



MANUFACTURIERS  
& EXPORTATEURS  
DU QUÉBEC

Guide de mise en place de  
politiques internes

Juillet 2022



# TABLE DES MATIÈRES

1. L'importance d'avoir des politiques au sein de votre entreprise
2. Une politique en Équité, Diversité et Inclusion (ÉD&I), pourquoi c'est si important?
3. Saviez-vous ?
4. Pratiques exemplaires - Implantation des politiques internes
5. Étape par étape de la rédaction d'une politique interne
6. Guide (étape par étape) de la rédaction d'une politique interne – Document de référence
7. Exigences et perceptions de la politique d'ÉD&I
8. Pratiques de pointe et opportunités en ÉD&I
9. Liste des politiques internes incontournables en entreprise

# 1. L'importance d'avoir des politiques au sein de votre entreprise

---

Avec des politiques internes claires, inclusives et concises, l'organisation protège et profite à la fois ses employé.e.s et elle-même.

Ces politiques clarifient les droits et les torts, fixant des limites aux employés en plus des politiques légalement requises. Elles établissent des valeurs, des pratiques et des normes, créant ainsi une structure pour l'entreprise. Grâce aux cadres établis, les employés apprennent en détail leurs droits et leurs responsabilités. Dans un monde en mutation, le processus d'établissement et de révision des politiques est important. Il incombe à l'entreprise de s'assurer que les politiques qui correspondent le mieux à ses valeurs, sa vision et sa mission sont pertinentes et inclusives.

## **L'importance des politiques**

Les politiques d'entreprise protègent à la fois les employés et l'entreprise elle-même. Elles sont importantes pour les raisons suivantes:

- Définir les attentes
- Éduquer les employés à identifier les anomalies
- Responsabiliser la direction et les employés
- Garantir le respect de la loi
- Contribuer à un traitement équitable des employés
- Construire une culture inclusive, sécuritaire et de communauté
- Aider à se défendre contre les actions en justice



## 2. Une politique en Équité, Diversité et Inclusion (ÉD&I), pourquoi c'est si important?

---

Une entreprise bénéficie grandement de politiques en ÉD&I. Au niveau organisationnel, ceux-ci permettent notamment de bonifier l'image corporative, croître les opportunités d'affaires et de marketing. Au niveau humain, une politique ÉD&I peut, entre autres:

- Améliorer la culture et sensibilisation culturelle au sein de l'organisation
- Améliorer les relations sur les lieux de travail
- Augmenter la productivité et l'innovation au sein de l'entreprise
- Réduire l'absentéisme, le taux d'attrition tout en augmentant l'engagement du personnel
- Réduire les lapses dans la résolution de problèmes et conflits

Une politique ÉD&I est plus qu'un document sur le site corporatif ou un affichage sur un babillard. Celle-ci doit être intégrée pleinement dans les valeurs, mission et vision de l'entreprise et adoptée par tous. Les membres à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise doivent donc l'adopter et avoir une tolérance zéro vis-à-vis ceux qui ne respectent pas les propos de la politique.



### 3. Saviez-vous ?

---

- Les individus s'identifiant au genre féminin ont des chances plus accrues d'être victimes de préjugés sexistes, notamment sur le marché du travail. Selon une enquête effectuée par le gouvernement du Canada en 2017, la grande majorité des comportements nocifs au travail sont subis par les femmes. Cette problématique nuit non-seulement à la performance de ces employé.e.s, mais créer un environnement de travail négatif et peut affecter la rétention.
- L'utilisation de politiques et de procédures donne aux employés un aperçu du mode de fonctionnement de l'organisation et de la culture qu'elle s'efforce de créer. En sachant ce qu'est un comportement acceptable, ceci créer un environnement inclusif, sécuritaire où tous peuvent s'épanouir à leur pleine capacité. Il est d'ailleurs à noter que les employés qui sont au courant des politiques, qui ont eu une intégration de ceux-ci et qui demeurent à l'affût des changements, sont plus performants.
- Des politiques revues et mises à jour régulièrement aident l'entreprise à respecter ses obligations légales et à démontrer sa compréhension des récentes tendances du marché du travail. Une politique claire en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉD&I) aide les employés à travailler dans un environnement sécuritaire et épanouissant. Elle aide également l'employeur à démontrer son engagement en faveur de l'inclusion.



