

A worker in a white hard hat and mask is working in a wood processing plant. The worker is wearing a white protective suit and gloves, and is leaning over a workbench. The background shows stacks of wood and industrial equipment.

INTÉGRATION SÉCURITAIRE

DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS
DANS LES ENTREPRISES DE
TRANSFORMATION DU BOIS

DI-1010

OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

Faites le bilan des conditions mises en oeuvre dans votre entreprise, dans une perspective d'amélioration continue

REMERCIEMENTS

Un grand merci aux usines du secteur de la transformation du bois qui ont permis à l'équipe de recherche de mener des entrevues auprès d'acteurs engagés dans l'intégration de nouveaux travailleurs et de faire des observations afin d'adapter cet outil d'autodiagnostic au secteur.

- Maibec
- Fontaine inc.
- Glassine-Canada inc.
- Papiers White Birch

Pour sa contribution financière à la réalisation de cet outil, un merci tout spécial à Prévibois.

SOURCE

Ledoux, É., Beaugrand, S., Jolly, C., Ouellet, S. et Fournier, P-S. (2015). *Les conditions pour une intégration sécuritaire au métier — Un regard sur le secteur minier québécois, (Rapport R-898)*, Montréal, IRSST, 139 pages.

COMMENTAIRES

Vous avez des commentaires ou des suggestions concernant cet outil? Contactez publications@irsst.qc.ca

AUTEURES

Élise Ledoux, UQAM
Sylvie Beaugrand, IRSST
Camille Doddeler, UQAM

COORDINATION

Marie-Hélène Poirier et Linda Savoie, IRSST

CONCEPTION GRAPHIQUE

Samarkand

RÉVISION LINGUISTIQUE

Hélène Morin

PHOTOGRAPHIE

Shutterstock

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales
du Québec 2018
ISBN 978-2-89631-994-7
ISSN 2292-9444

IRSST

Direction des communications
et de la valorisation de la recherche
505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec) H3A 3C2
Téléphone : 514 288-1551
publications@irsst.qc.ca
www.irsst.qc.ca

© Institut de recherche Robert-Sauvé
en santé et en sécurité du travail
Juin 2018

Septembre 2018
Modification de la couverture.



Au cours de son premier mois d'emploi, un travailleur est beaucoup **plus à risque de subir une lésion** avec perte de temps indemnisée qu'un travailleur plus expérimenté.

Déterminez si votre entreprise favorise l'intégration sécuritaire des nouveaux travailleurs.

UN OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC INSPIRÉ DES PRATIQUES EN ENTREPRISE ET DE LA RECHERCHE

L'intégration de nouveaux travailleurs dans le secteur de la transformation du bois pose plusieurs défis : rareté de main-d'œuvre, roulement de personnel, exigence de polyvalence, enjeux de santé et de sécurité du travail. Réalisé à partir d'entrevues et d'observations dans cinq entreprises du secteur, cet outil d'autodiagnostic est une adaptation d'un outil initialement développé pour le secteur minier¹. Une étude de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail a mis en lumière les conditions qui favorisent une intégration sécuritaire des nouveaux travailleurs², soit :

- une organisation du dispositif d'intégration qui permet de soutenir l'apprentissage ;
- une planification de la production qui tient compte de l'intégration et de la formation ;
- une affectation des ressources humaines, matérielles et financières adéquate ;
- une prise en considération de la complexité des tâches et de la variabilité des situations.

Cet outil d'autodiagnostic adapté au secteur de la transformation du bois vous aidera à réfléchir sur l'intégration de nouveaux employés au sein de votre entreprise. À partir de questions portant sur les objectifs, le processus et les acteurs impliqués dans l'intégration, l'outil vous permettra :

- de faire un bilan des conditions favorisant l'intégration des nouveaux travailleurs et
- de cibler des priorités d'action dans une perspective d'amélioration continue.

¹ Ledoux, É. et Beaugrand, S. (2017) *Intégration sécuritaire des nouveaux travailleurs dans les entreprises minières*, (DI-962-1), Montréal, IRSST, 28 pages.

² Ledoux, É., Beaugrand, S., Jolly, C., Ouellet, S. et Fournier, P.-S. (2015) *Les conditions pour une intégration sécuritaire au métier — Un regard sur le secteur minier québécois*, (Rapport R-898), Montréal, IRSST, 139 pages.

COMMENT FAIRE VOTRE AUTODIAGNOSTIC?

PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE

01.

CONSTITUER UN COMITÉ « INTÉGRATION »

Pour démarrer l'exercice d'autodiagnostic, il est fortement recommandé de mettre sur pied un comité « intégration » qui sera porteur de toute la démarche.

..... [COMMENCER LA DÉMARCHE \(P. 5\)](#)

02.

DÉTERMINER LES OBJECTIFS D'INTÉGRATION

Faire le point sur le processus d'intégration exige de référer aux objectifs à atteindre. Avant de commencer l'autodiagnostic, le comité devrait donc s'entendre sur les objectifs du processus d'intégration.

..... [POURSUIVRE LA DÉMARCHE \(P. 6\)](#)

03.

COLLECTER L'INFORMATION

Cette étape constitue le cœur de la démarche.

Le comité doit remplir les 11 grilles d'autodiagnostic portant sur :

- le processus d'intégration
- les acteurs principaux

..... [POURSUIVRE LA DÉMARCHE \(P. 7\)](#)

04.

DRESSER LE BILAN ET CIBLER LES PISTES D'AMÉLIORATION

En fonction du bilan de l'autodiagnostic et des objectifs d'intégration, le comité élabore des pistes d'amélioration qu'il valide auprès des différents acteurs engagés dans le processus d'intégration.

