver les employés.



10.4)

10.4 Le roulement de personnel

Le roulement de personnel est aussi un important indicateur de l'état de motivation des employés de l'entreprise. Le gestionnaire doit donc porter une attention particulière, surtout dans le secteur forestier, pour motiver ses employés. En effet, il est reconnu que les emplois répétitifs, non et semi-spécialisés, sans grandes responsabilités, difficiles physiquement et où les conditions de travail laissent parfois à désirer, sont susceptibles de provoquer un haut taux de roulement. De plus, le gestionnaire doit savoir que les emplois avec peu de possibilité d'avancement ont un taux de roulement deux fois plus élevé que les autres.

Au-delà des conditions de travail, les attitudes des gestionnaires, des supérieurs et des autres employés peuvent aussi provoquer un taux de roulement élevé au sein d'une entreprise.

Des injustices à l'égard des travailleurs, le manque de compréhension, le manque de considération, la rigidité dans la gestion, des mesures disciplinaires exagérées et le manque d'équité sont des exemples d'attitude qui peuvent mener à un fort taux de roulement.

Des analyses ont prouvé qu'un leadership autoritaire en matière de gestion et de supervision provoque un taux de roulement deux fois plus élevé qu'un autre style de leadership.

Le taux de roulement est une donnée essentielle pour analyser la rétention et la stabilisation de la main-d'œuvre. Le taux de roulement est un indicateur utilisé couramment par les gestionnaires, afin de mesurer la satisfaction des employés et de connaître le motif de leur départ de l'entreprise. Il se calcule en prenant en considération les départs permanents et les embauches. Il peut s'effectuer sur une base mensuelle ou annuelle. Si le **taux de roulement** est élevé, le gestionnaire doit l'analyser afin d'apporter des correctifs pour stabiliser sa main-d'œuvre. Un taux de roulement acceptable se situe entre 4 et 5 %.



Calcul du taux de roulement :

$$\frac{\text{Nombre de départs au cours du mois}}{\text{Dossiers actifs à la fin du mois}} \times 100$$

« Le roulement de personnel est aussi un important indicateur de l'état de motivation des employés de l'entreprise. »



Au-delà des conditions de travail, les attitudes des gestionnaires, des supérieurs et des autres employés peuvent aussi provoquer un taux de roulement élevé au sein d'une entreprise.



11)

La
rémunération

11)

La rémunération



OBJECTIF : *instaurer une politique de rémunération*

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs. Elle répond au besoin légitime des travailleurs de recevoir un salaire équitable pour leurs efforts et leurs énergies déployés. Il y a donc un lien étroit à faire avec la motivation des employés. Avoir un système de gestion efficace est donc d'une grande importance dans le secteur forestier, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile.

Il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, ensuite le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant à la rémunération directe et indirecte. Également, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

Le présent chapitre est divisé en sept sections :

1. Les types de rémunération
2. L'analyse des emplois
3. L'établissement des salaires
4. Les augmentations salariales
5. La rémunération indirecte
6. L'analyse du marché

11.1)

11.1 Les types de rémunération

Il existe deux **types de rémunération** : la rémunération directe et la rémunération indirecte. La rémunération directe comprend le salaire de base, les compensations et les primes. La rémunération indirecte, quant à elle, comprend les avantages sociaux et les services offerts.

Rémunération directe

- Salaire de base
- Boni ou prime de rendement
- Participation aux profits
- Octroi d'options ou d'actions de l'entreprise

Rémunération indirecte

- Assurance collective
- REER collectif
- Prime aux initiatives
- Allocation de dépenses d'affaires



L'objectif du gestionnaire, lorsqu'il souhaite établir une politique de rémunération au sein de son entreprise, doit faire en sorte que tous se sentent équitablement traités, autant à l'interne (entre employés) qu'à l'externe (le marché), le tout devant respecter la capacité de payer de l'entreprise.

Comme mentionné précédemment, la rémunération directe comprend le salaire de base, les compensations et les primes. Il est difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfaits. En ce sens, il vaut mieux établir le salaire de base en fonction du poste plutôt qu'en fonction des individus. Par la suite, des variables, comme l'expérience et l'expertise, rajustent le niveau salarial. L'évaluation du rendement peut aussi aider le gestionnaire à ajuster les salaires.

Lorsque le gestionnaire établit une politique de rémunération, certaines contraintes externes doivent être prises en considération. Il suffit de penser à la *Loi sur les normes du travail* et à la *Charte des droits et libertés de la personne*. Les contraintes gouvernementales sont aussi présentes sur le plan des retenues à la source que le gestionnaire doit prélever sur le salaire des employés.