# 4. Pratiques exemplaires - Implantation des politiques internes

---

Voici quelques pratiques exemplaires afin de faciliter l'implantation de politiques internes. Notez que le processus de création, de temps requis et d'implantation peut varier selon la politique en question.

## Déterminer la meilleure façon de déployer la politique

L'évaluation des options et des choix de l'organisation avant la mise en œuvre d'une nouvelle politique peut être utile car elle permet de clarifier les besoins de l'entreprise. Selon la nature de la nouvelle politique, les gestionnaires devraient envisager de la mettre en œuvre auprès de tous les employés en même temps ou de commencer par un groupe plus restreint de personnes. Cela permet non seulement de comprendre les défis auxquels les employés sont confrontés, mais aussi de se faire une idée de la durée du processus de mise en œuvre. Dans certains cas, l'ancienne politique doit être déployée avec la présentation de la nouvelle politique. Les mettre en œuvre avec soin évite les pertes de temps inutiles.

## Assurez-vous que les politiques sont conformes aux exigences en matière de RH et de réglementation

Lors de l'établissement des politiques, l'entreprise doit s'assurer qu'elles ne sont pas en contradiction avec les lois du travail ou les exigences réglementaires locales. N'oubliez jamais de soumettre toutes les politiques mises à jour ou nouvelles au service juridique ou au service de conformité interne avant de mettre en place un plan de mise en œuvre. Suivre cet ordre permet de gagner du temps en termes de conception du plan et d'éviter des retards inutiles. L'évaluation par un professionnel ayant l'expérience et les connaissances nécessaires pour mettre en évidence les risques et les problèmes potentiels est également une bonne mesure supplémentaire à prendre avant la mise en œuvre.

## Adapter les politiques à la taille et à la structure de votre organisation

Pour que les politiques soient efficaces dans la résolution des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, elles doivent être conçues en fonction de la structure de votre entreprise. Non seulement il est important d'avoir la bonne politique, mais les employés chargés de la mettre à jour doivent également avoir les connaissances et l'expérience professionnelles nécessaires. Les politiques qui ne correspondent pas à la structure de votre entreprise seront inefficaces ou rapidement abandonnées. Par exemple, la politique de gestion d'une entreprise familiale sera très différente de celle d'une grande corporation.

## Fournir des communications, formations et un soutien approprié

Il existe de nombreuses méthodes pour présenter de nouvelles politiques aux employés, notamment les courriels, les séances en personne et les déjeuners de travail. Il est important de comprendre les objectifs et les buts de la politique avant de l'introduire afin de la mettre en œuvre efficacement. Pour les politiques privées, personnelles ou sensibles, il est préférable de les présenter au cas par cas. Pour les autres politiques qui sont des règlements de base, le courrier électronique peut être un moyen efficace de faire passer le message. Il est toujours préférable de communiquer avec les employés sur le motif et le contexte de la politique, ce qui contribue à renforcer les liens entre la direction et les employés.

# 5. Étape par étape de la rédaction d'une politique interne

Voici cinq étapes afin de vous guider dans la création et mise en place d'une politique, que celle-ci soit pour l'ÉD&I ou non:

## Étape 1 – Identifier les ressources principales pour développer, réviser et être champions/ambassadeurs de la politique

- L'organisation devrait identifier des ressources afin de développer ou encore modifier les politiques. Pour toute politique requise par la loi (c.-à-d. harcèlement, équité salariale), un individu qualifié et ayant l'expertise nécessaire (exemple: CRHA) devra créer ou réviser le document. Ensuite, il faudra identifier des champions et ambassadeurs afin de partager les modifications, engager les employés face aux changements et supporter le changement de culture face à ces nouvelles politiques.

