

INTÉGRATION SÉCURITAIRE

DES NOUVEAUX TRAVAILLEURS DANS LES ENTREPRISES MINIÈRES

DI-962-1

OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

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

REMERCIEMENTS

Merci aux membres du comité de suivi pour leur participation aux différentes consultations lors de la réalisation de l'étude. Ce comité paritaire se compose de représentants des organismes suivants :

- Association minière du Québec (AMQ)
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur minier (APSM)
- Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines)
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)
- Fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN)
- Syndicat des Métallos

Un grand merci aux cinq mines qui ont collaboré à l'étude ainsi qu'aux participants aux groupes de discussion qui ont contribué à bonifier l'outil.

Pour leur contribution financière à la réalisation de cet outil, un merci tout spécial à l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur minier (APSM) et au Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines).

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 webmestre@irsst.qc.ca

AUTEURES

Élise Ledoux, UQAM
Sylvie Beaugrand, IRSST

COORDINATION

Linda Savoie et Charles Gagné, IRSST

CONCEPTION GRAPHIQUE

Samarkand

RÉVISION LINGUISTIQUE

Hélène Morin

PHOTOGRAPHIE

Mathieu Dupuis
Merci à la Mine Casa Berardi-Hecla Québec pour la photo de la couverture.

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales
du Québec 2017
ISBN 978-2-89631-924-4
ISSN 2292-9444

IRSSST

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
Avril 2017



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 expérimenté¹.

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

UN OUTIL INSPIRÉ DES DISPOSITIFS D'INTÉGRATION IMPLANTÉS DANS 5 MINES DU QUÉBEC

L'intégration sécuritaire des nouveaux travailleurs dans le secteur minier québécois pose des défis particuliers, notamment par la nature de ses activités. Réalisée à partir d'observations dans cinq mines québécoises, une étude² de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) a mis en lumière des conditions qui favorisent cette intégration, 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.

L'équipe de recherche a mis au point un outil d'autodiagnostic inspiré de cette étude, qui vous aidera à réfléchir sur l'intégration des 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 le bilan des conditions favorisant l'intégration des nouveaux travailleurs et
- de cibler des priorités d'action dans une perspective d'amélioration continue.

Information complémentaire et illustration d'un processus d'intégration offerts en ligne³.

¹ Breslin, F.C., Smith, P. (2006) « Trial by fire : a Multivariate examination of the relation between job tenure and work injuries », *Journal of occupational and environmental medicine*, vol. 63, no 1, p. 27-32.

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.

³ Consultez le irsst.qc.ca/integration-travailleurs-mines

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 coeur 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 \(P.24\)](#)

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 \(P.27\)](#)

01.


CONSTITUER UN COMITÉ « INTÉGRATION »

Le processus d'intégration sollicite de nombreux acteurs. Considérez constituer un comité réunissant des représentants de différents services :

- ressources humaines ;
- opérations ;
- 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 le poste sur lequel 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 formation ou 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

L'environnement minier est changeant et expose 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 mine?
- changeant de poste?
- accomplissant de nouvelles tâches?
- utilisant un nouvel équipement?
- travaillant dans de nouvelles conditions (terrain, organisation, 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 14) et sur les différents **acteurs** (pages 15 à 23) 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/integration-travailleurs-mines.

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

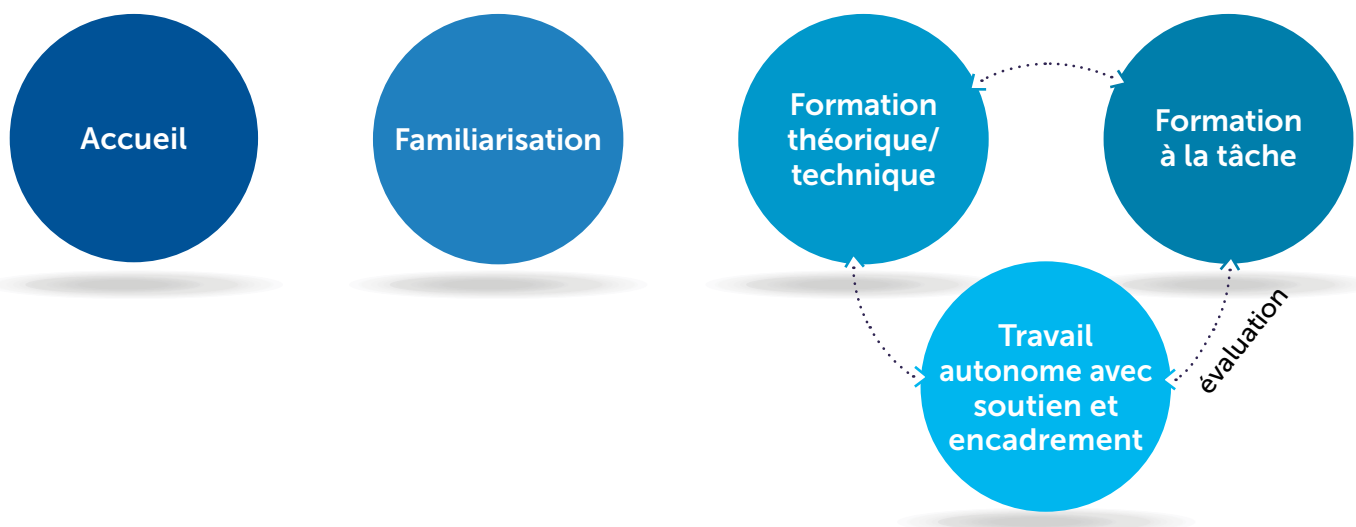
Remplir la version imprimée à partir du site irsst.qc.ca/integration-travailleurs-mines.