..... [POURSUIVRE LA DÉMARCHE \(P. 26\)](#)

05.

ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Selon les priorités retenues et les objectifs à court, moyen et long termes, le comité complète un plan d'action.

..... [POURSUIVRE LA DÉMARCHE \(P. 29\)](#)

01.

CONSTITUER UN COMITÉ « INTÉGRATION »

L'intégration de nouveaux travailleurs sollicite de nombreux acteurs. Considérez constituer un comité réunissant des représentants de différents services :

- ressources humaines ;
- production (superviseurs et travailleurs) ;
- santé et sécurité du travail ;
- formation ;
- travailleurs (par ex. : délégué syndical).

À la tête du comité, une personne ayant une bonne connaissance des enjeux veillera au bon déroulement de la démarche en suivant les différentes étapes décrites dans cet outil d'autodiagnostic.

Le comité choisit le secteur ou les postes sur lesquels portera l'autodiagnostic en fonction des difficultés connues, des accidents, des changements récents, des embauches importantes, etc.



À considérer...

La démarche peut aussi être prise en charge par un comité existant (par ex. : comité de santé et de sécurité) auquel s'ajouteront des personnes possédant des expertises complémentaires.

NOM	TITRE	COORDONNÉES

02.

DÉTERMINER LES OBJECTIFS D'INTÉGRATION

CONCILIER LES OBLIGATIONS DE CONFORMITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Dans les usines de transformation du bois, les procédés, les dispositifs techniques, les technologies, l'organisation de la production et du travail sont diversifiés et exposent les travailleurs à diverses situations qui peuvent présenter des dangers. Dans ce contexte, l'intégration concerne non seulement les travailleurs nouvellement engagés, mais aussi ceux qui changent de poste, accomplissent de nouvelles tâches ou travaillent dans un nouvel environnement, par exemple. Dans votre entreprise, est-ce que l'intégration ou la formation est prévue pour les travailleurs :

- sans expérience et embauchés récemment?
- avec expérience, provenant d'une autre usine?
- changeant de poste?
- accomplissant de nouvelles tâches?
- utilisant un nouvel équipement?
- travaillant dans de nouvelles conditions (quart de travail, nouveaux produits, etc.)?
- de retour au travail après une absence prolongée?

Avant de discuter des conditions énoncées dans les grilles d'autodiagnostic et d'établir des priorités d'action, il est souhaitable que le comité s'entende sur les objectifs à atteindre en ce qui concerne l'intégration des travailleurs.



À considérer...

Une fois son intégration terminée, on s'attend généralement à ce que le travailleur soit capable :

- de fonctionner au sein d'une équipe de travail ;
- d'analyser des problèmes, de les résoudre et de prendre des décisions ;
- d'atteindre des objectifs de production et de qualité tout en assurant sa propre sécurité et celle des autres ; et
- à plus long terme, de contribuer à la culture de santé et de sécurité du travail (SST).

L'apprentissage de techniques et de procédures ne peut donc pas suffire.



Dans votre entreprise, l'intégration d'un nouveau travailleur a pour objectifs de...

03.

COLLECTER L'INFORMATION

Cette section est composée de 11 grilles regroupant des énoncés. Vous devrez évaluer s'ils font partie de vos pratiques courantes et dans quelle mesure (« jamais », « quelquefois » ou « presque toujours »).

Ces grilles portent sur les étapes du **processus d'intégration** (pages 8 à 16) et sur les différents **acteurs** (pages 17 à 25) qui y sont impliqués. Pour les remplir, il peut être utile de consulter d'autres personnes de l'entreprise (par ex. : compagnons ou superviseurs) ou de la documentation (par ex. : incidents et accidents au poste).

IL Y A DEUX FAÇONS DE REMPLIR LES GRILLES :

À l'écran

Remplir le PDF interactif téléchargé à partir du site irsst.qc.ca.

Si vous remplissez le PDF interactif à l'écran, indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée. Les données seront colligées automatiquement dans le Résumé de l'autodiagnostic.

Manuellement

Remplir la version imprimée à partir du site irsst.qc.ca.

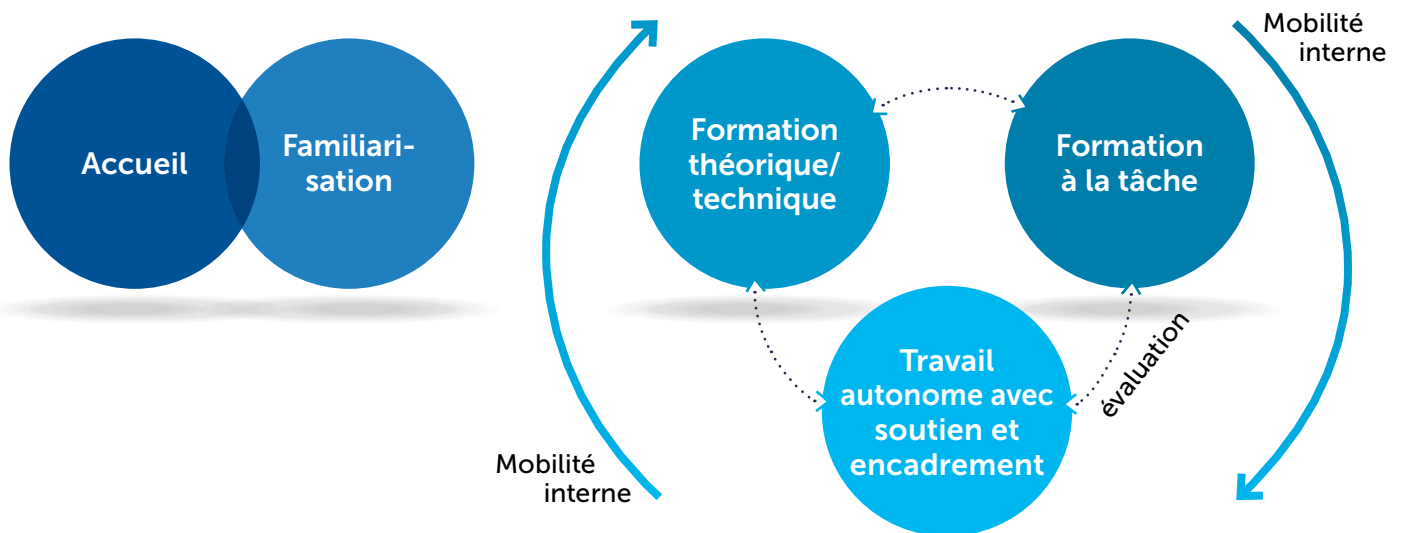
Si vous remplissez manuellement la version imprimée, vous devrez colliger les réponses vous-même et les reporter dans le Résumé de l'autodiagnostic (P. 26).