## Étape 2 – Évaluer le contexte de l'entreprise

- La ressource qualifiée identifiée à l'étape 1 devra faire l'inventaire des politiques existantes et analyser si celles-ci sont adéquates, pertinentes dans le contexte actuel et si elles respectent les requis légaux. Ensuite, il faudra les comparer avec les objectifs organisationnels (vision, mission, valeurs) afin de s'assurer d'un alignement à tous les paliers. Enfin, il faudra déterminer si une politique particulière a besoin d'une mise à jour, ou s'il faut en créer une nouvelle, puis déterminer les conditions requises pour une implantation gagnante.

## Étape 3 – Élaborer une politique en fonction du contexte organisationnel et des requis légaux

- La ressource qualifiée devra créer une politique qui inclut une mise en contexte, la raison d'être de cette politique et les procédures spécifiques. Il est important aussi de mettre la date de création de la politique, la date d'implantation et la version de celle-ci. Il sera plus facile par la suite de tenir un registre des modifications émises à cette politique et la version de celle-ci.
- Si l'entreprise a des branches à l'extérieur du Québec, il est crucial de s'informer sur le cadre juridique et faire les changements appropriés en lien avec l'endroit géographique.

## Étape 4 - Implanter la politique

- Afin de faciliter le processus de mise en œuvre, l'entreprise peut intégrer des activités incluant des ambassadeurs, un plan de communication personnalisé, des mesures de soutien et des programmes de formation adaptés pour des postes spécifiques.
- Pour ce qui en est d'une politique relative à l'ÉD&I, il faudra que celle-ci s'aligne à une stratégie ÉD&I et que la vision, mission et valeurs de l'ÉD&I au sein de l'organisation soit bien communiquée.

## Étapes 5: Évaluer l'implantation et réception de la politique

- La ressource identifiée à l'étape 1 devra évaluer les impacts de l'implantation de la politique, analyser la réception de celle-ci au sein des employés et de leur adoption sur un cycle précis.



## 6. Guide (étape par étape) de la rédaction d'une politique interne – Document de référence

---

**Pour en apprendre davantage sur les étapes à suivre sur la rédaction de politiques internes, veuillez vous référer au document suivant:**

[Rédaction de la politique interne](#)



# 7. Exigences et perceptions de la politique d'ÉD&I

## Comment viser et maintenir un objectif d'ÉD&I

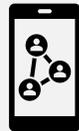
- Exigence 1** **Au sein de son Conseil** : Envisager un plan de succession, revoir la matrice des aptitudes et compétences du conseil, revoir la liste actuelle des candidats potentiels, prendre en considération les candidats hautement qualifiés, prendre en considération les critères de diversité et de représentation, prendre en considération les candidats provenant d'organisations très diverses et faire appel à des entreprises de recherche de cadres pour trouver des candidats.
- Exigence 2** **Aux postes de direction** : Envisager un plan de succession, prendre en compte les candidats hautement qualifiés, prendre en compte les critères de diversité et la représentation, prendre en compte les candidats provenant d'organisations très diverses et faire appel à des sociétés de recherche de cadres pour trouver des candidats.
- Exigence 3** **Par le biais d'un examen** : Surveiller la mise en œuvre de cette politique, évaluer l'efficacité, examiner les meilleures pratiques, recommander toute modification au conseil d'administration.

«La diversité débloque l'innovation en créant un environnement où les idées "hors normes" sont entendues. Lorsque les minorités forment une masse critique et que les dirigeants valorisent les différences, tous les employés peuvent trouver des personnes de haut rang pour défendre des idées convaincantes et persuader les responsables des budgets de déployer des ressources pour développer ces idées.» [Harvard Business Review, 2013](#)

### Actions qui créent la perception incohérente d'une politique performante



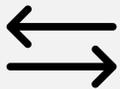
Ne pas "joindre le geste à la parole"



Signalisation de la vertu



Ne pas mettre en œuvre la formation



Ajustements insuffisants des initiatives existantes

### Actions qui favorisent la perception d'une politique d'ÉD&I authentique



Aller au-delà d'une déclaration ou d'une politique officielle pour la mettre en œuvre en interne et en externe.