Les contraintes internes, quant à elles, sont de deux ordres. Premièrement, c'est la capacité de l'entreprise de payer et, deuxièmement, ce sont les attitudes et les choix du propriétaire de l'entreprise. Chose certaine, la politique salariale doit viser à attirer et à garder les meilleurs employés qui feront le succès à long terme de l'entreprise. La politique de rémunération doit être équitable et être perçue comme telle par les employés pour espérer qu'elle soit motivante.

Plusieurs facteurs influencent directement le choix des éléments qui composeront la politique de rémunération. Il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés.

« L'objectif du gestionnaire doit faire en sorte que tous se sentent équitablement traités. »



Il vaut mieux établir le salaire de base en fonction du poste plutôt qu'en fonction des individus.

Le CSMOAF vous propose une brève description de chacune de ces possibilités.

Rémunération à l'heure

La rémunération à l'heure est plus sécurisante autant pour les employés que pour l'entreprise. Elle est d'ailleurs préférable lorsque la quantité de travail est difficile à mesurer. Il n'y a donc pas de surprise; un montant fixe est à déboursier pour le même nombre d'heures à chaque semaine. Vous devez fournir, sur les lieux de travail, un registre dans lequel le travailleur indiquera ses heures réalisées.

.....

Rémunération à la semaine

La rémunération à la semaine apporte au gestionnaire une sécurité par rapport à la planification globale puisqu'elle est fixe. Par contre, il y a des désavantages non négligeables. En effet, indépendamment des efforts et du rendement, l'employé reçoit le même salaire.

.....

Rémunération à forfait

La rémunération à forfait est à privilégier lorsque la quantité de travail se mesure facilement et que le gestionnaire mise davantage sur la quantité que sur la qualité. Elle s'applique facilement lorsque le travail est régulier et même standardisé. La rémunération à forfait est un des éléments moteurs pour motiver les employés, puisque le salaire est directement relié au rendement de chacun.

.....

Rémunération mixte

La rémunération mixte est une formule intéressante, parce qu'elle combine le salaire de base fixe et la rémunération à forfait. Avant de faire son choix, le gestionnaire doit regarder sérieusement les conditions de chacune des options. La coexistence de plusieurs formes de rémunération ne génère pas nécessairement des problèmes ou des ambiguïtés de part et d'autre, en autant que le tout soit clairement établi dès le départ.

.....

Compensations

Les compensations sont des avantages financiers que le gestionnaire accorde pour un travail de nuit, de fin de semaine ou nécessitant un déplacement particulier. Le gestionnaire doit bien en informer ses employés et s'assurer de l'équité pour chacun d'eux.

.....

Primes

Le gestionnaire doit tenir compte des primes lorsqu'il voit que les conditions de rémunération peuvent influencer directement le rendement des employés ou leur loyauté envers l'entreprise.

.....

Primes de groupe

Les primes de groupe encouragent la collaboration à l'intérieur d'une équipe. Le gestionnaire doit les utiliser seulement lorsque les fonctions du travail sont interdépendantes. Au moment d'implanter une prime de groupe, le gestionnaire doit être attentif à certains remous possibles au sein même de l'équipe de travail.

.....

Gratifications

Les gratifications permettent de remercier particulièrement les employés dont le rendement dépasse les objectifs fixés et ainsi de motiver les autres. Cette option demande qu'il y ait un bon climat de travail au sein de l'entreprise.

.....

Participation aux profits

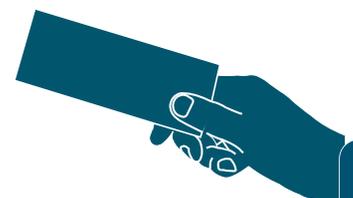
La participation aux profits permet aux employés de recevoir une prime proportionnelle aux profits pour une période donnée. En choisissant cette option, le gestionnaire démontre qu'il désire reconnaître la contribution des employés au développement de l'entreprise.

.....

Achat de parts ou d'actions dans l'entreprise

L'achat de parts ou d'actions suscite inévitablement le développement d'un plus grand sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

.....



11.2)

11.2 L'analyse des emplois

Afin d'établir le salaire pour chaque poste, la description des tâches s'avère un outil précieux. Le gestionnaire fixe le salaire, dans sa planification à long terme, en fonction de la nature même du travail, soit sa complexité, les connaissances techniques, les exigences physiques, etc. Il doit s'assurer que le salaire offert rend bien compte des responsabilités assumées. Il doit aussi tenir compte de la moyenne des salaires dans le même secteur d'activité et pour un poste semblable. Le gestionnaire se doit d'être compétitif, puisqu'il recrute régulièrement la main-d'œuvre dans le même bassin que ses concurrents.

Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfaits sur le plan de la rémunération. Par contre, afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches de chaque poste, et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Afin d'éviter ce piège, il est recommandé d'utiliser des **méthodes d'analyse** équitables et objectives des emplois, comme le classement des emplois ou la comparaison par facteur.