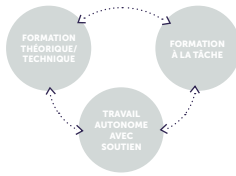
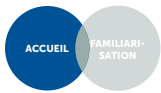
LE PROCESSUS D'INTÉGRATION

Des étapes modulables et intégrées à la production

Les cinq étapes de l'intégration se succèdent ou se chevauchent dans une optique de progression de l'apprentissage. Le contenu, la durée des étapes, les méthodes d'accompagnement peuvent être modulés selon les besoins du travailleur (par ex. : formations et expériences antérieures, connaissance du secteur, facilité d'apprentissage) et selon les diverses situations de travail caractéristiques ou importantes à couvrir.

De plus, ce travailleur risquant d'être affecté rapidement à différents postes, le processus d'intégration devra être adapté à cette mobilité interne.





ACCUEIL

PRENDRE CONNAISSANCE D'UNE SOMME IMPORTANTE D'INFORMATION SUR LA COMPAGNIE ET SUR SES RÈGLES FORMELLES

L'accueil est le moment où les entreprises transmettent une grande quantité d'information sur une multitude de sujets, par ex. : l'entreprise et son organisation, le contrat et les avantages sociaux, les procédures et règlements SST, les personnes-ressources, l'équipe, et les lieux. L'acquisition de ces connaissances se fait à l'aide de rencontres, de séances de formation et d'information, de visionnement de vidéos, de lectures et de visites des lieux. La visite de l'usine dès l'arrivée du nouveau travailleur, avant de lui transmettre de l'information concernant son poste, l'aidera à se représenter le processus de production, à situer son poste et à mieux comprendre ce qui lui sera transmis par la suite.



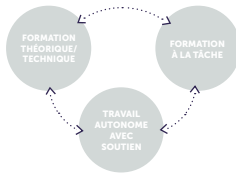
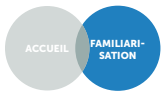
À considérer...

L'accueil est une étape très structurée qui couvre un large éventail de contenus, dont beaucoup d'information en matière de SST. À l'issue de cette étape, plusieurs se questionnent sur ce que le nouveau travailleur a compris, retenu et ce qu'il pourra transférer lors de la réalisation de son travail.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. Pour faciliter l'appropriation de l'information transmise à l'accueil : <ul style="list-style-type: none"> • Une visite de l'usine est organisée dès l'arrivée du travailleur. • Le procédé et l'organisation de la production lui sont expliqués. • Le poste auquel il sera affecté est localisé. • Il est présenté à son équipe de travail. 				
02. Pour éviter la surcharge et favoriser l'apprentissage : <ul style="list-style-type: none"> • Seule l'information indispensable est présentée à cette étape (possibilité de déplacer des contenus à une autre étape). • La quantité d'information à assimiler est réaliste. • Les moyens de transmission utilisés favorisent la compréhension, la rétention et l'utilisation de l'information (par ex. : apprentissage d'une procédure par des mises en situation). 				
TOTAL (SUR 7)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



FAMILIARISATION S'INITIER À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Le travailleur nouvellement embauché est parfois jumelé à un collègue d'expérience effectuant son travail habituel, de façon à le sensibiliser à l'environnement et au fonctionnement de l'usine. Il contribue parfois à des tâches n'exigeant pas de formation particulière. Cette étape est utile à plusieurs égards, notamment pour :

- développer une connaissance générale des lieux et des opérations ;
- rencontrer les autres travailleurs ;
- prendre conscience de l'interdépendance des différents postes ;
- s'initier à l'identification de certains dangers et à l'application de procédures.



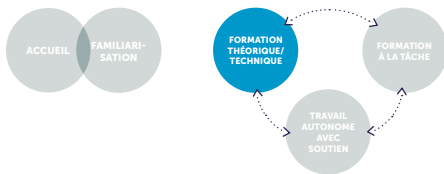
À considérer...