Être honnête sur les lacunes de votre organisation et faire preuve de transparence en publiant des données qui mettent en évidence les lacunes.



Mettre en place des mécanismes anonymes permettant aux employés de signaler tout manque de sécurité psychologique, et donner suite à ces préoccupations.



Donner aux employés les moyens de créer un environnement inclusif et créer un sens de communauté



Éliminer les préjugés des pratiques d'embauche

# 8. Pratiques de pointe et opportunités en ÉD&I

## Éléments à prendre en compte lors de la création d'une politique ÉD&I

Inclure des définitions d'ÉD&I, des caractéristiques identitaires et des FAQ tout en adoptant un ton doux et centré sur l'humain ; évaluer régulièrement l'efficacité des politiques.	Indiquez clairement les actions et les comportements qui ne sont pas tolérés; donnez des exemples clairs de ce qui constitue du harcèlement, par exemple des insultes raciales ou un comportement sexiste.	Tenir le leadership responsable de l'incarnation des actions et des comportements de la politique; lier la politique d'ÉD&I à la mission, à la vision, aux valeurs et aux priorités stratégiques.	Disposer de canaux de signalement et d'enquêtes transparents, impartiaux et confidentiels en cas d'incidents tels que le harcèlement; veiller à ce que les auteurs de ces incidents en subissent les conséquences.	Soyez explicite sur les actions et les comportements que l'organisation défend, ainsi que sur les pratiques, programmes, initiatives et processus qui soutiennent l'ÉD&I.	Élargir le champ d'application de la politique pour inclure toutes les parties prenantes clés, notamment les employés, les partenaires, les fournisseurs, les entrepreneurs et les clients.	Recueillez des données sur la diversité et ajoutez-les dans la politique ; en plus de souligner qui est responsable, ajoutez les ressources internes et externes, y compris les personnes nommées.
---	--	---	--	---	---	--

### Possibilité d'amélioration immédiate

### Opportunités et défis

### Les défis d'une mise en œuvre réussie

<b>Élargir l'audience</b>	En plus d'aborder la représentation et la participation aux rôles de direction, le comité exécutif (ou équipe de direction) doit prendre en compte tous les employés à tous les niveaux.	<b>Éviter les politiques de "coquille vide"</b>	S'assurer que la politique est mesurable et qu'elle détaille les plans tout au long du cycle de vie de l'employé (processus d'embauche jusqu'à la retraite).
<b>Développer l'objectif d'ÉD&amp;I</b>	Bien souvent, les politiques ÉD&I soulignent la diversité au niveau du sexe (ou identité du genre). L'entreprise devrait aller plus loin dans sa politique en mettant l'accent sur d'autres formes de diversité, par exemple, la race, les personnes handicapées, etc.	<b>Prévenir les réactions négatives aux politiques d'ÉD&amp;I</b>	Être attentif à la formulation et à la communication de l'ÉD&I afin d'atténuer les réactions ou les attitudes négatives à l'égard des groupes ciblés.
<b>Aller au-delà de la diversité</b>	La politique devrait également envisager une optique d'équité et d'inclusion. Le nom de la politique de diversité pourrait être modifié pour être moins restrictif, comme «Notre engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion».	<b>Équilibrer les politiques générales et ciblées</b>	Une approche trop générale peut ne pas être assez tactique, mais une approche trop spécifique peut être excluante et inefficace.
<b>Renforcer la responsabilité &amp; Action</b>	Souvent, les politiques d'ÉD&I ont une intention, mais manque bien souvent d'action. Il existe des possibilités d'interpeller les dirigeants, plutôt que simplement «l'entreprise» au sens large.		

# 9. Liste des politiques internes incontournables en entreprise

Il est à noter que cette liste ne représente pas l'entièreté des politiques internes recommandées, mais bien d'une liste des incontournables à avoir.

