

# Petit guide de gestion des ressources humaines



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
des industries de la  
transformation du bois

Les membres du **Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (CSMOBOIS)** sont fiers de vous présenter ce petit guide de gestion des ressources humaines.

Comme l'ensemble des produits réalisés par le Comité, cet outil, simple et pratique, est mis à votre disposition afin de supporter les efforts que vous avez déjà faits pour améliorer la gestion des ressources humaines dans votre organisation ou encore ceux que vous prévoyez déployer pour systématiser vos actions en cette matière.

Nous sommes partis du principe qu'en tant que gestionnaire des ressources humaines, vous effectuez quotidiennement des actions ayant une incidence directe sur les travailleurs et par conséquent sur la productivité. L'objectif que nous poursuivons via ce petit guide est de vous fournir un outil pour vous accompagner dans vos activités de gestion des ressources humaines.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que vous trouverez dans ce document des enseignements et conseils utiles à vos travaux.

Réjean St-Arnaud  
Coordonnateur et directeur général  
**CSMOBOIS**



# Table des matières

<b>NOTES PERSONNELLES</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>6</b>
<b>QUELQUES GÉNÉRALITÉS</b>	<b>9</b>
<b>LA DOTATION DE PERSONNEL</b>	<b>10</b>
Étape 1 : Définir le profil de poste	10
Étape 2: Planifier et réaliser le recrutement	11
Étape 3: Présélectionner des candidats	12
Étape 4: Sélectionner le candidat	14
Étape 5: Prendre la décision finale d'embauche	15
Étape 6: Embaucher le candidat choisi	16
Étape 7: Faire le bilan sur le processus de dotation utilisé	16
<b>ACCUEIL ET INTÉGRATION</b>	<b>18</b>
<b>LA FORMATION</b>	<b>20</b>
Analyser le contexte de l'entreprise	21
Identifier le besoin de formation	23
Les acquis: déterminer ce que je possède, analyser la situation	25
Les écarts: quelle est la différence entre les requis et les acquis?	28
Planifier la formation	30
Organiser la formation	32
Diffusion et évaluation de la formation	33
L'évaluation des apprentissages	34
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>35</b>
Documents disponibles auprès du <b>CSMOBOIS</b>	35
Liens Internet	36



# Introduction

Les gestionnaires des petites et moyennes entreprises du secteur de la transformation du bois au Québec réalisent à tous les jours plusieurs activités directement liées à la gestion de ressources humaines. Ces activités sont essentielles au bon fonctionnement des usines et à plusieurs égards les gestionnaires qui en ont la responsabilité sont au prise avec des contraintes multiples, liées celles-là à la production, alors que le temps disponible pour les réaliser est toujours insuffisant.

Le **CSMOBOIS** a développé un outil de référence simple qui tient compte de ce contexte et qui devrait vous permettre de systématiser certaines de vos activités sans nécessairement vous entraîner dans une démarche coûteuse en temps et énergie.

Nous n'avons aucunement la prétention de couvrir l'ensemble du processus de gestion des ressources humaines mais vous trouverez, dans les pages qui suivent, des outils et conseils pratiques pour, dans un premier temps, améliorer vos activités de recrutement et sélection, soit la dotation de personnel.

Dans un deuxième temps, vous pourrez consulter la rubrique liée à l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. La suite de l'ouvrage concerne la gestion de la formation et vous fournira des outils et des conseils pertinents pour accompagner vos efforts en matière d'accroissement de la qualification de la main-d'œuvre.

Nous avons ajouté à la fin du document une rubrique « Références » que nous vous conseillons fortement de parcourir puisqu'elle contient plusieurs renvois, notes ou liens Internet très intéressants.

# La gestion des ressources humaines

Les gestionnaires de petites et moyennes entreprises sont souvent mal pris face à la gestion des ressources humaines.

## **Est-ce que cette situation ressemble à ce que vous vivez ?**

*Je sais quels sont les postes les plus difficiles à combler et j'aimerais préparer la relève, mais comment faire ?*

*Chez nous, pour l'embauche, on n'a pas vraiment précisé nos exigences, sauf pour les métiers plus spécialisés comme mécanicien.*

*On a tendance à embaucher le personnel qui nous est référé; on n'a pas vraiment le temps de faire les vérifications.*

*Je ne suis pas sûr que les entrevues que je fais soient bien organisées.*

*L'accueil des nouveaux employés est fait « sur le tas » par le personnel en place, avez-vous des trucs pour m'aider ?*

*Le personnel connaît son travail, mais les descriptions de tâches ne sont pas établies.*

*On dirait que je suis toujours en train de réagir aux crises; comment faire pour m'en sortir ?*

*Je n'ai pas de temps à perdre avec la paperasse; peut-on monter un plan de formation qui soit correct, mais simple ?*

## ***Et pourtant...***

### **Au fil des ans, vous avez sûrement réalisé de nombreux bons coups...**

- Parmi les personnes que vous avez embauchées, plusieurs ont de bonnes connaissances et peuvent bien faire leur travail.
- Ces personnes ont été formées et peuvent maintenant accomplir leur travail.
- Par la suite vous avez sûrement organisé des activités de formation qui ont été utiles.
- Même si aucune description de tâches n'est écrite, le personnel connaît le travail à faire.
- Le taux de roulement n'est pas trop élevé.

Vous êtes-vous déjà demandé si vous aviez été chanceux ?

Aimeriez-vous améliorer votre « moyenne au bâton » ?

**Ce guide a été conçu particulièrement pour vous aider à améliorer la gestion de vos ressources humaines; il fournit des idées, des façons de faire et des conseils sur trois thèmes :**

- 1.** La dotation du personnel
- 2.** L'accueil et l'intégration
- 3.** La formation



**Afin de faciliter la compréhension, on retrouve tout au long du document, des exemples ainsi que certains modèles de formulaires.**

Une situation pratique a été choisie afin d'expliquer les concepts présentés ; de façon plus précise, trois postes ont été retenus pour les explications :

1. Journalier
2. Affûteur
3. Superviseur qualité

**Par ailleurs, certains symboles visent à attirer votre attention :**



Ce symbole identifie un document où il est possible de retrouver des renseignements additionnels.



Ce symbole présente une mise en garde.



Ce symbole présente une information à laquelle il faut porter une attention.

Les encadrés beiges sont des exemples des thématiques traitées.