Si vous remplissez manuellement la version imprimée, vous devrez colliger les réponses vous-même et les reporter dans le Résumé de l'autodiagnostic (P.24).

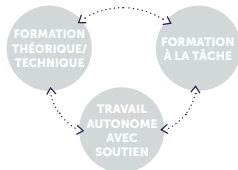
LE PROCESSUS D'INTÉGRATION

Des étapes modulables et intégrées aux opérations minières

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 de la mine, facilité d'apprentissage) et selon les diverses situations de travail caractéristiques ou importantes à couvrir.



À noter : Une illustration d'un processus d'intégration est disponible au www.irsst.qc.ca/integration-travailleurs-mines



ACCUEIL

INITIER EN ACCÉLÉRÉ POUR LES BESOINS DE CONFORMITÉ OU ALLÉGER LE CONTENU POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION ?

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 et l'équipe, 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.



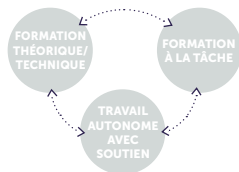
À considérer...

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
<p>01. Pour éviter la surcharge et favoriser l'apprentissage :</p> <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 est réaliste. • Les moyens de transmission utilisés favorisent la compréhension, la rétention et l'utilisation de l'information (par ex. : apprentissage de la procédure par la pratique). <p style="text-align: right;">TOTAL (SUR 3)</p>				



SYNTHÈSE (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 jumelé à un collègue d'expérience effectuant son travail habituel, de façon à le sensibiliser à l'environnement et au fonctionnement de la mine. 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...

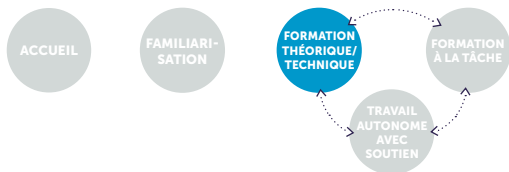


La familiarisation constitue une étape souvent informelle dont la durée dépend du temps disponible avant le début de la formation. Les travailleurs ayant bénéficié de cette étape ont apprécié acquérir des connaissances générales sur la mine, qui constituaient des bases utiles à l'apprentissage du métier.

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.				
02. Au cours de cette période, les aspects suivants sont couverts : <ul style="list-style-type: none"> • Repérage géographique • Terminologie • Déroulement des opérations • Connaissance de l'équipe • Interrelations entre les différents métiers • Règles de communication (par ex. : radio, utilisation des phares et du klaxon) • Identification des dangers, règles de sécurité 				
03. Un véhicule à deux places est disponible.				
04. Le temps nécessaire à la familiarisation est autorisé, sans pénalité.				
TOTAL (SUR 10)				



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



FORMATION THÉORIQUE ET TECHNIQUE FOURNIR UN BAGAGE UNIFORMISÉ

Les formations théoriques et techniques sont données par des formateurs — internes ou externes — ou par des spécialistes. Elles ont notamment pour but de présenter l'utilisation sécuritaire d'équipements ou de véhicules et de transmettre des connaissances diverses associées à la SST (cadenassage, analyse de risque, etc.). Elles sont données sous différentes formes : en salle, avec un simulateur, sur le terrain dans une zone désignée ou hors production. Pour faciliter l'apprentissage, elles peuvent être données à différents moments : avant, pendant ou en alternance avec la formation à la tâche ou, dans le cas de transmission de nouveaux savoirs (par ex. : conduite hivernale), après l'entrée officielle en poste.

