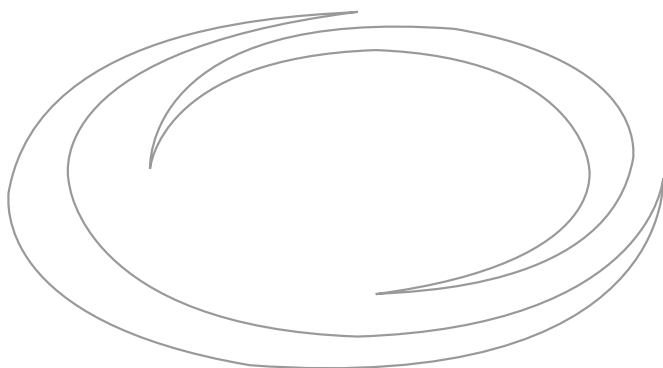


INTRODUCTION

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés sont des préoccupations importantes au sein des organisations. Les défis actuels des entreprises du secteur reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient d'établir un mécanisme pour transmettre toutes les informations nécessaires au moment de leur embauche. La mise en place d'une démarche structurée d'accueil et d'intégration a un impact important sur la durée en emploi, l'implication de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission.

C'est donc suite au processus de sélection et d'embauche que l'organisation doit prévoir un accueil qui facilite la transmission et le partage de sa mission, ses valeurs, sa philosophie ainsi que de ses attentes envers l'employé. Dans le même sens, plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce nouvel employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

BJECTIFS

- ◆ Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.
- ◆ Démontrer au nouvel employé la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- ◆ Permettre à l'employé d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente.
- ◆ Soutenir l'employé afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- ◆ Communiquer à l'employé les attentes relatives à ses tâches, rôles et responsabilités.
- ◆ S'assurer que l'employé connaisse les normes et les politiques de l'entreprise.
- ◆ Familiariser l'employé avec la culture et les valeurs de l'entreprise.
- ◆ Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.
- ◆ Réduire l'anxiété du nouvel employé qui peut être causée par le défi de se familiariser à un nouveau travail, le désir d'être à la hauteur, le besoin d'être accepté par sa nouvelle équipe, etc.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



POUR MIEUX CONNAÎTRE LES GÉNÉRATIONS

Pour avoir un processus d'accueil et d'intégration efficace et qui favorise la rétention, il est important de prendre conscience des différences entre les générations afin d'utiliser les stratégies les plus appropriées à chacune. Voici quelques caractéristiques intéressantes.

	Boomers	X	Y
Nés entre	1947 et 1964	1965 et 1976	1977 et 1997
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Forte estime de soi ◆ Optimisme ◆ Désir d'avoir de l'impact 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Scepticisme ◆ Cynisme ◆ Autonomie ◆ Ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Immédiateté ◆ Tolérance à la diversité ◆ Altruisme ◆ Facilité avec la technologie ◆ Multitâche
Conception du travail	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Priorité ◆ Part de leur identité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nécessité ◆ Valorisent l'employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lieu de création et d'expression ◆ Doit avoir un sens
Type de gestion préférée	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Participative ◆ Décision par consensus 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Par crédibilité ◆ Axée sur les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autonomie ◆ Collaboration ◆ Aplanissement des paliers hiérarchiques
Source de motivation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pouvoir ◆ Argent ◆ Confort 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Survie ◆ Équilibre travail/vie personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plaisir ◆ Défis ◆ Variété



POUR MIEUX CONNAÎTRE LES GÉNÉRATIONS (SUITE)

Conseils

Il faut demeurer prudent avec la catégorisation des générations. Il s'agit de caractéristiques générales qui ne représentent pas tous les individus d'une même génération.

Parmi les solutions à envisager afin de faciliter la coexistence harmonieuse des différents groupes d'âge, il existe différentes mesures qui peuvent favoriser une gestion intergénérationnelle telles que les suivantes :

- ◆ créer des liens sociaux entre les travailleurs des différents groupes d'âge en instaurant un programme de mentorat;
- ◆ effectuer une planification de la main-d'œuvre et un plan de relève afin de permettre au successeur de faire l'apprentissage de son nouveau travail en côtoyant son prédécesseur un certain temps avant son départ;
- ◆ rendre la prolongation de carrière attrayante en enrichissant la tâche des seniors, par exemple en leur accordant la responsabilité de former les nouveaux employés.

Sources

- ◆ Paré, Guy, (2002). « La génération internet : un nouveau profil d'employés », *Revue Gestion*, vol. 27, no 2.
- ◆ Simon, Laurent (2006). Conférence « *Des perspectives intergénérationnelles* », Colloque ASSTSAS.