# Quelques généralités

## Voici quelques points essentiels pour améliorer la gestion du personnel

### 1. Définir le profil des postes afin de clarifier les besoins et les attentes pour chacun des postes et utiliser ces informations :

- Comme critères de sélection du personnel
- Comme des connaissances et/ou habiletés à développer dans la période d'intégration
- Comme une base de contenu de formation
- Comme des objectifs pour reconnaître le travail bien fait et les améliorations

### 2. Informer et consulter le personnel :

- Sur les besoins de la clientèle
- Sur vos attentes : exigences et normes
- Sur les impacts des changements technologiques
- Sur les événements de l'entreprise

### 3. Faire le suivi des améliorations et identifier de nouveaux objectifs à chaque année :

- Par des discussions informelles
- Par des sondages à choix multiples
- Par des rencontres formelles avec les représentants du personnel, avec les employés

### 4. Connaître et respecter les lois en vigueur (ex. : les normes du travail) :

- Les sites Internet des divers ministères fournissent de nombreux renseignements très utiles<sup>1</sup>
- La revue Gestion<sup>2</sup> présente diverses données sur les modifications aux lois et donne certains conseils sur la gestion des ressources humaines

1. Voir les adresses à la fin de ce document.  
2. Voir les références à la fin de ce document.

# La dotation de personnel

Mais, pourquoi mettre de l'énergie là-dessus ?

Les exigences établies pour la sélection serviront ensuite pour la formation.

Une erreur peut être coûteuse pour nous et pour l'ensemble du personnel.

On dépense beaucoup de temps et d'énergie à embaucher du personnel.

La première responsabilité en matière de gestion des ressources humaines consiste à acquérir du personnel qualifié et motivé.

Habituellement, les personnes de l'entreprise qui ont la responsabilité de mener à bien le processus de dotation est le supérieur immédiat du futur employé et/ou un représentant des ressources humaines.

## ÉTAPE 1 : Définir le profil de poste

**Son utilité :** Clarifier le besoin de main-d'œuvre.

### Comment faire ?

- Raison d'être du poste
- Responsabilités, tâches ou fonctions à accomplir
- Compétences requises
- Formation et expérience exigées
- Caractéristiques particulières

#### TITRE DU POSTE :

*Affûteur de scies pour produits forestiers*

#### RAISON D'ÊTRE DU POSTE :

#### RESPONSABILITÉS CLÉS À ASSUMER :

Affûter, amincir, tensionner les scies d'équipements.  
Faire les ajustements des machines.  
S'assurer du contrôle de la qualité des scies.

#### COMPÉTENCES REQUISES :

Technologie d'affûtage  
Entretien des équipements  
Fabrication, réparations / modifications  
Entretien préventif  
Diagnostic  
Processus de qualité  
Processus de gestion des polluants.

#### FORMATION ET EXPÉRIENCE REQUISES :

DEP en affûtage terminé  
1 à 2 années d'expérience

#### CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES :

Connaissance des logiciels Microsoft Word et Outlook

## ÉTAPE 2 : Planifier et réaliser le recrutement

**Son utilité :** Permettre la recherche du meilleur candidat

### *Comment faire :*

- Rédiger l'offre d'emploi en incluant :
  - Présentation de l'entreprise
  - Titre du poste
  - Principales responsabilités, tâches, ou fonctions
  - Qualifications et expériences requises
  - Avantages offerts
  - Coordonnées pour faire parvenir le curriculum vitæ
- Déterminer les sources de recrutement
  - Sources internes telles les employés, parents d'employés, amis. Peu coûteuse, cette source peut cependant limiter le nombre de candidatures.
  - Sources externes telles les anciens employés, institutions d'enseignement, centres de main-d'œuvre, presse écrite, sites d'emplois... Cette source peut attirer plus de candidats qualifiés, expérimentés et motivés.
- Diffuser l'offre d'emploi

#### **LOGO ET NOM DE L'ENTREPRISE :**

*L'Expert du bardeau de cèdre ltée*

#### **POSTE À COMBLER :**

*Affûteur de scies pour produits forestiers*

#### **PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE :**

Reconnu pour la qualité de ses produits, L'Expert du bardeau de cèdre ltée est une entreprise en pleine expansion. Le respect de ses employés et partenaires d'affaires ainsi que l'optimisation des ressources qui sont mises à sa disposition sont des éléments clés de son succès. En effet, l'entreprise demeure toujours à l'affût des innovations qui peuvent lui permettre de demeurer à l'avant-garde de l'industrie. Pour ce faire, les dirigeants ont construit des installations intégrées de fabrication, séchage, teinture et traitement de bardeaux de cèdre parmi les plus modernes en Amérique du Nord. L'Expert du bardeau de cèdre, c'est une équipe dynamique constamment à la recherche des petits détails qui font la différence pour la satisfaction de ses clients.

#### **PRINCIPALES RESPONSABILITÉS :**

Affûter, amincir, tensionner les scies d'équipements.  
Faire les ajustements des machines.  
S'assurer du contrôle de la qualité des scies.

#### **FORMATION ET EXPÉRIENCE REQUISES :**

DEP en affûtage terminé  
1 à 2 années d'expérience

#### **CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES :**

Connaissance des logiciels Microsoft Word et Outlook

#### **AVANTAGES OFFERTS**

Salaires compétitifs  
Assurances collectives  
REER collectifs  
Horaire de travail de 4 jours

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitæ avant le \_\_\_\_\_ aux coordonnées suivantes : (par courriel, télécopieur ou par la poste à l'adresse suivante).

*Le genre masculin est utilisé ici seulement pour alléger le texte.*

## ÉTAPE 3 : Présélectionner des candidats

**Son utilité :** Classifier les candidatures reçues afin d'éliminer, dans un premier temps, les candidatures qui ne répondent pas au besoin. Cette étape implique plus particulièrement le représentant des ressources humaines.

### Comment faire :

- Concevoir une grille de présélection.