La familiarisation constitue une étape souvent informelle dont la durée dépend du temps disponible avant le début de la formation prévue dans le processus d'intégration. Les travailleurs ayant bénéficié de cette étape ont apprécié acquérir des connaissances générales sur l'usine, qui constituaient des bases utiles à l'appropriation des connaissances transmises par la suite dans la formation.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. Une période (plus ou moins longue) est prévue pour permettre au travailleur de s'initier à son nouvel environnement sans avoir de pression de production.				
02. Au cours de cette période, les aspects suivants sont couverts : <ul style="list-style-type: none"> • repérage géographique dans l'usine • terminologie • déroulement des opérations • connaissance de l'équipe • interrelations entre les différents postes • règles de communication (par ex. : radio, chariot élévateur-piéton) • identification des dangers, règles de sécurité 				
TOTAL (SUR 8)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



FORMATION THÉORIQUE ET TECHNIQUE ACQUÉRIR UN BAGAGE STANDARDISÉ DE CONNAISSANCES

Les formations théoriques et techniques sont données par des formateurs — internes ou externes — ou par le chef d'équipe. Elles ont notamment pour but d'expliquer les tâches à réaliser, les procédures, l'utilisation sécuritaire d'équipements ou de chariots élévateurs, et de transmettre des connaissances diverses associées à la SST (cadenassage, travail à chaud, SIMDUT, espaces clos, etc.). Lors de cette formation, seuls les éléments pertinents et liés au travail du nouveau travailleur devraient être présentés. L'information est donnée sous différentes formes : en salle, sur le terrain dans une zone désignée ou hors production.

Pour faciliter l'apprentissage, les divers volets de cette formation peuvent se donner à différents moments : avant ou pendant la formation à la tâche, en alternance avec celle-ci ou, dans le cas de transmission de nouveaux savoirs (par ex. : nouveau critère de qualité), après l'entrée officielle en poste.



À considérer...

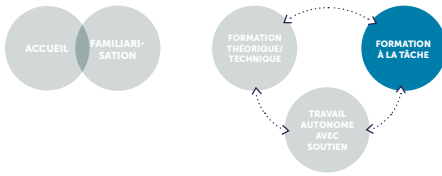
Ces formations peuvent être associées à des exigences réglementaires et devraient normalement précéder la formation à la tâche. Elles sont parfois retardées en raison du manque de disponibilité du formateur ou de retards de production. Les efforts et les ressources consacrés aux formations théoriques sont parfois plus importants que ceux destinés à la formation à la tâche.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. Les objectifs de la formation technique ou théorique sont définis et réalistes (par ex. : sensibiliser le travailleur, lui faire acquérir des connaissances, lui permettre d'appliquer un principe dans diverses situations sur le terrain).				
02. Cette formation est donnée au moment opportun dans le processus d'intégration.				
03. Le contenu théorique est adapté à la tâche du nouveau travailleur (par ex. : éviter de parler des procédures qui ne le concernent pas).				
04. Les contenus sont mis à jour selon l'évolution technique et organisationnelle et les problèmes de SST qui peuvent survenir lors de la production.				
05. Les méthodes de formation conviennent au profil des apprenants (par ex. : expériences antérieures, habiletés pour la lecture/l'écriture).				

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
06. Les méthodes d'évaluation conviennent au profil des apprenants et permettent de vérifier l'atteinte des objectifs.				
07. Les efforts et les ressources consacrés aux formations théoriques sont équilibrés par rapport à la formation à la tâche.				
08. Le contenu intègre des exemples concrets et des anecdotes abordant les questions de sécurité ou les procédures.				
09. Le contenu couvre l'ensemble des tâches à réaliser à ce poste, dont les tâches connexes : <ul style="list-style-type: none"> • explication de la nature de chaque tâche • niveau de difficulté de chacune d'elles • repères à connaître afin d'orienter les décisions et les actions lors d'une tâche donnée 				
TOTAL (SUR 11)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



FORMATION À LA TÂCHE

DÉVELOPPER SES REPÈRES ET MAÎTRISER PROGRESSIVEMENT LA COMPLEXITÉ DU TRAVAIL

La formation à la tâche est assurée par le compagnon, un travailleur qui occupe le même poste que le nouveau venu et qui est chargé de lui montrer comment effectuer son travail de façon sécuritaire. Le chef d'équipe peut aussi assurer la formation à la tâche. Parfois, celle-ci se donne en alternance avec la formation théorique assurée par le formateur. Cette étape nécessite de planifier et de coordonner l'utilisation des équipements et les situations de travail à couvrir avec l'organisation de la production. C'est ainsi que les conditions de production deviennent les conditions d'apprentissage. La formation à la tâche cesse une fois que le superviseur ou le formateur obtient un jugement positif de la part du compagnon. Pour ce faire, le compagnon accompagnera le nouveau travailleur dans certaines situations et l'encouragera à en expérimenter d'autres afin de développer son autonomie.

Cet apprentissage s'effectue de façon progressive pouvant impliquer des allers-retours entre deux modalités d'expérimentation :

1. hors production pour apprendre les rudiments des opérations ;
2. en production, dans les conditions réelles pour expérimenter différentes situations et développer l'autonomie.

La présence du compagnon variera selon le niveau d'apprentissage du travailleur et la nouveauté des situations.

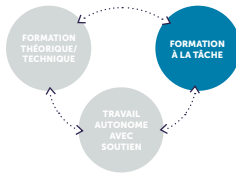
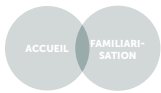
À considérer...