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Richards, Rebecca A. *Intégration et formation des nouveaux employés*, Publications CCH, 2003, 77 p.
Ce livre fournit des outils afin d'élaborer une politique d'intégration et de formation des nouveaux employés axée sur les résultats.
- ◆ Emploi-Québec : emploi.quebec.net
Ce site offre une section « soutien à la gestion des ressources humaines » comportant plusieurs fiches qui proposent des trucs pratiques portant entre autres sur la génération Y et sur la prolongation de la vie professionnelle des baby-boomers.
- ◆ Bourhis, Anne. *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin éditeur : Chenelière éducation, 2007, 562 p.
Cet ouvrage de référence à vocation pédagogique comporte un chapitre détaillé sur l'accueil et l'intégration des employés.

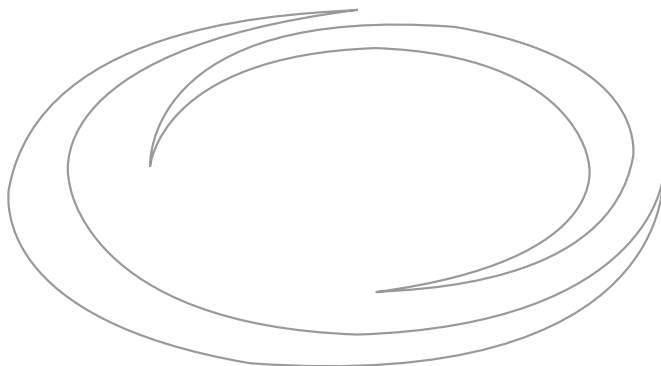
- ◆ <http://www.regionautravail.com/employeur/outils.php>
Ce site propose une boîte à outil qui comprend un ensemble de moyens qui supporteront votre réflexion et vos actions dans votre gestion des ressources humaines, incluant une liste de vérification à utiliser lors de l'accueil et l'intégration d'un employé.
- ◆ Chaire de gestion des compétences, ESG-UQAM. Projet de recherche sur la socialisation organisationnelle: Comment réussir l'intégration et la fidélisation de vos nouveaux employés?

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS

1. CRÉER LE DOSSIER ADMINISTRATIF DU NOUVEL EMPLOYÉ

Lors de cette première étape du processus d'accueil et d'intégration, il est nécessaire de réunir dans un dossier toute l'information concernant l'employé afin de maintenir à jour les renseignements disponibles et d'accéder à cette information rapidement. Cette démarche devrait s'effectuer de manière uniforme pour chacun des employés afin de s'y retrouver facilement. De plus, il est important de restreindre l'accès à ces dossiers et d'assurer une confidentialité des informations selon la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Seuls les responsables des ressources humaines ou les gestionnaires devraient y avoir accès.

Il est préférable de préparer le dossier dès l'embauche du nouvel employé, mais la collecte d'information peut également se dérouler durant le processus d'accueil du nouvel employé, surtout que certaines fiches nécessitent d'être complétées par ce dernier. D'ailleurs, par mesure de sécurité, il est recommandé de conserver un document où se retrouve la liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence pour tous les employés. Dans le cas d'un incident majeur, il est plus rapide de récupérer cette liste que l'ensemble des dossiers d'employés.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

1. CRÉER LE DOSSIER ADMINISTRATIF DU NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

MÉTHODE

Il existe de nombreuses façons de classer les renseignements, mais la plus simple consiste à séparer les documents du dossier par sujet dans des chemises différentes. Voici les quatre principaux sujets suggérés.

- ◆ **Informations personnelles** : fiche de l'employé, curriculum vitae, informations recueillies lors du processus de sélection, historique de travail, informations relatives à la paie, etc.
- ◆ **Informations sur la formation** : liste des formations suivies par l'employé, attestations de formation, etc.
- ◆ **Informations concernant les relations de travail** : contrat de travail, évaluations de rendement, notes au dossier de l'employé, justification des absences, mesures disciplinaires, griefs, etc.
- ◆ **Informations portant sur la santé et la sécurité** : formulaires de déclaration d'accident, réclamations du travailleur, demandes de remboursements, etc.