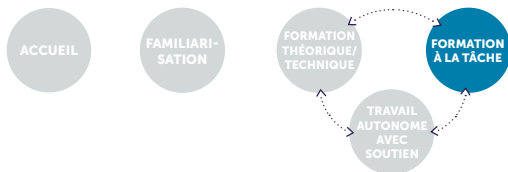


À considérer...

Le plus souvent, ces formations associées à des exigences réglementaires sont encadrées de façon formelle et doivent 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.				REMARQUES
	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	
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 au contexte propre à la mine.				
04. Les contenus sont mis à jour selon l'évolution technique et organisationnelle et les problèmes de SST qui peuvent survenir lors des opérations minières.				
05. Les méthodes de formation conviennent au profil des apprenants (par ex. : expériences antérieures, habiletés pour la lecture/l'écriture).				
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.				
TOTAL (SUR 7)				

SYNTHÈSE (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 donnée 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. Cette étape nécessite de planifier et de coordonner l'utilisation des équipements et les situations de travail à couvrir avec les opérations courantes de la mine. C'est ainsi que les conditions de production deviennent les conditions d'apprentissage. Le compagnon a donc la responsabilité de décider à quel moment soustraire le nouveau travailleur de certaines conditions ou, inversement, à quel moment le laisser expérimenter l'ensemble des véritables conditions de travail afin de développer son autonomie.

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

1. hors production pour apprendre les rudiments des opérations ;
2. en production, mais protégé, soit sans pression de production pour expérimenter différentes situations ;
3. en production dans les conditions réelles pour développer l'autonomie.



À considérer...

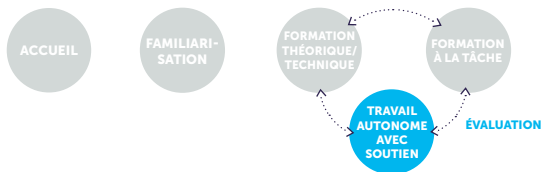
Les formations à la tâche peuvent prendre différentes formes. Certaines sont bien développées, encadrées et soutenues, mais d'autres laissent un flou tant sur le plan du contenu, de la durée et des moyens que du statut des personnes impliquées dans l'accompagnement. Lorsque des contenus formels sont définis, ils abordent les aspects techniques du travail, mais ils peuvent omettre certaines activités au cœur du métier, telles que la planification du travail 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	PRESQUE 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 couvre une diversité de situations de travail :				
• conditions climatiques				
• conditions de terrain (type de roche)				
• équipements/véhicules				
• matériaux				
• configuration des espaces de travail				
• contraintes temporelles				
• travail de jour, soir et nuit				
• autres				
03. La feuille de route que doit suivre le compagnon durant la formation comporte des points techniques, mais inclut aussi les habiletés plus larges et essentielles à l'accomplissement du travail :				
• la planification et la priorisation				

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"> • l'analyse et la résolution de problème, en phase avec la culture et l'organisation 				
<ul style="list-style-type: none"> • les répercussions de son travail sur le travail des autres 				
<ul style="list-style-type: none"> • la « lecture » du terrain 				
<ul style="list-style-type: none"> • la maîtrise des codes et des modes de communication 				
<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 				
<ul style="list-style-type: none"> • de la pratique en contexte réel de production 				
<ul style="list-style-type: none"> • du travail réalisé de façon autonome, avec supervision à distance 				
<p>05. Le contenu et le déroulement de la formation prennent en compte les préalables du travailleur (par ex. : besoin de s'exercer plus ou moins longtemps ou de revoir les bases).</p>				
<p>06. La formation se donne sans trop d'interruption.</p>				
<p>07. Des tâches non planifiées à la production peuvent être réalisées afin de couvrir les situations d'apprentissage nécessaires.</p>				
<p>08. L'apprentissage se fait sans pression de production.</p>				
<p>09. Les conditions nécessaires à la formation sont réunies :</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • véhicules 				
<ul style="list-style-type: none"> • équipements 				
<ul style="list-style-type: none"> • emplacements de travail 				
<p>10. Un équipement ou un véhicule supplémentaire permet de poursuivre la formation même lorsqu'il y a un bris.</p>				
<p>11. Un retour régulier vers le travailleur, assuré par le compagnon, le formateur, le superviseur ou l'équipe, permet de faire le point sur sa progression et d'ajuster la formation en conséquence.</p>				
<p>12. Les bilans de formation servent à enrichir le contenu des futures formations.</p>				
TOTAL (SUR 28)				



SYNTHÈSE (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. Elle vise à vérifier si le travailleur peut effectuer ses tâches de façon sécuritaire, conformément aux règles de l'entreprise. Cette évaluation s'effectue par l'observation de son travail et, dans certains cas, au moyen d'un examen écrit.