Les formations à la tâche peuvent prendre différentes formes. Certaines sont bien développées, encadrées et soutenues pour suivre un plan d'évaluation, mais d'autres laissent un flou tant sur le plan du contenu, de la durée et des moyens que du statut des personnes impliquées dans l'accompagnement. Lorsque des contenus formels sont définis, ils abordent les aspects techniques du travail, mais ils peuvent omettre certaines activités au cœur du métier, telles que la planification du travail, les périodes de maintenance et la résolution de problèmes pour faire face à des situations variées.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRÉSENT TOUJOURS	REMARQUES
01. Les objectifs de la formation à la tâche sont définis et réalistes (par ex. : maîtriser les situations les plus courantes, comment s'y prendre pour aborder une situation nouvelle).				
02. La formation spécifique au métier (qu'elle soit réglementée ou non) couvre une diversité de situations de travail selon les besoins comme par exemple :				
• les équipements et chariots élévateurs				
• les types de matériaux (diversité des produits, diversité des défauts, spécificités, etc.)				
• les différents quarts de travail (jour, soir, nuit)				
• les contraintes temporelles				
• les normes de qualité				
• la configuration de l'espace (priorité ou non des chariots élévateurs, circulation restreinte, etc.)				

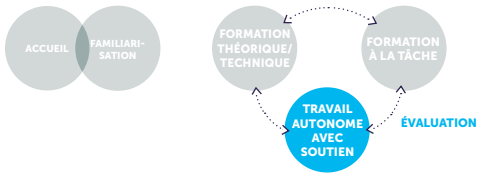
Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
<ul style="list-style-type: none"> • les points d'ancrage lors du travail en hauteur 				
<ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation d'un logiciel 				
<ul style="list-style-type: none"> • les équipements et la procédure sécuritaires lors d'opérations en espace clos 				
<ul style="list-style-type: none"> • les opérations durant la maintenance 				
<ul style="list-style-type: none"> • la manutention de charges 				
<ul style="list-style-type: none"> • les informations sensorielles émises par les machines afin de guider les actions (par ex. : bruits particuliers) 				
<ul style="list-style-type: none"> • les types de situations critiques et les manières de résoudre les problèmes (par ex. : blocage de la machine) 				
<p>03. La fiche d'entraînement, ou de suivi de formation, comporte des points techniques, mais inclut aussi les habiletés et des connaissances plus larges et essentielles à l'accomplissement du travail :</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • les diverses situations impliquant des matériaux différents (type de feuille, type de bois, couleurs, etc.) 				
<ul style="list-style-type: none"> • l'analyse et la résolution de problème, en phase avec la culture de l'entreprise et l'organisation du travail 				
<ul style="list-style-type: none"> • les répercussions de son travail sur celui des autres dans les autres services 				
<ul style="list-style-type: none"> • les savoir-faire basés sur une tâche nécessitant une perception sensorielle (le toucher, l'écoute, la détection de repères visuels) 				
<ul style="list-style-type: none"> • les repères pouvant aider le nouveau travailleur à prendre des décisions 				
<ul style="list-style-type: none"> • les diverses procédures en fonction du type de machine utilisée 				
<ul style="list-style-type: none"> • les risques spécifiques à certaines situations critiques 				
<ul style="list-style-type: none"> • les codes de communication 				
<ul style="list-style-type: none"> • la manière de planifier et d'organiser son travail 				
<ul style="list-style-type: none"> • les équipements de protection individuelle nécessaires selon les tâches 				
<p>04. L'accompagnement est progressif et prévoit :</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • du temps pour des démonstrations et explications 				
<ul style="list-style-type: none"> • de la pratique dans un lieu sécuritaire hors production 				



Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
<ul style="list-style-type: none"> de la pratique en contexte réel de production du travail réalisé de façon autonome, avec supervision à distance 				
05. Le contenu et le déroulement de la formation prennent en compte les préalables du travailleur.				
06. Le temps de formation peut être adapté à la tâche.				
07. La formation se donne sans trop d'interruption.				
08. L'apprentissage se fait sans pression de production.				
09. Les conditions nécessaires à la formation sont réunies : <ul style="list-style-type: none"> chariot élévateur (au besoin) équipements (outils, EPI) poste de travail disponibilité du chef d'équipe ou d'un compagnon 				
10. Un équipement ou un véhicule supplémentaire permet de poursuivre la formation même lorsqu'il y a un bris.				
11. Un retour régulier vers le travailleur, assuré par le compagnon, le formateur, le superviseur ou le chef d'équipe, permet de faire le point sur sa progression et d'ajuster la formation en conséquence.				
12. Les bilans de formation servent à enrichir le contenu des futures formations.				
TOTAL (SUR 39)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



TRAVAIL AUTONOME AVEC SOUTIEN ET ENCADREMENT SE DÉBROUILLER, FAIRE SES PREUVES ET POURSUIVRE SES APPRENTISSAGES AU SEIN DE L'ÉQUIPE

L'évaluation du travailleur est prise en charge par le formateur ou le superviseur. Elle vise à vérifier si le travailleur peut effectuer ses tâches de façon sécuritaire, conformément aux règles de l'entreprise. L'observation de son travail, le contenu de sa fiche d'entraînement témoignant des compétences acquises et, dans certains cas, un examen écrit permettent d'effectuer cette évaluation.

Après cette étape, le travailleur est réputé pouvoir travailler de façon autonome. Il débute dans son équipe de travail et compte au nombre des travailleurs contribuant à la production.



À considérer...

Le soutien du superviseur et de l'équipe est primordial à cette étape, car le travailleur fait face à plusieurs situations nouvelles et continue ses apprentissages tout en contribuant à la production comme ses collègues. Des superviseurs ont mentionné que les nouveaux travailleurs pouvaient ressentir du stress face aux nouvelles situations lorsqu'ils doivent réussir à effectuer le travail confié en début de quart.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. Le délai entre la fin de la formation et l'évaluation est bien dosé (suffisant pour que le nouveau prenne un peu d'assurance, mais pas trop pour qu'il s'enlise dans certaines difficultés).				
02. Les méthodes d'évaluation conviennent au profil des apprenants et permettent de vérifier l'atteinte des objectifs (par ex. : par l'accompagnement lors d'une journée de travail ou l'évaluation en une ou plusieurs étapes, selon les tâches à réaliser).				
03. L'ambiance mise en place pour l'évaluation ne génère pas un stress excessif (par ex. : éviter de donner l'impression que le formateur est une « police » qui pourrait faire échouer le travailleur).				
04. Un complément de formation est donné en cas de difficulté.				
05. Le délai entre l'évaluation et le début du travail au poste est minimal (pour consolider les apprentissages).				
06. Le travailleur formé dans une autre équipe que la sienne profite aussi d'une intégration en commençant dans son équipe (présentation du personnel, partage de la culture d'équipe, etc.).				
07. La planification de la production prend en compte que le travailleur est peu expérimenté.				