	Titre de la politique	Description	Objectif	Requis légal au Québec	Recommandé d'avoir en entreprise
1	Politique en matière d'harcèlement au travail	<p>Selon le code du travail, un employeur a l'obligation de sécurité (physique, mentale) des employés à sa charge. Cette politique vise à établir la règle de «tolérance 0» vis-à-vis l'harcèlement. Elle apprend aux employés, notamment, comment reconnaître et reporter un cas.</p> <p>La politique vient souvent accompagnée d'une annexe où un formulaire pour plainte peut être rempli et des instructions claires sont données quant au dépôt formel et la gestion des plaintes.</p>	L'employeur est obligé de prévenir l'harcèlement de tout genre (physique, psychologique, moral, etc.) au travail et de prendre les moyens appropriés afin de le faire cesser lorsqu'une situation est dénoncée ou portée à connaissance	X	
2	Code de conduite	<p>Un code de conduite est un ensemble de règles ou un protocole qui explique les comportements acceptés par l'organisation. Cette politique présente les principes et standards que toute personne travaillant pour l'entreprise (employé, employé temporaire, ressource tierce en affectation, etc.) doivent suivre.</p> <p>Un code de conduite représente en sorte le code moral et éthique de l'organisation et les façons que tous peuvent interagir ensemble et avec autrui (fournisseurs, parties neutres, etc.).</p>	Le code de conduite n'a qu'un seul but: faire valoir les comportements acceptés par l'entreprise. C'est un guide universel qui s'applique à tous les employés, nonobstant de leur rôle, grade, temps de service, etc. Tous a droit au respect, et le code de conduite renforce cette valeur.		X
3	Santé et sécurité au travail	<p>Une politique de santé et de sécurité sert de guide officiel pour tous les employés, affectations temporaires ou même ressources tierces au sein de l'entreprise. Elle muni tous et chacun d'instructions claires et d'orientations sur les objectifs organisationnels en termes de santé et sécurité.</p> <p>La politique doit comprendre une déclaration de l'engagement de l'employeur à l'égard de la sécurité sur le lieu de travail et de l'obligation de ses employés de soutenir la politique. Bien souvent, il est demandé à l'employé de lire, reconnaître et signer un accusé de réception/compréhension.</p>	L'objectif principale de cette politique est d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire pour tous les membres de l'entreprise. L'entreprise a pour but d'assurer le respect des lois, règlements, normes et autres obligations liés à la prévention de la santé et de la sécurité au travail. Elle doit également fournir des instructions claires (ou un protocole) sur la façon de signaler un accident et les démarches à suivre lorsqu'un accident survient.	X	
4	Politique sur les réseaux sociaux	Une politique en matière de médias sociaux pour les employés est un document qui définit des lignes directrices et les attentes de l'organisation en matière de comportement approprié sur les réseaux sociaux.	<p>Cette politique a pour objectif de s'assurer que les publications d'un employé ne cause pas de problèmes juridiques, d'embarras ou de situations litigieuses.</p> <p>Elle permet également d'assurer le respect de la vie privée de chacun ainsi que d'encadrer et de préserver la confidentialité des informations de l'entreprise. De plus, les employés seront informés des modalités d'accès et d'utilisation des réseaux sociaux, de leurs responsabilités face à ceux-ci ainsi que des sanctions qui y sont reliées.</p>		X

# 9. Liste des politiques internes incontournables en entreprise (suite)

Il est à noter que cette liste ne représente pas l'entièreté des politiques internes recommandées, mais bien d'une liste des incontournables à avoir.