Les méthodes d'analyse ont toutes les mêmes principes : évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes facteurs de façon objective. Les facteurs les plus souvent utilisés sont :

- les qualifications et l'expérience
- les responsabilités
- les efforts intellectuels et physiques
- les conditions de travail

Ensuite, il faut pondérer ces facteurs en fonction de l'importance relative que l'on veut leur accorder. De plus, pour chacun des facteurs, il faut identifier et définir des degrés qui seront faciles à choisir selon les exigences des postes.

L'analyse permet de comparer et de classer les emplois les uns par rapport aux autres selon le degré d'exigence requis et ainsi évaluer leur valeur relative. Une fois les emplois évalués, il est possible de déterminer des classes d'emploi selon l'importance qui leur a été accordée.

« La grille salariale vise à établir une structure d'équité interne et non pas externe. »

11.3 L'établissement des salaires

La prochaine étape consiste à déterminer les salaires qui apparaîtront dans la grille salariale. Pour ce faire, il faut déterminer le minimum et le maximum versés sur le marché pour chaque emploi et ajuster ces montants en fonction des capacités de l'entreprise à payer. Une fois ces limites précisées pour chacun des postes, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur. La grille salariale vise à établir une structure d'équité interne et non pas externe.

Le CSMOAF propose ici quelques définitions-clés.

Équité en emploi

L'équité en emploi n'est pas synonyme d'équité salariale. Elle réfère plutôt aux pratiques qui visent à identifier et à éliminer les obstacles à l'emploi pour les membres des groupes désignés. L'équité en emploi, c'est permettre à toutes les personnes (femmes, autochtones, handicapés, minorités visibles) d'avoir accès à l'emploi.

Égalité salariale

L'égalité salariale vise à établir un rapprochement entre un travail et le salaire correspondant. Elle souscrit au principe « un salaire égal pour un travail égal ». Autrement dit, les personnes des deux sexes qui occupent la même catégorie d'emploi doivent recevoir un salaire égal.

Équité salariale

L'équité salariale souscrit au principe « un salaire égal pour un travail équivalent ». Le travail peut être différent, mais jugé de valeur équivalente dans l'entreprise. Il ne convient donc pas de comparer des emplois semblables pratiqués par des personnes de sexes différents. Dans la réalisation de l'équité salariale, l'exercice peut consister à comparer des emplois aussi différents que ceux de secrétaire et de mécanicien. L'idée est d'attribuer un même salaire dans le cas où les emplois seraient jugés équivalents en termes d'engagement, de formation, etc.

11.4)

11.4 Les augmentations salariales

L'établissement des augmentations salariales se fait dans un premier temps à l'intérieur de la grille salariale, en attribuant des niveaux de salaire pour un même poste. C'est à l'aide de critères mesurables et observables, comme l'expérience, l'ancienneté, les habiletés et les connaissances particulières, que la différence entre les niveaux est établie. Il reste finalement à déterminer les facteurs d'augmentation qui marqueront le passage d'un niveau à l'autre.

Il existe différentes façons d'**augmenter les salaires**.

Le CSMOAF définit les méthodes les plus appliquées.

« L'établissement des augmentations salariales se fait dans un premier temps à l'intérieur de la grille salariale. »

Augmentation statutaire

Le gestionnaire peut augmenter les salaires de façon statutaire, c'est-à-dire en accordant un montant fixé à l'avance à la fin d'une période, ce qui est sécurisant pour les deux parties.

Ajustement au coût de la vie

Le gestionnaire peut ajuster les salaires à l'indice du coût de la vie déterminé officiellement. Cette option a pour but de maintenir la valeur relative du salaire de base des employés.

Augmentation proportionnelle

Le gestionnaire peut préférer l'augmentation proportionnelle, c'est-à-dire de verser un boni en rapport avec une augmentation de la productivité. Cette augmentation doit être reliée à une augmentation des profits ou à une baisse des coûts de production. Pour ce faire, il doit y avoir un excellent climat de confiance et une grande complicité au sein de l'entreprise.



11.5)

« La moyenne générale de la rémunération indirecte est d'environ 35 % du salaire brut. »



Régime volontaire d'épargne-retraite (RVER)

Selon la Loi sur les régimes volontaires d'épargne-retraite, les entreprises québécoises n'offrant pas déjà de REER, de CELI collectif ou de régime de pension agréé doivent mettre à la disposition de leurs employés le RVER.



Il est important que le gestionnaire prenne le temps d'expliquer les prélèvements et les compensations effectuées directement sur la paie des travailleurs afin que ceux-ci comprennent bien le contenu de leur rémunération.