Après son évaluation, le travailleur est réputé pouvoir travailler de façon autonome. Il débute dans son équipe 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 nombre de situations nouvelles et continue ses apprentissages tout en contribuant à la production comme ses collègues. Des travailleurs nouvellement en poste ont mentionné ressentir du stress face aux nouvelles situations lorsqu'ils doivent réussir à effectuer le travail confié en début de quart. D'autres ont dit craindre pour leur sécurité dans certains cas.

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.				
08. Le nouveau travailleur est informé, de façon explicite, des attentes concernant sa progression et sa capacité de production : <ul style="list-style-type: none"> • dans des conditions normales de travail 				

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"> • dans des conditions particulières (par ex. : lorsqu'il y a un retard de production) 				
<ul style="list-style-type: none"> • lorsqu'il y a de nouveaux apprentissages 				
<p>09. Lors de nouvelles tâches ou de tâches exercées dans un nouveau contexte (par ex. : travail de nuit ou dans l'obscurité, conditions de terrain différentes) :</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • les tâches sont graduellement confiées au travailleur selon son niveau de maîtrise 				
<ul style="list-style-type: none"> • un accompagnement ou un suivi est prévu 				
<p>10. Des compléments de formation sont donnés selon les besoins (par ex. : conduite hivernale, bris d'équipement, nouveau véhicule, nouvelle procédure).</p>				
<p>11. Un suivi quotidien, de la supervision et de l'aide sont assurés.</p>				
<p>12. Le climat de travail est propice à :</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • limiter la prise de risque 				
<ul style="list-style-type: none"> • déclarer les incidents et les accidents 				
<p>13. Un suivi à moyen terme et un bilan de l'expérience d'intégration sont effectués avec le nouveau travailleur.</p>				
<p>14. Les valeurs de l'entreprise et du site sont transmises et appliquées de façon cohérente par tous les niveaux de supervision.</p>				
TOTAL (SUR 18)				



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

LES ACTEURS PRINCIPAUX

FORMATEUR, COMPAGNON, SUPERVISEUR ET ÉQUIPE – DES RÔLES COMPLÉMENTAIRES À SOUTENIR

Quatre groupes d'acteurs jouent un rôle central pendant et après la formation au métier :



les formateurs



les compagnons



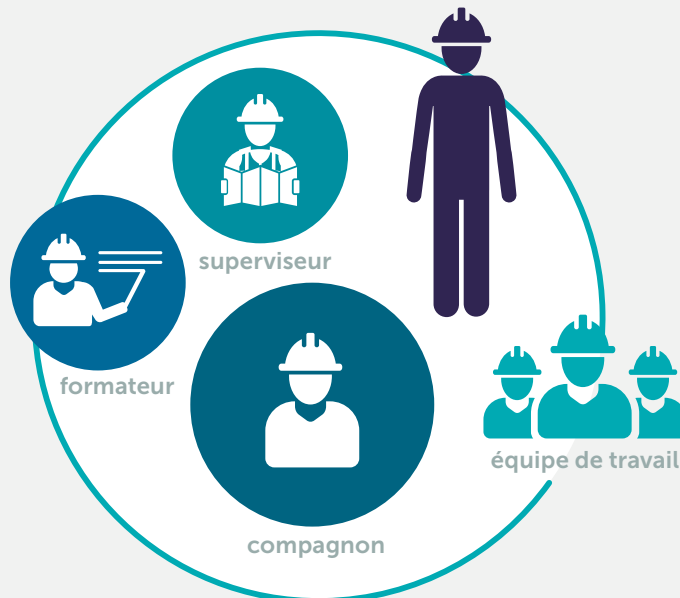
les superviseurs



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 direction, des représentants des travailleurs et le personnel de divers services tels que ressources humaines, santé et sécurité, opérations, ingénierie, géologie.



LE FORMATEUR

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

Les formateurs sont souvent des employés de la mine, mais peuvent aussi venir de l'extérieur, d'un centre de formation, par exemple. Certains peuvent s'acquitter de la formation théorique et technique ainsi que de la formation à la tâche. Toutefois, ce dernier volet est plus souvent pris en charge par des travailleurs expérimentés appelés « compagnons ».