GRILLE DE PRÉSÉLECTION POUR LE POSTE DE : _____						
DATE : _____						
CV REÇUS	ÉVALUATION DES CRITÈRES REQUIS					RÉSULTATS OBTENUS
	Formation	Expérience	Caractéristiques particulières		Autres	
CV 1						
CV 2						
CV 3						

**ÉCHELLE D'ÉVALUATION :**  
**0** = Ne répond pas aux critères      **1** = Répond en partie aux critères      **2** = Répond aux critères

- Analyser et classifier les candidatures reçues selon les critères de l'offre d'emploi.
- Informer les candidats non retenus à moins d'avoir spécifié dans l'offre d'emploi que seuls les candidats retenus seraient contactés.
- Préparer l'entrevue préliminaire en concevant votre grille d'entrevue.
- Réaliser l'entrevue préliminaire et classifier les candidatures.

**N.B. :** Normalement 3 à 4 candidatures pour un poste à combler sont présélectionnées.

#### GUIDE D'ENTREVUE PRÉLIMINAIRE OU DE SÉLECTION

POSTE VISÉ : \_\_\_\_\_

NOM DU CANDIDAT : \_\_\_\_\_

DATE DE L'ENTREVUE : \_\_\_\_\_

RECRUTEUR(S) : \_\_\_\_\_

1. Décrivez-nous brièvement votre formation académique (régulière et complémentaire) \_\_\_\_\_
2. Bilan de vos expériences de travail :
  - a) Employeur actuel ou dernier : \_\_\_\_\_  
 Étendue des responsabilités : \_\_\_\_\_  
 Défis les plus stimulants : \_\_\_\_\_  
 Autres commentaires : \_\_\_\_\_
  - b) Commentaires sur emplois antérieurs : \_\_\_\_\_
3. Comment voyez-vous le rôle de \_\_\_\_\_ ?
4. Quelles sont, d'après vous, les compétences que vous maîtrisez pour un poste semblable ? \_\_\_\_\_
5. De quelle façon êtes-vous perçu par votre entourage ? \_\_\_\_\_
6. Si nous vous demandions de vous décrire, quel portrait feriez-vous de vous-même ? \_\_\_\_\_
7. Pourriez-vous me donner des raisons qui me feraient retenir votre candidature pour ce poste ? \_\_\_\_\_

### GUIDE DE CORRECTION D'ENTREVUE

DIMENSION	CRITÈRES D'ÉVALUATION	QUESTION(S) #	ÉCHELLE D'ÉVALUATION (POINTS)						
PROFESSIONNELLE	Formation académique	1	1	2	3				
	Expérience de travail	2	1	2	3				
	Pertinence de l'expérience	2	1	2	3	4			
	Vision du poste	3	1	2					
	Compétences maîtrisées	4	1	2	3	4			
<b>Total</b>						<b>/16</b>			
RELATIONNELLE	Relations interpersonnelles	5	1	2	3	4			
	Image de soi	6	1	2					
<b>Total</b>						<b>/6</b>			
MOTIVATIONNELLE	Intérêt pour l'emploi	7	1	2	3	4			
			<b>Total</b>						<b>/4</b>
			<b>Sous total</b>						<b>/26</b>

#### Appréciation des attitudes et comportements durant l'entrevue :

	Peu (1)	Bien (2)	Très bien (3)	Excellent (4)
Écoute:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clarté d'expression:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrôle de soi:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dynamisme, motivation:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Présentation générale:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Sous total** /20

**GRAND TOTAL** /46

- Informer les candidats non retenus.



#### LOGO ET NOM DE L'ENTREPRISE

Lieu, date

Madame ou Monsieur  
Adresse complète

#### OBJET : Titre du poste

Madame, Monsieur,

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

Nous avons analysé avec attention votre candidature. Malgré sa valeur, elle ne répond pas entièrement à nos critères de présélection pour ce poste. À moins d'avis contraire de votre part, nous conserverons tout de même votre curriculum vitae dans nos dossiers au cas où un poste correspondant à votre profil s'ouvrirait ou se libérerait.

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.

Le nom et titre du responsable

(Signature)

**N.B. :** Ce modèle peut être utilisé ultérieurement soit après l'entrevue préliminaire ou l'entrevue de sélection. Cependant quelques modifications devront être apportées au deuxième paragraphe pour refléter l'étape concernée, soit après l'entrevue préliminaire ou après l'entrevue de sélection.

## ÉTAPE 4 : Sélectionner le candidat

**Son utilité :** Identifier parmi les candidats présélectionnés celui qui répond le mieux à vos besoins.

### Comment faire :

- Administrer et/ou faire administrer, si nécessaire, certains outils de sélections tels :
  - Tests d'aptitudes
  - Tests de connaissances professionnelles
  - Tests pratiques
  - Tests de personnalités.
- Vérifier les références fournies par les candidats. *(Voir la mise en garde au bas de cette page)*

- Faire passer un examen médical afin de vous assurer que le candidat est apte physiquement à remplir les exigences de l'emploi.
- Préparer l'entrevue de sélection en concevant votre grille d'entrevue. *(Voir exemple p. 12)*

**N.B. :** Cette entrevue doit vous procurer une information plus approfondie sur l'expérience, les compétences, les caractéristiques personnelles du candidat. De plus, vous devez être prêt à informer le candidat sur l'entreprise, les tâches ou fonctions à accomplir, les conditions de travail et autres sujets d'intérêt commun.

- Réaliser l'entrevue de sélection et classer les candidats rencontrés selon les critères de l'offre d'emploi. Le supérieur immédiat doit participer aux entrevues de sélection.

#### CONSENTEMENT À LA DIVULGATION DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS À DES FINS D'OBTENTION D'UN EMPLOI AUPRÈS DE

\_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Tél.: \_\_\_\_\_

Conformément aux stipulations de la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé (1993, L.Q. ch. 17), le soussigné reconnaît que **NOM DE L'ENTREPRISE** a un intérêt sérieux et légitime à recueillir des renseignements personnels concernant le soussigné en marge de sa demande d'emploi auprès de l'entreprise.

Conséquemment et pour la durée nécessaire à la réalisation du présent processus de dotation, le soussigné consent librement à ce que **NOM DE L'ENTREPRISE** puisse vérifier l'exactitude ou recueillir auprès de tiers des informations et des renseignements nécessaires à l'évaluation de sa candidature en regard des qualifications et exigences requises par l'emploi. Une reproduction du présent consentement fait preuve au même titre que l'original.

Par ailleurs, **NOM DE L'ENTREPRISE**, le cas échéant, entend effectuer telle démarche de vérification de références dans le respect des dispositions du Code civil du Québec traitant du respect de la réputation et de la vie privée et de manière compatible aux stipulations de la Charte des droits et libertés de la personne.