Voir l'outil #26 : Fiche de l'employé (page 9)

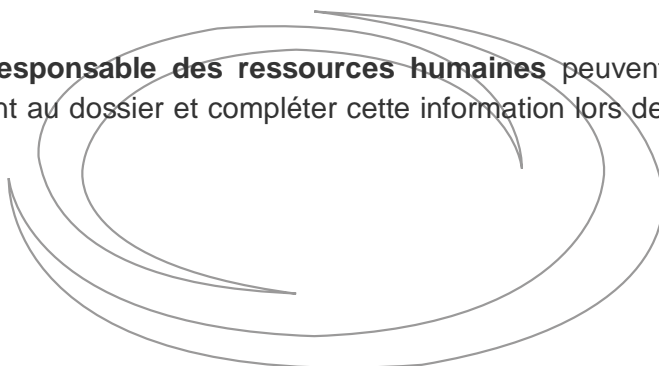
Voir l'outil #27 : Historique de travail au sein de l'entreprise (page 11)

Voir l'outil #28 : Notes au dossier de l'employé (page 13)

Voir l'outil #29 : Liste des personnes à rejoindre en cas d'urgence (page 15)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** ainsi que le **responsable des ressources humaines** peuvent inscrire les informations dont ils disposent au dossier et compléter cette information lors de l'arrivée du nouvel employé.





Nom :	
Prénom :	
Date de naissance : __ / __ / _____	Assurance sociale : _ _ _ _ _
Adresse :	
Ville :	
Province :	Code postal :
Téléphone maison :	Téléphone autre :
Personne #1 à joindre en cas d'urgence :	
Lien :	Téléphone :
Personne #2 à joindre en cas d'urgence :	
Lien :	Téléphone :
Date d'embauche : __ / __ / _____	
Poste occupé :	
Unité/secteur/département :	
Nom du superviseur :	
Diplômes/qualifications/certifications pertinentes :	



Nom : _____

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	

Poste occupé :	
Date de début :	__ / __ / ____
Département :	
Supérieur immédiat :	
Salaire :	
Commentaires :	



Nom : _____

Notes	Date : __ / __ / ____

Notes	Date : __ / __ / ____

Notes	Date : __ / __ / ____



Employé :	
Personne #1 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :
Personne #2 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :

Employé :	
Personne #1 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :
Personne #2 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :

Employé :	
Personne #1 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :
Personne #2 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :

Employé :	
Personne #1 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :
Personne #2 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :

Employé :	
Personne #1 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :
Personne #2 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :

Employé :	
Personne #1 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :
Personne #2 à joindre :	
Lien :	Numéro de téléphone :

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

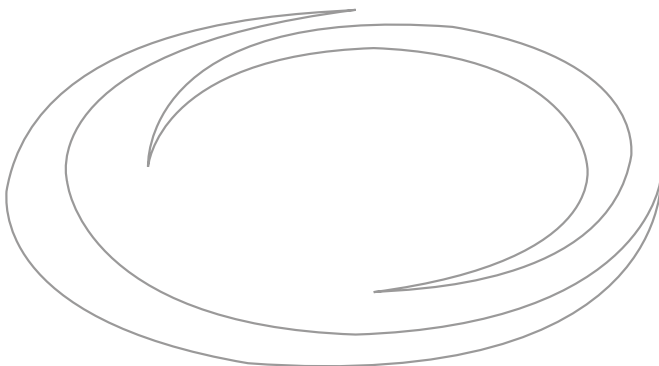
2. PRÉPARER L'ACCUEIL DU NOUVEL EMPLOYÉ

Il est important de prendre le temps de bien préparer l'accueil d'un nouvel employé afin d'éviter d'improviser et d'oublier des éléments importants à la démarche. Le souci accordé à la préparation de l'arrivée du travailleur lui transmet le message que sa place est importante au sein de l'entreprise.

MÉTHODE

- 1 **Communiquer la venue du nouvel employé au personnel en place en :**
 - a. rencontrant l'équipe de travailleurs pour leur annoncer la venue d'un nouveau collègue;
 - b. leur faisant une brève présentation de cette personne et en leur indiquant le poste qu'il occupera;
 - c. faisant appel à leur collaboration afin d'offrir un accueil chaleureux et un soutien au nouvel employé.

- 2 **Organiser l'environnement de travail.**
 - a. Pour un emploi administratif : aménager un poste de travail, prévoir les fournitures, l'ordinateur, le téléphone, configurer une boîte vocale, etc.
 - b. Pour un emploi de production : prévoir un uniforme convenant à sa taille, des accessoires de sécurité, une aire de travail, les outils nécessaires, etc.
 - c. S'assurer que l'employé disposera dès son arrivée de codes d'accès, clés et cartes magnétiques fonctionnels.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