11.5 La rémunération indirecte

La rémunération indirecte est très importante dans l'établissement de la politique de rémunération. Composée essentiellement des avantages sociaux et des services offerts, la moyenne générale de la rémunération indirecte est d'environ 35 % du salaire brut.

Une entreprise qui offre des rémunérations indirectes attire les travailleurs. Cela donne une image positive de l'entreprise, augmente la confiance des travailleurs et diminue le taux de roulement, particulièrement pour les postes exigeant davantage de qualifications et de l'expérience.

Il existe des avantages sociaux obligatoires et d'autres volontaires. Les avantages sociaux obligatoires que doivent respecter tous les employeurs du Québec sont les suivants :

- l'assurance-emploi
- le régime des rentes du Québec (RRQ)
- le régime québécois d'assurance parentale (RQAP)
- le fonds des services de santé (FSS)
- la santé et sécurité du travail
- les normes du travail
- le régime volontaire d'épargne-retraite (RVER)

La paie de vacances doit se donner au début des vacances ou en fin d'emploi. Verser les indemnités de vacances sur chaque paie des travailleurs constitue une infraction.

Les avantages sociaux volontaires sont ceux que le gestionnaire décide d'instaurer sans obligation législative. Pour se démarquer en matière de conditions de travail et favoriser la rétention de ses travailleurs, l'employeur peut offrir une aide financière à ses travailleurs pour compenser différents coûts qu'ils doivent assumer pour :

- l'hébergement (camp forestier, chalet, motel, etc.)
- les déplacements sur les lieux de travail
- l'achat et l'utilisation d'équipements de travail (scie, outils, pièces de rechange, etc.)

Il est important de savoir que la *Loi* et le *Règlement sur les normes du travail* précisent les montants maximaux qui peuvent être exigés aux salariés pour les repas et l'hébergement, de même que certaines dispositions relatives aux déplacements et aux équipements. (Pour le remboursement des équipements de protection individuelle, veuillez vous référer à la section 13.2 du chapitre sur la santé et sécurité au travail.)

Le gestionnaire peut aussi considérer différents programmes de protection du revenu : les programmes d'assurance-vie, d'assurance-salaire, d'assurance collective, de régime de retraite, etc. Les compagnies d'assurance et les institutions financières offrent certaines possibilités intéressantes à étudier pour le gestionnaire. Il y a aussi la possibilité de convertir les congés de maladie en journées de vacances supplémentaires.

L'étalement des heures consiste à établir les heures normales de travail autrement qu'en fonction de la semaine, c'est-à-dire sur une période autre que celle prévue par la *Loi sur les normes du travail* (sept jours consécutifs). Cet étalement, en milieu non conventionné ou non régi, par décret, exige une autorisation préalable de la Commission des normes du travail.

11.6)

11.6 L'analyse du marché

La dernière étape consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché. Il est important d'effectuer cette vérification, car les organisations du même secteur d'activité recrutent souvent par l'entremise du même milieu, ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que cette comparaison soit valable, il faut tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative, tels la taille de l'entreprise, l'emplacement géographique, l'évaluation des postes, la rémunération globale et le secteur d'activité.

Plusieurs entreprises qui œuvrent dans le secteur de l'aménagement forestier sont de petites tailles et doivent rivaliser avec de plus grandes entreprises qui, souvent, peuvent mieux rémunérer leurs employés. Ces entreprises doivent donc miser sur des éléments de rémunération indirecte originaux et proposer un environnement de travail stimulant. Ces éléments peuvent représenter une grande valeur aux yeux des candidats.



Des éléments de rémunération indirecte originaux et un environnement de travail stimulant peuvent représenter une grande valeur aux yeux des candidats.

12)

La
formation



12)

La formation



OBJECTIF :

augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation par l'implantation d'une culture de formation

Le contexte forestier actuel est marqué par de nombreux changements organisationnels, un vieillissement des travailleurs forestiers et des difficultés dans le recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Il est maintenant évident que les programmes mis de l'avant par les gestionnaires pour former leur personnel jouent un rôle stratégique de plus en plus important, tant pour assurer la rétention des travailleurs que la compétitivité de leur entreprise. De plus en plus, les gestionnaires d'entreprises sont amenés à développer une culture de formation au sein de leur équipe.

Une culture de formation peut s'avérer un incontournable pour concrétiser la mission de l'organisation. Le fait d'augmenter les habiletés et les connaissances des travailleurs augmente systématiquement la motivation au travail. Le présent chapitre est divisé en trois sections :

1. L'analyse des besoins en formation
2. Les types de formation
3. La mise en œuvre d'un plan de formation



12.1)

12.1 L'analyse des besoins en formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences des employés qui devront être modifiées ou développées. L'identification des besoins en formation s'effectue habituellement en début d'année, afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Il sera donc essentiel pour le gestionnaire d'identifier les besoins en formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une **situation actuelle** et une **situation souhaitée**, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

« L'identification des besoins en formation s'effectue habituellement en début d'année. »

Quelle est la situation actuelle?