Les formateurs sont souvent du personnel-cadre ayant une expérience des opérations et qui :

- 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) ;
- prennent en charge l'évaluation ;
- font un suivi après la formation.



À considérer...

Le manque de formateurs ou de superviseurs amène certaines entreprises minières à confier aux uns certaines responsabilités qui incombent aux autres. Par exemple, lorsqu'un formateur est appelé en renfort pour superviser, les activités de formation sont reléguées au second plan.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée. LE FORMATEUR	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 la mine, 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 des opérations quant au respect de la planification des formations.				
08. A le soutien nécessaire pour exercer son rôle (par ex. : secrétariat, disponibilité des véhicules, aide logistique).				

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 sur les 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.				
TOTAL (SUR 12)				



SYNTHÈSE (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 (appelés parfois entraîneurs ou instructeurs) sont des employés expérimentés occupant un poste comme celui qu'aura le nouveau. Ils se sont portés volontaires pour donner la formation. Respectés par leurs pairs, ils sont reconnus par l'entreprise pour le rôle qu'ils jouent dans la formation. Ils ont notamment comme responsabilité :

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

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



À considérer...

Sur une base régulière ou lors de non-disponibilité de compagnons, certaines mines confient la formation à la tâche à des travailleurs connaissant le poste, mais ne bénéficiant pas de préparation particulière. Souvent choisis le matin même, 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 la mine, 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. Ses responsabilités sont clairement définies et reconnues (par ex. : responsabilités légales).				
08. 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).				
09. N'est pas soumis aux exigences de production habituelles les jours où il donne la formation.				
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 sur les accidents.				
14. Est consulté dans l'élaboration des contenus de formation.				
15. Est consulté lors de l'achat et du remplacement des équipements.				
TOTAL (SUR 15)				



SYNTHÈSE (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 directement dans la formation au métier, le superviseur joue un rôle essentiel dans le processus, notamment pour :

- faciliter l'organisation des formations et permettre au compagnon de couvrir différentes situations (équipements, zones de la mine, tâches) ;
- 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. Le peu d'expérience de certains nouveaux superviseurs et la culture de production de certains autres constituent des défis pour ce qui est de l'encadrement des nouveaux travailleurs.

Indiquez votre réponse à chaque question en mettant « 1 » dans la case appropriée. LE SUPERVISEUR	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
01. A des lignes directrices claires concernant son rôle durant l'intégration (autre l'accueil). Ce rôle est reconnu.				
02. Connaît le travail au poste pour lequel le travailleur est formé • il sait vers qui diriger le nouveau travailleur ayant besoin d'aide.				
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, présence de neige, conditions de terrain différentes).				
08. 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).				

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

LE SUPERVISEUR	JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS	REMARQUES
09. Dispose du temps nécessaire pour aller sur le terrain et rencontrer régulièrement les nouveaux travailleurs et répondre à leurs questions (par ex. : soutien administratif).				
10. Peut adapter les exigences de production après la formation (par ex. : confie graduellement des tâches plus complexes, tolère un certain temps une production moindre).				
11. 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 (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.

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. Contribue à la familiarisation grâce à un travailleur expérimenté <ul style="list-style-type: none"> • qui se porte volontaire pour faire le tour de l'entreprise avec le nouveau ; • qui possède des outils pour le guider (par ex. : aide-mémoire, plan des lieux). 				
04. Est vigilante, assure un suivi, apporte ses conseils et des compléments à la formation.				
05. Est une ressource qui aide le nouveau travailleur.				
06. N'est pas pénalisée lorsque les objectifs de production ne sont pas atteints à cause de l'arrivée du nouveau.				
07. Contribue au bilan des expériences d'intégration.				
TOTAL (SUR 8)				

SYNTHÈSE (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 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 (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				
 Accueil	3 questions			
 Familiarisation	10 questions			
 Formation théorique/technique	7 questions			
 Formation à la tâche	28 questions			
 Travail autonome avec soutien	18 questions			
TOTAL (66 QUESTIONS)				

		COMPILATION DE VOS RÉPONSES		
		JAMAIS	QUELQUE-FOIS	PRESQUE TOUJOURS
LES ACTEURS PRINCIPAUX				
 Formateur	12 questions			
 Compagnon	15 questions			
 Superviseur	12 questions			
 Équipe de travail	8 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 ou du site?

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...), 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 — ACTION 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