En foi de quoi, j'ai signé à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

TÉMOIN

\_\_\_\_\_

SIGNATURE DU POSTULANT



## MISE EN GARDE

La loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé vous oblige à utiliser un formulaire de consentement signé par le candidat afin de vérifier l'exactitude des renseignements fournis par le candidat.

En entrevue, il faut éviter toute question discriminatoire pouvant contrevenir à la Charte canadienne des droits et libertés. *(Voir exemple p. 15)*

QUESTIONS EN REGARD DE	QUESTIONS À ÉVITER
Handicap	Questions ouvertes sur les antécédents médicaux.
Grossesse	Êtes-vous enceinte présentement ? Désirez-vous avoir des enfants ?
État civil	Êtes-vous marié(e) divorcé(e) séparé(e) ?
Condition sociale	Êtes-vous locataire ou propriétaire ?
Race/Couleur	Joindre une photographie à la demande d'emploi.
Religion	Quelle religion pratiquez-vous ?
Convictions politiques	Êtes-vous affilié(e) à un groupe politique ?
Âge	Quelle est votre date de naissance ?

## ÉTAPE 5 : Prendre la décision finale d'embauche

**Son utilité :** Identifier le candidat choisi pour combler le besoin de main-d'œuvre.

### *Comment faire :*

- Prendre un temps de réflexion et faire le point sur les candidats rencontrés.
- Décider du candidat retenu.



## ÉTAPE 6 : Embaucher le candidat choisi

**Son utilité :** Finaliser le processus de dotation.

### Comment faire :

- Confirmer par lettre au candidat
  - La décision prise
  - Les tâches ou fonctions à assumer
  - Les conditions d'emploi
  - La date d'entrée en fonction
- Attendre l'acceptation formelle du candidat
- Informer les candidats non retenus  
(Voir exemple p. 13)

#### LOGO ET NOM DE L'ENTREPRISE

Lieu, date

Madame ou Monsieur

Adresse complète

Madame, Monsieur,

Après avoir analysé votre candidature, il nous fait plaisir de vous annoncer que vous avez été retenu(e) pour occuper le poste de \_\_\_\_\_ dans notre entreprise.

Sous l'autorité de \_\_\_\_\_, vos principales responsabilités seront :

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

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

Votre salaire annuel sera de \_\_\_\_\_ \$. Ce montant pourra être révisé à la fin de \_\_\_\_\_. De plus, vous bénéficierez d'avantages sociaux concurrentiels. Vous deviendrez admissible au régime d'assurances collectives le \_\_\_\_\_.

Nous espérons que cette nomination comble vos attentes et vous souhaitons beaucoup de succès dans l'exécution de vos nouvelles fonctions.

Le responsable

(Signature)

## ÉTAPE 7 : Faire le bilan sur le processus de dotation utilisé

**Son utilité :** Permettre aux personnes impliquées dans le processus d'identifier des pistes d'amélioration.



 **ATTENTION!**

- L'ensemble des descriptions de tâches n'a pas à être fait en même temps ; faites-en une à chaque fois que vous embauchez!
- Une personne qui nous est recommandée peut ne pas correspondre aux exigences ; lui faire passer les mêmes tests que les autres.
- Plus les questions d'entrevues sont reliées à l'emploi, plus vous augmentez vos chances de succès.
- Certaines questions personnelles sont interdites par la loi, notons entre autres : l'état civil, l'âge, la condition sociale, etc.
- Il est possible de préparer des tests pratiques et simples :
  - Observer une personne opérer un équipement
  - Lui demander de distinguer des essences de bois
  - Lui demander de faire certains calculs, etc.
- Il faut choisir les bonnes personnes, mais aussi les mettre à la bonne place, à un travail qui leur convient.

# Accueil et intégration

On a rarement le temps de faire l'accueil du personnel, pourquoi est-ce si important !

Si on explique dès le départ ce qu'on attend du personnel, on augmente nos chances que cela se réalise.

Le personnel sera plus rapidement performant si on le familiarise à l'entreprise et qu'on lui explique ses tâches.

## ÉTAPE 1 : Préparer l'accueil et l'intégration du nouvel employé

**Son utilité :** Planifier les activités à réaliser durant l'accueil et l'intégration.

### *Comment faire :*

- Qui sera responsable de son accueil ? Supérieur immédiat, guide, compagnon ?
- Informer les employés de son arrivée.
- Préparer l'environnement de travail.
- Planifier les activités à réaliser durant l'accueil et l'intégration.

## ÉTAPE 2 : Accueillir le nouvel employé

**Son utilité :** Démontrer au nouvel employé toute l'attention et la considération qu'on lui accorde.

### *Comment faire :*

- Présentation de l'entreprise, de ses produits et de sa clientèle
- Présentation aux collègues de travail
- Visite des installations
- Explication du travail et des exigences de qualité
- Présentation des instructions de sécurité et remise des équipements de protection individuels.
- Renseignements sur les conditions de travail
- Information sur la durée de l'intégration et les suivis qui seront faits
- Bilan de l'accueil

### ÉTAPE 3 : Intégrer le nouvel employé

**Son utilité :** Permettre à l'employé d'acquérir le savoir et le savoir-faire de façon sécuritaire et efficace lors de l'exécution des tâches ou fonctions à accomplir.

#### *Comment faire :*

- S'assurer qu'un employé compétent, souvent nommé compagnon, puisse informer, former et guider le nouvel employé dans son apprentissage.
- Suivre et ajouter au besoin les activités prévues au plan d'intégration.
- Faire une rencontre quotidienne de l'évolution de l'intégration du nouvel employé. Ce bilan se fait entre le compagnon et le nouvel employé.
- Faire une rencontre hebdomadaire formelle entre le nouvel employé, le compagnon et le supérieur immédiat afin de faire le point sur le plan d'intégration et identifier des pistes d'amélioration. Faire preuve d'appréciation et de support afin d'encourager le nouvel employé.

### ÉTAPE 4 : Faire le bilan sur le processus d'accueil et d'intégration du nouvel employé

**Son utilité :** Permettre aux personnes impliquées dans le processus d'identifier des pistes d'amélioration.

#### *Comment faire :*

- En analysant chacune des étapes du processus d'accueil et d'intégration.