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
08. Le nouveau travailleur est informé, de façon explicite, des attentes concernant sa progression et sa capacité de production :				
• dans des conditions normales de travail				
• dans des conditions particulières (par ex. : lorsqu'il y a un retard de production)				
• lorsqu'il y a de nouveaux apprentissages				
09. Lors de nouvelles tâches ou de tâches exercées dans un nouveau contexte (par ex. : travail de nuit, nouveau type de bois ou de papier, nouvel outil, etc.):				
• les tâches sont graduellement confiées au travailleur selon son niveau de maîtrise				
• un accompagnement ou un suivi est prévu				
10. Des compléments de formation sont donnés selon les besoins (par ex. : bris d'équipement, nouveau chariot élévateur, nouvelle procédure, nouveaux critères de qualité).				
11. Un suivi quotidien, de la supervision et de l'aide sont assurés.				
12. Le climat de travail est propice à :				
• limiter la prise de risque				
• déclarer les incidents et les accidents				
13. Un suivi à moyen terme et un bilan de l'expérience d'intégration sont effectués avec le nouveau travailleur.				
14. Les valeurs de l'entreprise et du site sont transmises et appliquées de façon cohérente par tous les niveaux de supervision.				
TOTAL (SUR 18)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)

LES ACTEURS PRINCIPAUX

Quatre groupes d'acteurs jouent un rôle central pendant et après l'intégration :



les formateurs



les compagnons



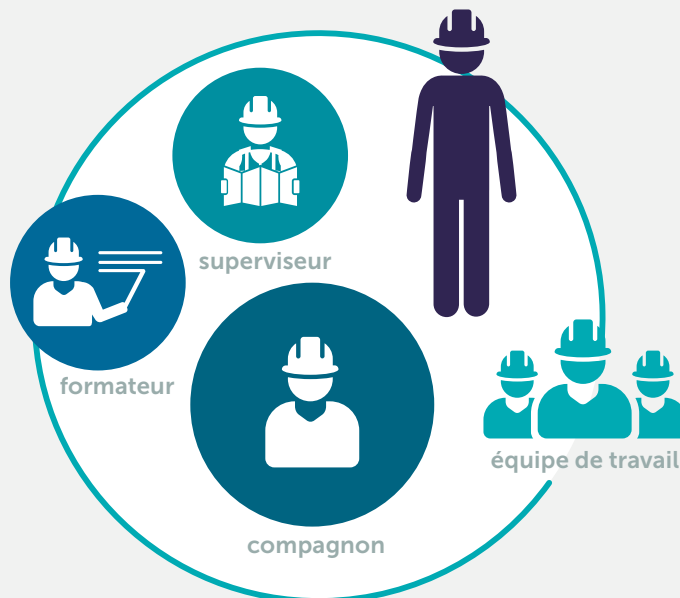
le superviseur



l'équipe de travail

Autres acteurs :

- Équipe SST
- Équipe RH
- Supervision de deuxième niveau et autres
- Représentants des travailleurs
- Autres



Des conditions favorables doivent être mises en place pour que ces acteurs puissent :

- compter sur les ressources nécessaires ;
- obtenir une formation conséquente ;
- être libérés d'autres obligations ;
- ne pas être pénalisés d'une contribution moindre à la production ;
- avoir un statut reconnu.

La coordination entre tous ces acteurs assure des pratiques cohérentes en matière d'intégration, de culture SST et d'impératifs de production.

Par ailleurs, plusieurs autres personnes contribuent au processus d'intégration des nouveaux travailleurs : le personnel de la direction, des représentants des travailleurs et le personnel de divers services tels que ressources humaines, santé et sécurité.



LE FORMATEUR

CONÇOIT LES FORMATIONS, LES ENCADRE ET ENSEIGNE LES BASES THÉORIQUES ET TECHNIQUES

Les formateurs sont souvent des employés de l'entreprise, mais peuvent aussi venir de l'extérieur, d'un centre de formation ou être recommandés par la mutuelle de prévention. Certains peuvent s'acquitter de la formation théorique et technique ainsi que de la formation à la tâche. Ce dernier volet est plus souvent pris en charge par des travailleurs expérimentés appelés « compagnons » ou par le chef d'équipe.

Les formateurs ont de l'expérience en production et :

- supervisent la formation au métier ;
- contribuent à l'élaboration des contenus de formation ;
- donnent des formations théoriques et techniques (par ex. : équipements, formule de supervision, SST) ;
- prennent en charge l'évaluation ;
- font un suivi après la formation.



À considérer...