③ **Planifier le soutien nécessaire au nouvel employé en :**

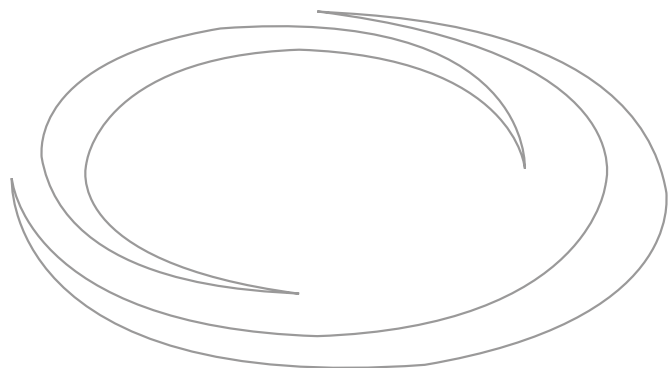
- a. choisissant un parrain ou un formateur parmi l'équipe, qui pourra répondre aux questions du nouvel employé et l'aider à se familiariser avec son travail;
- b. planifiant les formations nécessaires afin de rendre l'employé fonctionnel et efficace dans son travail.



Voir l'outil #30 : Aide-mémoire – Le choix d'un parrain ou d'un formateur (page 19)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** a la responsabilité de préparer l'accueil du nouvel employé. Il doit également choisir parmi son équipe l'employé qui possède les meilleures qualifications pour remplir le rôle de parrain ou de formateur auprès du nouvel arrivant.
- ◆ La personne **responsable des ressources humaines** peut apporter un soutien au gestionnaire par de la formation et des outils pour assurer un accueil bien réussi et cohérent avec la culture de l'organisation.





Rôle : afin d’assumer son rôle, le parrain ou le formateur se doit de...

- fournir les ressources nécessaires.
- chercher des chemins pour aider.
- connaître les préférences personnelles du parrainé.
- partager l’information.
- donner la réaction constructive (feed-back).
- faciliter la résolution de problèmes.
- fournir le support approprié.

Qualités : pour être un bon parrain ou un bon formateur, une personne doit idéalement...

- aimer les gens et les contacts humains.
- faire preuve d’une certaine diplomatie.
- aimer travailler en équipe.
- être claire dans sa façon de transmettre un message.
- faire preuve d’une très grande honnêteté.
- être exigeante envers les autres, sans être inhumaine.
- être habile dans l’écoute active.
- donner du feed-back selon les besoins.
- être capable d’impliquer l’apprenant et de développer son engagement.
- être capable d’identifier les forces et faiblesses de l’apprenant.
- être capable de déceler ses besoins de formation.
- posséder de l’expérience et du vécu dans le domaine où elle doit parrainer.

Conseils

Il peut être pertinent d’assigner deux personnes à titre de formateurs ou de parrains pour un nouvel employé. Le premier forme l’employé au niveau de son travail et des aspects techniques de son travail. Le second accompagne l’employé dans son intégration sociale dans l’équipe. Deux types de personnes peuvent alors être choisis.

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

3. ACCUEILLIR LE NOUVEL EMPLOYÉ

Tel une première impression, l'accueil du nouvel employé représente la première image que ce dernier reçoit de son milieu de travail et de son équipe. C'est l'occasion de lui transmettre l'information nécessaire à son intégration dans l'entreprise. Il faut cependant garder en tête que l'employé doit assimiler une très grande quantité d'information lors de son entrée et qu'il ne pourra retenir qu'une partie de ce qui lui est dit. Ainsi, il est utile de lui préparer des documents écrits auxquels il pourra se référer dans le futur et de demeurer disponible à ses questions.

MÉTHODE

1 Accueillir l'employé.

- a. Offrir un mot de bienvenue.
- b. Effectuer les présentations mutuelles.
- c. Remplir les documents nécessaires (formulaire de dépôt de la paie, assurances collectives, etc.).

2 Présenter l'entreprise et le fonctionnement.

- a. Présenter la mission, l'historique, les valeurs et les caractéristiques de l'organisation.
- b. Présenter les politiques de paie, de vacances, de congés annuels, etc.
- c. Expliquer les politiques de santé et sécurité du travail.
- d. Parler du programme d'aide aux employés et de la politique de harcèlement au travail.
- e. Remettre le manuel de l'employé et les documents corporatifs (ex. : horaire de travail, etc.).

3 Visiter le milieu de travail.

- a. Identifier les sorties d'incendie.
- b. Visiter le lieu de la cafétéria ou cantine.
- c. Montrer l'espace de repos.
- d. Indiquer l'endroit des salles de bain, etc.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

MÉTHODE (SUITE)

4 **Présenter le personnel.**

- a. Présenter le nouvel employé aux membres de l'équipe.
- b. Effectuer les présentations entre le nouvel employé et son parrain.