#### **ATTENTION !**

- S'assurer de la collaboration volontaire du personnel pour l'accueil et l'intégration.
- Le personnel plus ancien sera intéressé à démontrer ses connaissances si on lui demande de participer à l'accueil ou au plan d'intégration.
- Faire un suivi régulier de l'intégration du nouvel employé. Une rencontre (même informelle) permet de s'assurer que l'accueil se déroule bien.
- Valider le déroulement de l'intégration avec ses collègues et son superviseur et revoir ainsi sa façon de faire.
- Noter les améliorations suggérées par le personnel et revoir éventuellement les façons de faire.

# La formation

Pourquoi passer tant de temps à monter un plan de formation ?

Pour planifier et prioriser les activités.

Pour considérer les attentes du personnel et pour leur permettre de bien faire leur travail.

Pour ne pas gaspiller son temps ou son argent dans de la formation inutile.

Pour faire ou maintenir un inventaire des compétences.

Pour s'assurer de répondre aux besoins de notre organisation.

***Oui ! Il est possible de monter un plan de formation sans se perdre dans la paperasse***

**Voici cinq étapes :**

1. Analyser le contexte de l'entreprise
2. Identifier le besoin de formation
3. Planifier la formation
4. Organiser la formation
5. Diffuser et évaluer la formation

## **MISE EN GARDE**

Un plan de formation monté sans consulter le personnel sera peut-être plus difficile à implanter.

La formation n'est pas un remède miracle ; certaines situations pourraient ne pas être corrigées seulement avec de la formation :

- La productivité
- La motivation du personnel
- La qualité
- La sécurité

## Analyser le contexte de l'entreprise

### Un exemple ?

Dans mon usine, les résultats d'opérations sont décevants. Pour le troisième mois consécutif, on dénote des baisses de production, même si beaucoup de travailleurs font des heures supplémentaires.

- On constate également certains problèmes avec la satisfaction de la clientèle malgré la grande qualité de nos produits ; il y a plusieurs erreurs à l'expédition, et pourtant les procédures sont claires.
- Des heures supplémentaires ont dû être payées parce qu'il y a un manque d'affûteurs ; cela oblige le personnel des autres quarts à prolonger leurs heures de travail, ce qui crée du mécontentement.
- Les erreurs dans les expéditions seraient dues à deux causes : le manque de connaissance des produits et certaines difficultés à lire rapidement les renseignements et à calculer les quantités à expédier.
- Le taux de rejet s'explique moins bien : les normes de qualité ne sont pas toujours respectées par l'ensemble des travailleurs ; le superviseur qualité est très fort techniquement, mais il semble avoir de la difficulté à faire passer son message.



## **+** RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Le **Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois** a réalisé, avec ses partenaires, un Répertoire des programmes et services de formation pertinents pour le secteur des industries de la transformation du bois au Québec.

Ce document contient la liste des services aux entreprises des commissions scolaires du Québec offrant de la formation sur mesure pour les entreprises ainsi que des programmes en formation initiale spécialisés dans le secteur de la transformation du bois.

Voici un outil qui servira de « pense-bête » pour lister les éléments positifs ou négatifs et faire ressortir les besoins !

<b>Facteurs à considérer</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Les priorités définies pour l'ensemble de l'entreprise</b>	
La satisfaction des clients	
Les résultats d'opérations	
<b>Des changements dans le style de gestion</b>	
De nouvelles méthodes de supervision	
Les commentaires des travailleurs ou de leurs représentants	
<b>Les résultats opérations</b>	
La productivité des opérations	
Les temps d'arrêts	
Les coûts d'entretien	
<b>Les postes de travail et le personnel</b>	
La rareté de la main-d'œuvre spécialisée	
La polyvalence du personnel	
Les priorités du comité de formation	
Le nombre d'heures supplémentaires	
Les priorités du comité de santé sécurité	
<b>Des observations générales sur l'organisation</b>	
Le climat de travail	

### **L'analyse du contexte a permis de faire ressortir 3 priorités :**

1. Assurer une relève pour le poste d'affûteur, un des postes-clés de l'usine
2. Augmenter les compétences de base des journaliers
3. S'assurer que les instructions transmises par le superviseur qualité sont claires et bien comprises

## ***Identifier le besoin de formation***

Quelles sont les exigences des postes ?

Qu'est-ce que ça prend pour bien faire ce travail ?

Quelles habiletés doivent-ils maîtriser ?

Quelles connaissances doivent posséder les travailleurs ?

### **Pour définir les exigences, on pourrait référer :**

- Aux descriptions de tâches de l'entreprise

Les descriptions de tâches des postes suivants sont disponibles sur le site du **CSMOBOIS** :

- Affûteuse ou affûteur; classificatrice ou classificateur de bois
- Opératrice ou opérateur de machines dans les scieries
- Conductrice ou conducteur de machines (autres que dans les scieries)
- Journalière ou journalier; surveillante ou surveillant dans la transformation des produits forestiers; opérateur de séchoir; opérateur de moulurière
- Opérateur de trancheuse opérateur de presse; opérateur de ponceuse

Pour en obtenir une copie communiquer avec le **CSMOBOIS**

- Aux profils de compétences et outils d'évaluation, en utilisant les documents disponibles au **CSMOBOIS**
- À la liste des exigences demandées lors de l'embauche du personnel
- À un spécialiste externe qui pourra préciser certaines exigences futures, en rapport avec un nouvel équipement ou une nouvelle fonction (fournisseur d'équipement, commission scolaire, etc.)



**Affûteur :** Ce poste exige la connaissance des différentes scies, du couteau, des technologies de coupes, la différenciation des essences de bois. Le poste exige aussi des aptitudes et des habiletés manuelles très importantes.

**Journalier à la cour :** Ce sont principalement des exigences de base, être capable de lire et de comprendre les instructions et de respecter les normes de sécurité. On demande également de connaître les caractéristiques des essences de bois et de pouvoir les différencier, de maîtriser les normes de classement ainsi que le positionnement des pièces de bois.

**Superviseur qualité :** Ce dernier poste doit détenir des compétences administratives telles que la formulation d'objectifs, la gestion des priorités, des budgets et des projets d'amélioration. Il doit aussi pouvoir mobiliser des ressources, déléguer des responsabilités, appliquer des points de contrôle. Plusieurs compétences se situent donc au niveau des habiletés interpersonnelles.