- Quel est le rendement des employés?
- Quels ont été les obstacles rencontrés dans la réalisation des projets?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées dans l'utilisation des outils?

ÉCART

Quelle est la situation souhaitée?

- Quelles sont les améliorations à venir?
- Quels sont les résultats souhaités?
- Quelles sont les compétences que devrait posséder l'employé?

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

Observation et Écoute

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

Entrevue individuelle

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus.

Évaluation du rendement

Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins en formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.



12.2 Les types de formation

Formation initiale

Il existe plusieurs possibilités pour intégrer des travailleurs dans une démarche de formation. Pour se perfectionner et améliorer leur scolarité, il leur est possible de suivre des cours visant l'acquisition d'un diplôme au niveau secondaire, collégial ou universitaire.

Voici les programmes de formation initiale en foresterie au Québec :

Les programmes de la formation professionnelle :

- Abattage et façonnage des bois
- Abattage manuel et débardage forestier
- Aménagement de la forêt
- Conduite de machinerie lourde en voirie forestière
- Travail sylvicole

Les programmes de la formation technique :

- Technologie forestière
- Techniques du milieu naturel (Aménagement de la ressource forestière)

Les programmes de la formation universitaire :

- Aménagement et environnement forestiers
- Opérations forestières (baccalauréat coopératif)

La reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) en formation professionnelle et technique est de plus en plus populaire auprès des travailleurs expérimentés sans diplôme. Ce processus est basé sur une démarche qui permet à l'adulte de faire reconnaître officiellement (par exemple, par un diplôme ou un bulletin), les compétences acquises grâce à des expériences de vie et de travail, en fonction d'un programme d'études.

Pour avoir de plus amples renseignements au sujet des programmes de formation initiale ainsi que les coordonnées des établissements d'enseignement, consultez le site internet du CSMOAF au metiersforestiers.com.

Formation obligatoire

Pour répondre à une loi ou à une réglementation notamment en matière de santé et de sécurité au travail, certaines formations sont obligatoires à l'exercice d'un métier ou d'une activité (Exemple : formation en abattage manuel sécuritaire de 16 heures, classification MSCR pour le métier de marteleur, etc.). Ces formations sont considérées comme une obligation de l'employeur.



Formation sur mesure

Les travailleurs forestiers peuvent aussi profiter de formations sur mesure orientées vers des besoins précis. Il existe différentes possibilités quant au soutien offert aux gestionnaires d'entreprises qui désirent offrir de la formation sur mesure à leurs employés.

Le gestionnaire peut communiquer ses besoins de formation à son centre local d'emploi ou au service aux entreprises d'un établissement scolaire de son choix. Ces organismes pourront le guider vers des programmes, formations ou autres options qui correspondront à ses besoins précis.

Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

Le Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre a été créé par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. Il est constitué des sommes versées par les employeurs assujettis à la Loi qui n'ont pas investi annuellement un montant équivalant à 1 % de leur masse salariale dans la formation de leur personnel. Le Fonds sert à subventionner, sur une base annuelle, des projets liés au développement des compétences de la main-d'œuvre au Québec.

Pour répondre à des besoins de formation collectifs, les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) ont un accès privilégié à ce fonds. Les gestionnaires d'entreprises forestières peuvent donc en tout temps communiquer leurs besoins de formation au CSMOAF afin de vérifier si un soutien financier peut leur être disponible.

Le programme MFOR Sylviculture

La mesure de formation de la main-d'œuvre MFOR Sylviculture est financée par Emploi-Québec et est offerte uniquement aux membres des trois associations suivantes œuvrant dans le domaine des travaux sylvicoles au Québec :

- Association des entrepreneurs en travaux sylvicoles du Québec (AETSQ)
- Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF)
- Regroupement des sociétés d'aménagement forestier du Québec (RESAM)

Chaque association agit à titre de mandataire d'exécution pour le bénéficiaire (entreprise, coopérative ou groupement) désirant former des travailleurs via le programme de formation.

Le programme MFOR Sylviculture consiste en une aide pour former de nouveaux travailleurs sylvicoles en entreprise (personnes n'ayant pas d'expérience en forêt ou ayant moins d'une saison dans le domaine de formation en question). Il permet de supporter les nouveaux travailleurs pendant la période d'apprentissage grâce à une progression entre le mode de rémunération horaire et celui à forfait. Une partie des dépenses relatives à la formation (salaire des participants et du formateur, déplacements, hébergement, repas, matériel et frais de formation théorique) est subventionnée.