Le manque ou l'absence ponctuelle de formateurs ou de superviseurs amène certaines entreprises à segmenter la formation en plusieurs parties. Par exemple, lorsqu'un formateur est appelé en renfort pour superviser, les activités de formation sont offertes de manière discontinue.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. Possède une bonne expérience de travail aux postes pour lesquels il assure la formation.				
02. Connait très bien l'usine et le contexte de réalisation du travail.				
03. Possède des aptitudes pour la communication.				
04. A des conditions l'encourageant à jouer ce rôle (par ex. : rémunération, reconnaissance).				
05. A accès à des formations pour l'aider à assurer son rôle.				
06. Est libéré de ses autres obligations lors des formations (par ex. : supervision, coordination de service).				
07. A le soutien de la production quant au respect de la planification des formations.				
08. A le soutien organisationnel nécessaire pour exercer son rôle (production, planification, etc.).				

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.

LE FORMATEUR	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
09. Participe aux enquêtes et analyses d'accidents.				
10. Contribue à l'élaboration des procédures et autres actions en SST.				
11. Détermine le moment et la façon les plus appropriés pour enseigner les procédures.				
12. Est consulté lors de l'achat et du remplacement des équipements.				
13. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
TOTAL (SUR 13)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



LE COMPAGNON

TRANSMET LA PRATIQUE DU MÉTIER ET ACCOMPAGNE LE TRAVAILLEUR DANS SON INTÉGRATION AU POSTE

Les compagnons sont des employés expérimentés occupant un poste comme celui qu'aura le nouveau. Respectés par leurs pairs, ils sont reconnus par l'entreprise pour le rôle qu'ils jouent dans la formation à la tâche. Ils ont notamment comme responsabilité :

- de montrer le métier aux nouveaux travailleurs ;
- de couvrir des contenus minimums précis ;
- de documenter la progression du nouveau travailleur.

Les compagnons restent aussi des personnes-ressources pour les travailleurs moins expérimentés après leur formation.



À considérer...

Parfois, certaines entreprises confient la formation à la tâche à des travailleurs connaissant le poste, mais ne bénéficiant pas de préparation particulière. Souvent choisis le matin même par leur supérieur, ces travailleurs sont généralement placés dans des conditions ne favorisant pas la transmission des savoirs.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. Est volontaire, intéressé par la formation et se sent apte à assurer ce rôle.				
02. Possède une bonne expérience de travail au poste qu'occupera le nouveau.				
03. Connaît très bien le contexte de réalisation du travail.				
04. Est reconnu et respecté par la direction et les employés pour son travail de qualité et son approche sécuritaire.				
05. Possède des aptitudes pour la communication.				
06. A des conditions l'encourageant à jouer ce rôle (par ex. : rémunération, reconnaissance, cheminement professionnel).				
07. A accès à des formations pour l'aider à assurer son rôle (par ex. : adapter sa façon de montrer en fonction des besoins de chaque travailleur).				
08. N'est pas soumis aux exigences de production habituelles les jours où il contribue à la formation.				
09. Participe aux enquêtes et analyses d'accidents.				
10. Est soutenu par les opérations lorsque des adaptations à la production sont nécessaires pour qu'un nouvel opérateur s'exerce (par ex. : tâche non prévue en production).				

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.

LE COMPAGNON	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
11. A le soutien nécessaire pour remplir son rôle (par ex. : disponibilité des véhicules, documents pour le guider sur le contenu à couvrir et sur son rôle).				
12. A la possibilité d'échanger périodiquement avec d'autres compagnons ainsi qu'avec les formateurs afin de bonifier ses interventions.				
13. Est consulté dans l'élaboration des procédures, dans les enquêtes et analyses d'accidents.				
14. Est consulté dans l'élaboration des contenus de formation.				
15. Est consulté lors de l'achat et du remplacement des équipements.				
16. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
TOTAL (SUR 16)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



LE SUPERVISEUR

CONTRIBUE À METTRE EN PLACE LES CONDITIONS PROPICES À L'APPRENTISSAGE ET ASSURE LE SUIVI

Bien que n'intervenant pas toujours directement dans la formation au métier, le superviseur joue un rôle essentiel dans le processus, notamment pour :

- accueillir le nouveau travailleur et le familiariser à son environnement ;
- faciliter l'organisation des formations et permettre au compagnon de couvrir différentes situations ;
- confier graduellement, selon leur degré de difficulté, des tâches au nouveau travailleur et s'assurer que ce dernier est en mesure de les exécuter ;
- prendre en compte l'expérience des travailleurs pour établir les attentes de production ;
- assurer le suivi du travailleur après son évaluation ;
- répondre aux questions du travailleur ;
- renforcer les messages de sécurité.



À considérer...

La charge de travail quotidienne du superviseur étant très importante, cela limite sa présence sur le terrain et auprès des nouveaux travailleurs.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. A des lignes directrices claires concernant son rôle durant l'intégration (outre l'accueil). Ce rôle est reconnu.				
02. Connait le travail au poste pour lequel le travailleur est formé.				
03. Fait connaître clairement les attentes concernant la production et la progression du nouveau travailleur.				
04. Sollicite la compréhension de l'équipe et le soutien des membres pour encadrer et aider le nouveau travailleur.				
05. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
06. Identifie les besoins de formation complémentaires.				
07. Prévoit un accompagnement ou un suivi lorsque le nouveau rencontre des situations nouvelles (par ex. : travail de nuit, nouvel équipement, nouveaux critères de qualité, nouvelles procédures, etc.).				
08. A la responsabilité d'informer le nouveau travailleur de la procédure à suivre en cas d'accident de travail.				