On peut aussi y ajouter des exigences propres à l'entreprise, qui n'avaient pas été précisées à l'embauche :

- Connaissance des codes des produits
- Connaissance de l'emplacement des produits dans la cour ou l'entrepôt
- Normes de qualité particulières à notre clientèle, etc.

Pour identifier les requis de ces trois postes, on vous suggère les profils de compétences du **CSMOBOIS** et les exigences établies pour l'embauche.

## ***Les acquis : déterminer ce que je possède, analyser la situation***

Après avoir identifié ce que l'on voulait obtenir, il faut savoir si nos travailleurs possèdent ces compétences ou connaissances.

### **Il existe différents moyens pour définir les acquis :**

- Une consultation ou un sondage auprès des employés ou des responsables des équipes permet d'identifier les connaissances ou les habiletés actuelles.

**Pour faciliter la compilation des informations, il est possible d'utiliser la grille de sélection déjà présentée.**

- Des tests structurés d'habiletés et connaissances sont disponibles auprès des institutions d'enseignement pour mesurer les connaissances de base.

Un outil intéressant est aussi disponible auprès du **CSMOBOIS** qui a produit une série de tests d'évaluation pour vingt-trois (23) fonctions du secteur résineux.

- L'analyse du dossier de l'employé fournira des renseignements sur la formation académique, les connaissances techniques ou l'expérience antérieure.
- Le tableau de polyvalence.

Ce formulaire permet d'obtenir un inventaire de ce que les travailleurs peuvent accomplir. Ce tableau permet d'identifier rapidement qui possède les habiletés pour assumer chacun des postes.

**Va voir à la page suivante pour un exemple concret du tableau de polyvalence.**



### Tableau de polyvalence

Il s'agit tout d'abord de lister le nom et la fonction des employés, puis les postes de l'entreprise.

		Opérateur de machinerie X	Affûteur	Classificateur	Électricien	Superviseur qualité	Contremaître	Journalier
Nom des employés	Poste occupé							
ANDRÉ	Opérateur	1O	3X	3O	Z	3X	3X	
CHRISTIAN	Affûteur	3X	1O	3O	3X	Z	Z	
DIANE	Classificateur	Z	Z	1O	Z	Z	Z	3O
FRANCINE	Apprenti	Z	Z	3X	Z	Z	Z	3O
MICHEL	Électricien	3X	Z	Z	1O	Z	Z	
PAUL	Journalier	Z	Z	3X	Z	Z	Z	1X
RICHARD	Superviseur qualité	Z	Z	3O	Z	1O	X	
SÉBASTIEN	Contremaître	2O	Z	3O	Z	3X	1O	

Puis, on doit évaluer (à l'aide de la cote 1 à 3) s'il occupe cette fonction, selon la légende suivante :

- 1** = Principale fonction
- 2** = Fonction occupée de façon assez régulière
- 3** = Fonction occupée occasionnellement

Et enfin, on indique (à l'aide de la cote 0, X ou Z) si l'individu a besoin de formation :

- O** = Peut assumer la tâche immédiatement
- X** = Nécessite une formation sur certains éléments
- Z** = Ne possède pas les connaissances ou les habiletés minimales

## L'analyse du tableau de polyvalence fournit les renseignements suivants :

**Affûteur:** On réalise rapidement en regardant la colonne affûteur que peu de travailleurs de l'usine sont en mesure de combler rapidement ce poste (voir la cote Z).

**Journalier:** On constate que Paul doit améliorer ses connaissances de base (cote 1X) alors que deux autres personnes peuvent combler ce poste sans formation.

## Pour en arriver à une analyse complète des acquis, il faut aussi utiliser les autres moyens présentés à la page précédente.

**Affûteur:** Le sondage auprès du personnel amène à conclure que plusieurs affûteurs font déjà preuve d'excellentes habiletés manuelles et peuvent très bien différencier les essences de bois ; il leur reste donc à développer les connaissances plus techniques.

**Superviseur qualité:** L'analyse du dossier du superviseur ainsi que les commentaires des membres de comité de formation permettent de conclure que le superviseur possède tous les éléments de contenu pour assumer sa tâche, mais qu'il a de la difficulté à influencer et à motiver le personnel. Il lui faudra donc développer des habiletés interpersonnelles.



## **MISE EN GARDE!**

- À cette étape, il faut bien renseigner le personnel et obtenir la collaboration des travailleurs ou de leurs représentants.
- Il vaut mieux utiliser plus d'un moyen pour identifier les acquis du personnel. Ainsi, on s'assure de considérer l'opinion de plusieurs personnes.
- Des réunions d'information peuvent être organisées afin de bien expliquer le but de cette cueillette d'information.
- Cette étape sera positive si les travailleurs sont sensibilisés à l'importance de fournir des données fiables sur leurs connaissances et habiletés.
- Un comité de formation fournira une aide précieuse pour réaliser cet inventaire des acquis.

## ***Les écarts : quelle est la différence entre les requis et les acquis ?***

**On a établi les exigences des postes et on connaît maintenant le niveau de connaissances et de compétences des travailleurs.**

### **Quel est l'écart ?**

L'écart peut être en terme :

- De connaissances de base (académique) — **savoir**
- D'habiletés techniques (opération de l'équipement) — **savoir faire**
- D'habiletés interpersonnelles (travail en équipe, communication, sens des responsabilités, capacité à détecter les détails, etc.) — **savoir être**

**Ces écarts permettront de préciser les besoins de formation.**

On peut maintenant les lister en identifiant quelles seraient les priorités à court, moyen ou long terme.



## **MISE EN GARDE !**

- Il arrive fréquemment qu'une proportion du personnel de production a des difficultés importantes à écrire et même à lire. Il faut s'assurer d'en tenir compte lors d'un plan de développement des ressources humaines.
- Les données recueillies sont confidentielles ; attention de ne pas dévoiler d'information qui pourrait nuire à un employé.
- Des connaissances ou habiletés ont été identifiées sur le formulaire de demande d'emploi du personnel, lors de son embauche : ne pas oublier d'y référer.

### Compilation des besoins de formation

Les besoins de formation peuvent être représentés sur un même tableau.