Traditionnellement utilisée pour les métiers liés au reboisement, au débroussaillage et à l'abattage manuel, la mesure MFOR offre désormais de nouvelles possibilités de recrutement et de rétention de la main d'oeuvre. Ainsi, des formations d'opérateurs de machinerie, de cueillette de produits forestiers non ligneux (PFNL), ou encore en élagage et en acquisition de compétences techniques peuvent être offertes et financées en partie via cette mesure.

Le Programme d'apprentissage en milieu de travail

Le Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) est un processus de qualification volontaire, structuré et reconnu par une certification des compétences. Le déroulement du PAMT repose sur la formule du compagnonnage où le personnel d'expérience joue le rôle de compagnon et transmet aux apprentis le savoir-faire nécessaire à la maîtrise de leur métier en vertu d'une norme professionnelle.

L'apprentissage se fait selon un plan de formation structuré. L'entreprise qui inscrit un ou des apprentis dans un PAMT peut obtenir, selon certaines conditions, des crédits d'impôts pour pallier à la perte de productivité du travailleur en formation. Au terme de la démarche, l'apprenti qui répond à toutes les exigences de la norme professionnelle reçoit un certificat de qualification professionnelle de l'État. Il s'agit d'un moyen de transmission des connaissances simple, flexible et surtout adapté à la réalité quotidienne des entreprises.

Dans le secteur de l'aménagement forestier, il existe 4 normes professionnelles :

- Ouvrier sylvicole – débroussailleur
- Abatteur manuel
- Opérateur de machines utilisées en récolte du bois
- Opérateur de machines utilisées en voirie forestière

Pour s'assurer du succès d'une telle démarche, il est essentiel que le compagnon choisit possède toute les compétences nécessaires pour agir à titre de modèle pour les autres travailleurs de l'entreprise. À cet effet, le CSOAF offre une formation de compagnon pour les métiers manuels et les métiers mécanisés du secteur, alliant autant l'acquisition de compétences communicationnelles et pédagogiques, le renforcement des aspects de santé et de sécurité au travail, que le perfectionnement des compétences techniques.

Pour plus d'informations concernant les PAMT et les formations de compagnons disponibles en aménagement forestier, il est possible de consulter le site internet du CSOAF à la section Reconnaissance professionnelle et formation continue.

Le PAMT est coordonné régionalement. Le gestionnaire peut donc s'adresser à son centre local d'emploi (CLE) ou au bureau régional d'Emploi-Québec de sa région afin d'obtenir de plus amples informations quant aux modalités d'inscriptions.



12.3)

12.3 La mise en œuvre d'un plan de formation

Afin d'intégrer la formation dans la planification de l'entreprise, le gestionnaire doit identifier les besoins en formation par rapport aux objectifs de celle-ci. Il doit se demander quelles compétences les employés doivent acquérir. Pour ce faire, il doit produire un court bilan de la productivité de ses employés et de la sécurité au travail.

Par la suite, le gestionnaire doit mesurer les investissements en argent et en temps que l'entreprise est prête à investir dans le développement des ressources humaines.

Le gestionnaire doit examiner les possibilités de formation qui lui sont offertes et choisir le type de formation le plus adéquat à partir des offres de cours ou de programmes de formation :

- cours et programmes visant un diplôme particulier
- formation sur mesure
- formation en milieu de travail
- formation à distance par correspondance
- colloque, congrès, etc.

Une fois le type de formation choisi, le gestionnaire détermine les périodes de formation les plus propices tout au long de l'année.

L'évaluation du gestionnaire

- Est-ce que les objectifs sont atteints?
- Quel est le pouls des employés?
- Quelles sont les améliorations à apporter?
- Bilan investissement argent/temps



L'évaluation avec les employés

- Est-ce qu'ils sont satisfaits?
- En quoi la formation a-t-elle été bénéfique?
- Y a-t-il d'autres points à améliorer?



« Le gestionnaire doit se demander quelles compétences les employés doivent acquérir. »



Il est important que le gestionnaire participe à l'organisation et à la réalisation des activités de formation et qu'il les évalue une fois terminées.



13)

La santé et sécurité
au travail



13)

La santé et sécurité au travail



OBJECTIF :

éliminer toutes les sources de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés

Le bien-être des employés est une préoccupation quotidienne pour les entreprises forestières, car ceux-ci travaillent dans un environnement difficile; ils doivent effectuer des tâches qui peuvent s'avérer dangereuses, manipuler divers outils et utiliser de la machinerie.

En lien avec la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, les entreprises ont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et sécurité des employés. Cette section du guide de gestion des ressources humaines, en matière de santé et sécurité au travail, veut appuyer les entreprises dans leur volonté d'assurer à leurs employés un milieu de travail sain.