	Titre de la politique	Description	Objectif	Requis légal au Québec	Recommandé d'avoir en entreprise
5	Sécurité de l'information	Une politique de sécurité des technologies de l'information (TI) définit les objectifs, règles, procédures et mécanismes qui touchent la sécurité de l'information. Celle-ci établit les paramètres de sécurité, intégrité, responsabilités de tous et leur donne les barèmes de confidentialité.	Une politique de sécurité de l'information contient un ensemble de règles et de procédures exécutoires qui visent à protéger les données confidentielles d'une organisation. Ce document s'applique aux employés et aux autres utilisateurs qui ont accès à vos réseaux, documents, données, appareils, etc.		X
6	Usage du tabac, drogues et autres substances	Une politique d'usage du tabac, drogues, et autres substances sur le lieu de travail définit les règles et paramètres pour un environnement sans fumée ainsi que les conditions de l'employeur concernant la consommation de drogues et de tabac par les employés.	Une politique contre l'usage du tabac et d'autres substances est un moyen efficace de protéger les employés. Les lois fédérales, provinciales et municipales qui restreignent l'usage du tabac s'appliquent même sur les lieux du travail, même s'il s'agit d'une propriété privée.		X
7	Travail flexible	Une politique de travail flexible fait référence à des horaires de travail souples, qui offre aux employés l'avantage de travailler en dehors de l'horaire traditionnel prescrit par l'organisation. Certaines politiques de travail flexible permettent aux employés de travailler quand ils se sentent le plus productifs, de compresser leurs heures hebdomadaires en quatre jours ou encore de travailler là où ils se sentent le plus à l'aise.	Une politique de travail flexible est conçue pour donner la liberté aux employés de faire leur travail selon une stratégie unique qui leur convient. Elle contribue également à accroître la satisfaction au travail, la productivité et efficacité, ce qui contribue à une meilleure rétention du personnel, un meilleur sentiment d'appartenance et à la croissance globale d'une organisation.		X

# 9. Liste des politiques internes incontournables en entreprise (suite)

Il est à noter que cette liste ne représente pas l'entièreté des politiques internes recommandées, mais bien d'une liste des incontournables à avoir.

	Titre de la politique	Description	Objectif	Requis légal au Québec	Recommandé d'avoir en entreprise
8	Formation et développement	La politique de formation et de développement décrit les rôles de l'employeur et de l'employé avant, pendant et après la réalisation du programme de formation proposé par l'entreprise. Elle peut d'ailleurs inclure les programmes de remboursement pour une formation ou d'une licence professionnelle, formations à distance, d'éducation continue, etc.	L'objectif de la politique est de faciliter la procédure et les paramètres quant à formation et d'améliorer l'expérience employé dans son développement de carrière. Elle donne également les limitations (en capital financier, de la longueur des programmes, etc.) et les procédures de remboursement ou de congés pour formation et développement.		X
9	Égalité d'accès à l'emploi	La politique prévoit notamment l'établissement de mesures temporaires et permanentes pour les cinq groupes visés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, soit: – Les femmes; – Les autochtones; – Les membres des minorités visibles; – Les membres des minorités ethniques; – Les personnes handicapées. Il est à noter qu'un audit est requis sur une base cyclique (aux cinq ans) afin d'évaluer la pertinence de l'implantation de cette politique.	La politique d'accès à l'égalité en emploi a pour but de donner une opportunité égale à tous à l'emploi, nonobstant de caractéristiques physiques, visibles ou personnelles à une personne.	X	
10	Absences et congés	Toute politique du lieu de travail qui décrit les congés payés, sabbatiques, vacances, les congés de maladie, les congés parentaux (incluant maternité, paternité, adoption), absences pour des raisons légales ou autres est considérée comme une politique reliée aux absences et congés. En outre, la politique comprend des directives et les procédures à suivre si un employé doit s'absenter du travail.	Une politique en matière d'absences et de vacances est une directive unique définie par chaque employeur, qui décrit et énonce les conditions à remplir pour demander des vacances, ainsi que les jours d'absence accordés aux employés. Les employeurs doivent définir la politique de façon cohérente et appliquer le même ensemble de directives à chaque employé.		X
11	ÉD&I	La politique d'ÉD&I fait promotion de l'inclusion et de l'égalité de tous les employés, quels que soient leur sexe, leur orientation sexuelle et du genre, leurs différences visibles ou invisibles avec les autres.	Les principaux objectifs d'une politique d'équité, diversité et d'inclusion (ÉD&I) sont les suivants : 1. Définir les processus et pratiques organisationnels de l'entreprise afin de garantir leur équité et leur inclusion. 2. Définir les attentes en matière de comportements des employés afin de créer une culture d'entreprise où chacun peut s'épanouir et avoir un sentiment d'appartenance.		X