Nom des employés	Poste occupé	Opérateur de machinerie X	Manœuvres sécuritaires	Entretien préventif	Électricité	Lecture des plans	Français de base	Mathématique de base	Mathématique avancé	Nombre de cours suivis par personne
ANDRÉ	Opérateur	X	X	X		X			X	5
CHRISTIAN	Affûteur	X	X		X			X		4
DIANE	Classificateur		X				X	X		3
FRANCINE	Apprenti	X	X			X			X	4
MICHEL	Électricien		X		X	X				3
PAUL	Journalier		X				X	X		3
RICHARD	Superviseur qualité		X						X	2
SÉBASTIEN	Contremaître	X	X	X		X				4
<b>Priorités</b>		A	A	A	B	C	A	B	A	
<b>Nombre de participants par cours</b>		3	7	1	3	2	2	3	3	

Avec l'évaluation, on se rend compte que deux personnes ont de la difficulté à lire ou à compter. On pourra regrouper ces deux cours: français et mathématiques de base.

Étant donné l'importance de ce sujet pour le comité de santé sécurité au travail, tout le personnel devra suivre le cours sur les manœuvres sécuritaires.

### Voici les écarts identifiés pour notre situation :

**Affûteur:** Le tableau de polyvalence nous permet de voir que deux travailleurs seraient en mesure d'occuper la fonction d'affûteur avec une formation sur certains éléments techniques.

**Journalier:** Le formulaire qui a servi à connaître les acquis du journalier peut maintenant être utilisé pour identifier les écarts. Ils se situent principalement au niveau de la formation académique de base (lecture) et de la différenciation des essences de bois.

**Superviseur qualité:** La conclusion est simple: il doit développer des techniques de communication pour s'assurer que son message passe.

## *Planifier la formation*

**Pour établir les priorités, il faut se demander quelles sont les compétences à développer ou à acquérir qui paraissent les plus importantes...**

- Parce qu'elles concernent un plus grand nombre d'employés.  
Comme notre formation sur les manœuvres sécuritaires ou les connaissances de base.
- Parce qu'une situation nécessite une intervention immédiate.  
Par exemple la formation au poste d'affûteur.  
Comme le développement des habiletés de communication du superviseur qualité.

### **Le plan de formation regroupe les informations suivantes**

On pourra préparer une brève description de chaque activité de formation pour présenter aux formateurs. Pour chacune des activités on y décrira :

1. Le nom du cours
2. L'objectif général du cours et le contenu
3. L'emploi visé, le nombre d'employés et le nombre de groupes
4. La durée du cours et le formateur
5. Les coûts de conception, de diffusion et des ressources matérielles
6. La date de début et de fin (approximative)

## **RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS**

Pour plus d'information à ce sujet, voir le document : « De bons outils pour améliorer la gestion de la formation en entreprise du **CSMOBOIS** ».



## **MISE EN GARDE!**

- N'oubliez pas d'identifier vos besoins en tenant compte des priorités de l'année; il ne sert à rien d'essayer de tout prévoir pour les prochaines années.
- Par ailleurs, il peut arriver que des connaissances ou des habiletés soient développées sur plusieurs années. Pensons au développement des connaissances de base: on pourrait décider de donner une activité de formation par saison, pour permettre au personnel d'assimiler la matière.
- Avant de faire trop de démarches, avez-vous pensé à consulter le personnel pour connaître leurs attentes envers la formation ?

## Organiser la formation

En fait, on a le choix de plusieurs moyens de formation selon la situation.

Moyen de formation	Besoin exprimé ou situation de l'entreprise
Formation INTERNE structurée ex.: classificateur (CIFQ)	Besoin d'une ressource spécialisée Besoin d'une certification Plusieurs personnes à former
Formation en institution (mécanique)	Équipements non disponibles en entreprise Formation structurée déjà conforme aux besoins Possibilité d'intégrer un groupe à moindre frais
Entraînement à la tâche donné par un formateur interne ou par des ressources externes	Formation spécifique à l'entreprise Présence de formateurs internes qualifiés Programme bref et répétitif (intégration)
Formation académique (diplôme)	Poste exigeant un niveau de scolarité
Programme d'apprentissage en milieu de travail <sup>3</sup>	Développement de la mobilité interne Préparation de relève qualifiée Progression interne

### Dans ma situation, j'ai retenu les moyens suivants :

**Affûteur :** Programme d'apprentissage en milieu de travail.

**Journalier :** Formation externe pour des cours de français ou de mathématiques de base et formation interne structurée pour la différenciation des essences de bois.

**Superviseur qualité :** Formation en institution pour développer des habiletés de communication.

3. Un programme administré par Emploi-Québec dans le cadre duquel une entreprise peut accroître la qualification de ses travailleurs tout en bénéficiant d'un crédit d'impôt intéressant. Les dépenses de formation encourues par les adhérents au programme demeurent admissibles en vertu de la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre (loi du 1 %).

Ce programme est basé sur le compagnonnage et il s'adresse aux personnes en emploi. Pour le secteur de la transformation du bois, il existe actuellement quatre métiers qui sont éligibles soit ceux d'affûteur, d'opérateur d'équipements de scieries, de classificateur de bois débité et de mécanicien de mécanique industrielle

## **RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS**

Pour connaître les institutions qui offrent des cours de formation, il est possible de consulter le site du **CSMOBOIS**.

Pour les formateurs externes autres que les commissions scolaires et institutions d'enseignement, il est bon de procéder par soumission. Afin d'obtenir les coûts, il suffit de présenter :

1. Le titre de l'activité
2. Une brève description des résultats attendus par cette formation (ce que les participants doivent être en mesure de faire après la formation)
3. Le nombre de participants, la durée et la période souhaitée
4. Le mode d'évaluation (examen écrit, mise en situation, auto-évaluation, rapport du formateur)

Dans le document « De bons outils pour améliorer la gestion de la formation » vous trouverez des modèles pour rédiger des plans de formation, des appels d'offres et des contrats.

### ***Diffusion et évaluation de la formation***

Toute activité de formation structurée doit respecter les étapes suivantes :

- L'introduction
- La théorie
- La pratique
- L'évaluation des apprentissages

## ***L'évaluation des apprentissages***

On oublie souvent cette étape importante dans la gestion de la formation.

Pourtant l'évaluation des apprentissages nous permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et si la formation a été utile pour les travailleurs.

Cette étape est essentielle pour répondre à une formation structurée.