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée. LE SUPERVISEUR	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
09. Dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour faciliter la formation sans être pénalisé (par ex. : disponibilité des équipements, personnel suffisant, tolérance quant aux attentes de production).				
10. Dispose du temps nécessaire pour aller sur le terrain et rencontrer régulièrement les nouveaux travailleurs et répondre à leurs questions.				
11. Peut adapter les exigences de production après la formation (par ex. : confie graduellement des tâches plus complexes, tolère un certain temps une productivité moindre de la part du nouveau travailleur).				
12. A le soutien nécessaire pour remplir son rôle (par ex. : liste des points à aborder avec le nouveau travailleur ou à surveiller, formation).				
TOTAL (SUR 12)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)



L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

ACCUEILLE LE TRAVAILLEUR ET SOUTIENT SON APPRENTISSAGE PENDANT ET APRÈS LA FORMATION

L'équipe tient un rôle fondamental dès l'accueil du nouveau travailleur et encore plus après sa formation, notamment en :

- accueillant le nouveau travailleur dans la vie d'équipe ;
- complétant les apprentissages, particulièrement dans des situations nouvelles ;
- aidant et guidant le travailleur, tout en assurant un suivi.



À considérer...

L'équipe apporte souvent son aide et demeure vigilante. Toutefois, sans le vouloir, elle peut aussi mettre de la pression sur les nouveaux, voire donner des indications contradictoires à celles données par le formateur ou le superviseur.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
L'ÉQUIPE DE TRAVAIL				
01. A un rôle défini et reconnu lors de l'intégration.				
02. Accueille le nouveau dans la vie de l'équipe.				
03. Est vigilante, assure un suivi, apporte ses conseils et des compléments à la formation.				
04. Est une ressource qui aide le nouveau travailleur.				
05. N'est pas pénalisée lorsque les objectifs de production ne sont pas atteints à cause de l'arrivée du nouveau.				
06. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
TOTAL (SUR 6)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)

LES AUTRES ACTEURS

Sans nécessairement jouer un rôle quotidien auprès du nouveau travailleur, d'autres acteurs comme le personnel de l'équipe SST et le représentant des travailleurs lui apportent leur soutien ou contribuent à l'encadrer.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
L'ÉQUIPE SST				
01. Assure une présence sur le terrain et voit à l'application de bonnes pratiques en SST en tenant compte du travail réel et de ses contraintes.				
02. Est soutenue pour accroître sa présence sur le terrain (par ex. : aide pour réduire la part de travail de bureau).				
03. A accès à des bases de données sur les événements accidentels et les incidents permettant de faire des liens avec le poste ou la tâche.				
04. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
05. Identifie les besoins de formation complémentaires.				
06. Contribue à l'élaboration des formations.				
07. Contribue à l'évaluation et à l'amélioration du processus d'intégration.				
TOTAL (SUR 7)				

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée.	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
LE REPRÉSENTANT DES TRAVAILLEURS				
01. Rencontre les nouveaux travailleurs.				
02. Assure une présence périodique sur le terrain.				
03. Est à l'écoute des besoins et des difficultés des nouveaux travailleurs et des compagnons.				
04. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
05. Joue un rôle reconnu dans le processus d'intégration.				
TOTAL (SUR 5)				



SYNTHÈSE (par ex. : conséquences par rapport à l'atteinte des objectifs, priorités d'action)






04.





DRESSER LE BILAN ET CIBLER LES PISTES D'AMÉLIORATION

Cette section propose des tableaux et questions pour vous aider à faire un bilan global et cibler les pistes d'amélioration. Les questions posées vous amèneront à discuter des conditions d'intégration réellement mises en place et de l'atteinte des objectifs définis au départ. Il est souhaitable de valider le bilan et les priorités d'amélioration auprès des différents acteurs de l'intégration.

RÉSUMÉ DE L'AUTODIAGNOSTIC

Note à l'utilisateur : Si vous avez complété le PDF interactif à l'écran, vos réponses sont reportées automatiquement ci-dessous. Si vous avez rempli manuellement la version imprimée, vous devez colliger vos réponses vous-même dans les tableaux.

		COMPILATION DE VOS RÉPONSES		
		JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS
LES CINQ ÉTAPES DU PROCESSUS				
	7 questions			
	8 questions			
	11 questions			
	39 questions			
	18 questions			
TOTAL (83 QUESTIONS)				

		COMPILATION DE VOS RÉPONSES		
		JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS
LES ACTEURS PRINCIPAUX				
	13 questions			
	16 questions			
	12 questions			
	6 questions			
Équipe SST	7 questions			
Représentant des travailleurs	5 questions			
TOTAL (59 QUESTIONS)				



RETOUR SUR VOS OBJECTIFS

Ce qui est prévu dans le dispositif d'intégration correspond-il à ce qui se fait réellement ?

Les pratiques d'intégration mises en place sont-elles en phase avec les valeurs de l'entreprise ?

Dans quelle mesure les moyens mis en place permettent-ils d'atteindre vos objectifs d'intégration ?

Quelles pratiques devraient prioritairement être améliorées pour favoriser l'atteinte de vos objectifs ?

Dans le cas de départs ou d'arrivées multiples de travailleurs ou de changements importants (nouvelles technologies, nouveaux procédés, etc.), l'entreprise est-elle en mesure de soutenir l'intégration de plusieurs personnes à l'aide de formations simultanées, sans faire de compromis sur la qualité de l'intégration tout en atteignant les objectifs ?

PISTES ET PRIORITÉS POUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DU PROCESSUS D'INTÉGRATION

ÉTAPE DU PROCESSUS OU ACTEUR	PISTES D'AMÉLIORATION	PRIORITÉ

05.

ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

.....

	PISTES D'AMÉLIORATION RETENUES — ACTIONS À FAIRE	RESPONSABLE	COLLABO- RATEURS	ÉCHÉANCIER	SUIVI
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

IRSST.QC.CA

INSTITUT DE RECHERCHE ROBERT-SAUVÉ EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ DU TRAVAIL