Ce chapitre permettra au gestionnaire d'identifier les dangers potentiels liés à la santé et sécurité dans leur travail. Ensuite, le gestionnaire pourra prévenir et contrôler les dangers, ainsi que sensibiliser le personnel à la santé et sécurité au travail :

1. Identifier
2. Prévenir
3. Contrôler
4. Sensibiliser

13.1)

13.1 Identifier

Il est important que le gestionnaire incite les employés à signaler les dangers liés à la santé et sécurité dans leur environnement de travail dès qu'ils les identifient, ce qui devrait être une préoccupation quotidienne. Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), les sources possibles de danger reliées aux métiers du secteur de l'aménagement forestier sont les suivantes :

- machinerie, outillage, etc.
- transport et manutention de charges de toutes sortes
- organisation du travail
- mouvements répétitifs
- environnement de travail inadéquat
- émission de poussières, de gaz, de vapeur
- produits dangereux
- absence de mesures d'urgence

Le gestionnaire doit ensuite établir les priorités visant l'élimination de ces sources potentielles de danger.

« Il est important que le gestionnaire incite les employés à signaler les dangers liés à la santé et sécurité dans leur environnement. »



13.2)

13.2 Prévenir

Tel que stipulé dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. Il doit notamment fournir gratuitement au travailleur tous les équipements de protection individuels requis et s'assurer que le travailleur les utilise dans le cadre de son travail.

Le *Règlement sur la santé et la sécurité dans les travaux d'aménagement forestier* (RSSTAF) présente les dispositions à suivre quant aux équipements requis en matière de santé et sécurité, leur utilisation et leur entretien. De plus, un ou des employés dans l'entreprise doivent être habilités à donner les premiers soins. Par exemple, si un travailleur se blesse, cette personne doit prodiguer les premiers soins pendant qu'une autre personne contacte les secours.



13.3)

13.3 Contrôler

Cette phase est malheureusement souvent oubliée lorsque la source de danger est éliminée. En fait, l'étape du contrôle est cruciale car elle évite le retour du danger. De plus, elle permet de faire une analyse des solutions mises en œuvre ainsi que d'effectuer les correctifs, si nécessaire. Bien contrôler l'environnement de travail amène l'entreprise à régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et, ainsi, à être proactive.

Inscription à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)

Selon la CNESST (www.cnesst.gouv.qc.ca), toute entreprise ayant un établissement au Québec et comptant au moins un travailleur, à temps plein ou à temps partiel, est obligée de s'inscrire, à titre d'employeur, à la CNESST en matière de santé et de sécurité du travail. Par contre, le travailleur n'a pas à s'inscrire pour être protégé par la loi et n'a rien à déboursier en échange de cette protection, car il est automatiquement assuré.

L'employeur qui n'est pas inscrit ou qui n'a pas fourni les renseignements nécessaires au calcul de sa prime peut aussi être tenu, lorsqu'un de ses travailleurs est victime d'une lésion professionnelle, de payer à la CNESST une somme égale à 10 % du coût des prestations versées.

L'inscription à la CNESST donne le droit à l'employeur de recevoir des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail.



L'employeur doit utiliser tous les moyens possibles pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique de ses employés.



« À leur arrivée au sein de l'entreprise, les nouveaux employés doivent recevoir de l'information concernant les règles de santé et sécurité de l'entreprise. »

13.4 Sensibiliser

Les employés sont invités à travailler de façon sécuritaire en suivant les règles de prévention des accidents et en évitant de mettre leur sécurité et celle d'autrui en danger.

À leur arrivée au sein de l'entreprise, les nouveaux employés doivent recevoir de l'information concernant les règles de santé et sécurité de l'entreprise. En cours d'emploi, il faut que le gestionnaire incite les employés à être prudents.

Des documents informatifs sont mis à la disposition des employés. Ces derniers sont responsables d'en prendre connaissance et de savoir comment les utiliser. Les documents contiennent notamment le plan d'évacuation d'urgence et le document sur les principes d'ergonomie.

En cas d'accident, l'employé est responsable d'aviser immédiatement son supérieur. Un constat est alors rédigé et une enquête est menée afin de connaître l'origine du problème.

Des secouristes sont habituellement formés au sein de l'entreprise. Les employés doivent les connaître et savoir comment les joindre. De plus, une trousse de premiers soins doit être mise à la disposition des employés



Conclusion

Le désir d'amélioration continue et la volonté de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant doivent alimenter les démarches pour mettre en œuvre les principes de gestion des ressources humaines. Dans cette optique, le Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises forestières se veut un outil pour aider à s'orienter correctement dans la gestion du personnel et, par le fait même, favoriser la création d'un environnement de travail stimulant pour les employés.