### **L'évaluation du niveau de satisfaction**

- Faire compléter un formulaire d'évaluation du niveau de satisfaction par les participants. Celui-ci vous permet d'évaluer si les participants sont satisfaits de la formation reçue.
- Consulter les responsables des équipes, le comité de formation ou les représentants des travailleurs.
- Vérifier si les nouvelles compétences sont intégrées au travail.
- Vérifier si la formation était la solution aux problèmes et proposer d'autres moyens pour améliorer la situation, si nécessaire.

### **L'évaluation du transfert des apprentissages**

Cette évaluation permet de vérifier si les participants ont intégré ce qu'ils ont appris dans l'exécution de leur travail. Consulter les employés, les responsables d'équipe et les représentants des travailleurs afin de vérifier les résultats obtenus.

### **L'évaluation de l'impact organisationnel**

Cette évaluation permet de mesurer les effets de la formation par rapport aux besoins qui avait nécessité celle-ci. Consulter la direction, le comité de formation, les représentants des travailleurs ou tout autre personne au comité qui avait exprimé le besoin de formation.

## **ATTENTION!**

- L'évaluation est une étape critique et qui ne doit pas être négligée.
- Il est possible d'utiliser le même formulaire pour évaluer la satisfaction des participants, des membres du comité de formation ou des responsables des équipes.

C'est vrai que ce n'est pas compliqué!

# Références

Pour plus d'information...

## Documents disponibles auprès du CSMOBOIS

### Liste des documents

1. Répertoire des programmes et services de formation pertinents pour le secteur des industries de la transformation du bois.
2. De bons outils pour améliorer la gestion de la formation en entreprise / La gestion de la formation en entreprise.
3. Les profils de compétences / Secteur sciage résineux
4. Les profils de compétences / Entité administrative / Secteur sciage résineux
5. Les profils de compétences / Les métiers / Secteur sciage résineux
6. Les profils de compétences / Usine de rabotage / Secteur sciage résineux
7. Les profils de compétences / Usine de sciage / Secteur sciage résineux
8. Les connaissances scolaires de base / Secteur sciage résineux
9. Petit guide d'identification des connaissances scolaires de base
10. Certification en classement des bois débités (en collaboration avec la CIFQ)
11. La concertation / Outil de gestion de projets
12. Inventaire des outils pédagogiques et didactiques pour la formation des formateurs
13. Le pouvoir d'aller plus loin ensemble
14. Diagnostics sectoriels régionaux

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois est un organisme dont les mandats sont liés à l'amélioration de la gestion des ressources humaines et à la qualification de la main-d'œuvre du secteur des industries de la transformation du bois.

Il réunit des représentants d'employeurs et de travailleurs du secteur (bois de sciage, bardeaux, placage/contreplacage, panneaux, déroulage, rabotage, etc.).

Pour de l'information complémentaire:      418 694-2227      [www.csmobois.com](http://www.csmobois.com)

## Liens Internet

### Droits de la personne

- Commission des droits de la personne  
<http://www.cdpcj.qc.ca>
- Charte des droits et libertés de la personne  
[http://www.cdpcj.qc.ca/htmfr/htm/4\\_4.htm](http://www.cdpcj.qc.ca/htmfr/htm/4_4.htm)

### Équité en matière d'emploi

- Ministère de la Justice  
<http://canada.justice.gc.ca/fr/index.html>
- Loi sur l'équité en matière d'emploi  
<http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html>

### Équité salariale

- Commission de l'équité salariale  
<http://www.ces.gouv.qc.ca>
- Loi sur l'équité salariale  
<http://www.ces.gouv.qc.ca/services/consulta.htm>

### Formation

- Emploi-Québec  
<http://emploi-quebec.net/index.htm>
- Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre  
[http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fr/cgi/frameset.cgi?url=/documents/lr/D\\_7\\_1/D7\\_1.html](http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fr/cgi/frameset.cgi?url=/documents/lr/D_7_1/D7_1.html)
- Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois  
<http://www.csmobois.com>

### Langue française

- Office de la langue française  
<http://www.olf.gouv.qc.ca>
- Charte de la langue française  
[http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fr/cgi/telecharge.cgi//C\\_11/C11.html?table=lois&user=x&html&doc=/C\\_11/C11.HTM&/C\\_11/C11.html](http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fr/cgi/telecharge.cgi//C_11/C11.html?table=lois&user=x&html&doc=/C_11/C11.HTM&/C_11/C11.html)

### Normes minimales

- Commission des normes du travail  
<http://www.cnt.gouv.qc.ca>
- Loi sur les normes du travail  
[http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/lois/normes/table\\_matiere.asp](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/lois/normes/table_matiere.asp)

### Salaires

- Développement des ressources humaines Canada  
<http://hrdc-drhc.gc.ca/common/homex.shtml>
- Renseignements sur les salaires  
<http://www.qc.hrhc-drhc.gc.ca/qcmetro/imt/salaire/default1.html>

### Santé et sécurité au travail

- Commission de la santé et de la sécurité au travail  
<http://www.csst.qc.ca>
- Loi sur les accidents de travail  
[http://www.csst.qc.ca/fr/14\\_lois\\_et\\_regl/141\\_lois/1415\\_acc\\_travail/accident\\_tr.asp](http://www.csst.qc.ca/fr/14_lois_et_regl/141_lois/1415_acc_travail/accident_tr.asp)
- Loi sur la santé sécurité  
[http://www.csst.qc.ca/fr/14\\_lois\\_et\\_regl/141\\_lois/1412\\_sst/sst.asp](http://www.csst.qc.ca/fr/14_lois_et_regl/141_lois/1412_sst/sst.asp)

### Travail

- Ministère du travail  
<http://www.travail.gouv.qc.ca>
- Code du travail  
[http://www.travail.gouv.qc.ca/renouv-code/fs\\_code.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/renouv-code/fs_code.html)
- Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)  
<http://www.cpmt.gouv.qc.ca>

Commission  
des partenaires  
du marché du travail

Québec 

Cette étude a été réalisée grâce à une aide financière  
de la Commission des partenaires du marché du travail

[www.csmobois.com](http://www.csmobois.com)



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
des industries de la  
transformation du bois

3700, boulevard Wilfrid-Hamel, suite 95  
Québec (Québec) G1P 2J2

Téléphone : 418 694-2227  
Télécopieur : 418 694-2229  
[comite@csmobois.com](mailto:comite@csmobois.com)