L'entreprise forestière qui aura le souci de se doter des outils de ressources humaines présentés dans ce guide aura une longueur d'avance pour attirer des candidats potentiels. Le fait de démontrer que la qualité de vie des employés et une gestion structurée des ressources humaines sont des priorités pour le gestionnaire contribuera à la rétention du personnel.

Évidemment, les outils proposés à l'intérieur de ce guide méritent d'être teintés par la couleur et la culture de l'entreprise. L'application concrète des outils sera possible si les gestionnaires consacrent du temps à cet aspect stratégique, croient en la valeur de sa main-d'œuvre et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est sans aucun doute le secret pour une entreprise forestière forte et qui se démarque de la concurrence!

Bibliographie

Ouvrages de référence

- Blais René, *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Presses Inter Universitaire, 1996.
- Boucher Guy et coll, *Profession : gestionnaire*, Éditions Liaisons, 2000.
- Cascio W. F., Thacher J.W., Blais R. *La gestion des ressources humaines*, La Chenelière, 1999.
- Chambre de commerce de Montréal, *L'emploi en mutation : les compétences clés...*, Les entreprises Produlith Inc., 2000.
- Chicha Marie-Thérèse, *L'équité salariale, Mise en œuvre et enjeux*, Édition Yvon Blais, 1997.
- Maisonneuve Danielle, Lamarche Jean-François et St-Amand Yves, *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Presses de l'université du Québec, 2000.
- Ouvrage coordonné par Cabin Philippe, *La communication : État des savoirs*, Éditions Science Humaines, 1998.
- Piché Robert, *Abattage manuel CSST*, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, 1998.
- Piché Robert, *Débroussaillage CSST*, Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, 2000.
- Traduit de l'anglais et adapté par Imbeau Louis M., *Statistiques sociales*, Les Presses de l'Université Laval, 1999.
- Tremblay Robert, *Savoir faire : précis de méthodologie pratique*, Chenelière/McGraw-Hill, 1994.

Publications de référence

- CAPITAL HUMAIN, septembre 2004, vol 10 no 1, publié par FRP Groupe-conseil.
- CAPITAL HUMAIN, novembre 2004, vol 10 no 2, publié par FRP Groupe-conseil.
- CAPITAL HUMAIN, février 2005, vol 10 no 3, publié par FRP Groupe-conseil.
- CAPITAL HUMAIN, avril 2005, vol 10 no 4, publié par FRP Groupe-conseil
Comité paritaire de prévention du secteur forestier, Santé et sécurité du travail en forêt abattage manuel, 3^{ème} édition,
- FERIC, *Bien tenir ses dossiers*, Institut canadien de recherches en génie forestier, 2002.
- FERIC, *Gestion d’Affaires pour entrepreneurs : plan de cours général*, Institut canadien de recherches en génie forestier, 2002.
- FERIC, *Le rôle des services professionnels*, Institut canadien de recherches en génie forestier, 2002.
- FERIC, *Prévisions budgétaires*, Institut canadien de recherches en génie forestier, 2002.
- Gouvernement du Québec, *Plan d’action en matière d’éducation des adultes et de formation continue*, 2002.
- Réseau ANACT, *Travail & changement*, no 295, avril-mai 2004.
- Réseau ANACT, *Travail & changement*, no 297 août-septembre 2004.
- Réseau ANACT, *Travail & changement*, no 298, octobre-novembre 2004.

Sites internet de référence

- Agence de revenu du Canada : www.ccr-a-adrc.gc.ca
- Charte des droits et libertés : <http://laws-lois.justice.gc.ca>
- Commission de l'équité salariale : www.ces.gouv.qc.ca
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail : www.cnesst.gouv.qc.ca
- Emploi-Québec : www.emploi-quebec.gouv.qc.ca
- Guichet emploi : www.guichetemplois.gc.ca
- Gouvernement du Canada : www.canada.gc.ca
- Gouvernement du Québec : www.gouv.qc.ca

Comités sectoriels de référence

Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec
www.communicationsgraphiques.org

Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire
www.csmoesac.qc.ca

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec
www.csmotextile.qc.ca

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole
www.agricarrieres.qc.ca

TechnoCompétences Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications
www.technocompetences.qc.ca

Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
www.cqrht.qc.ca

Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire
www.csmota.qc.ca



*Le travailleur,
notre matière première*

© Copyright 2006
**Par le Comité sectoriel de main-d'oeuvre
en aménagement forestier (CSMOAF)**

965, avenue Newton, bureau 254
Québec (Québec) G1P 4M4

Sans frais : 1 877 864-7126
Télécopieur : 418 864-7136

Courriel : info@csmoaf.com
Site Web : www.csmoaf.com