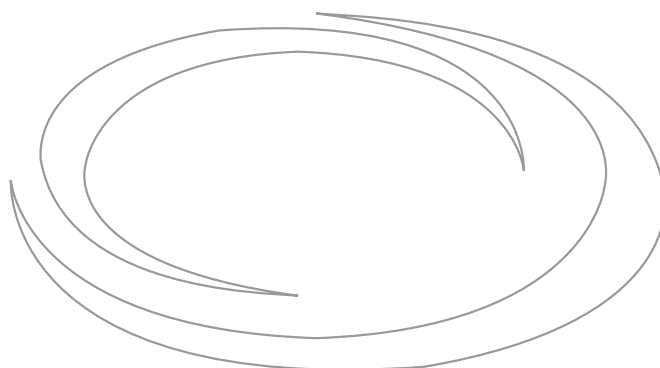
Voir l'outil #31 : Aide-mémoire – Accueil des nouveaux employés pour les responsables des ressources humaines et les superviseurs (page 23)



Voir l'outil #32 : Aide-mémoire – Auto-intégration pour l'employé (page 25)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** est la personne toute désignée pour procéder à l'accueil du nouvel employé et pour représenter l'entreprise afin de transmettre ses valeurs et modes de fonctionnement.
- ◆ La personne **responsable des ressources humaines** joue souvent un rôle pour l'intégration administrative, comme la signature des documents, l'information sur les politiques, etc. (exemple : les éléments 1c, 2 et 3 mentionnés ci-dessus).





- Expliquer les débuts/l'historique de l'entreprise.
- Énoncer les objectifs de l'entreprise.
- Énoncer les objectifs de son service.
- Décrire la vision de l'entreprise et ses plans pour l'avenir.
- Indiquer la position de l'entreprise sur le marché.
- Décrire les produits et services que fournit l'entreprise.
- Décrire comment les services interagissent pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Expliquer ce que fait l'entreprise.
- Dire qui sont nos clients.
- Expliquer l'importance de son poste et en quoi il a une incidence sur les autres.
- Informer sur les rôles et les responsabilités de l'ensemble du personnel.
- Décrire l'aménagement du bureau.
- Connaître ses avantages sociaux.
- Connaître la durée de la période de mise à l'essai.
- Savoir quoi faire si l'on est en retard ou absent.
- Savoir comment les congés s'accumulent et quand on a le droit de les prendre.
- Savoir à qui poser des questions.
- Savoir ce qu'il faut faire en cas de panne des machines ou de l'équipement.
- Connaître les règles, les politiques et les méthodes que l'on doit observer.
- Comprendre les normes minimales en matière de rendement et d'attitude.
- Comprendre les conséquences d'un manquement aux règles.
- Savoir interpréter le talon de son chèque de paie.
- Démontrer comment s'acquitter d'une ou de deux des responsabilités essentielles liées à sa tâche.
- Faire fonctionner adéquatement tout l'équipement sur les lieux de travail, de façon sécuritaire.
- Répondre au téléphone de la manière appropriée.
- Agir et traiter les autres de la manière appropriée.
- Prendre des mesures pour bien traiter les plaintes, les cas difficiles ou d'autres situations inhabituelles.



	Ressources (où trouver l'information)	✓
◆ Expliquer les débuts de l'entreprise	Son gestionnaire, Manuel des employés	
◆ Énoncer les objectifs de l'entreprise	Son gestionnaire et ses collègues	
◆ Énoncer les objectifs de son département	Son gestionnaire et ses collègues	
◆ Décrire la vision de l'entreprise	Son gestionnaire, la direction et ses collègues	
◆ Décrire les produits et services	Son gestionnaire et ses collègues. On peut aussi s'adresser aux départements des ventes et techniques	
◆ Expliquer l'importance de son poste et en quoi il a une incidence sur les autres	Description de tâches	
◆ Décrire l'aménagement de son département	Son accompagnateur, ses collègues et son gestionnaire	
◆ Connaître ses avantages sociaux	Directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés, ses collègues	
◆ Connaître la durée de sa période de mise à l'essai	Son gestionnaire, directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés	
◆ Savoir quoi faire si on est en retard ou absent	Son gestionnaire, directeur des ressources humaines, Manuel des employés	
◆ Savoir comment ses congés s'accumulent et quand on a le droit de les prendre	Directeur des ressources humaines, son gestionnaire, ses collègues, conventions collectives, Manuel des employés	
◆ Savoir à qui poser les questions	Son gestionnaire et ses collègues	
◆ Savoir ce qu'il faut faire en cas de panne d'équipement	Son gestionnaire, son accompagnateur et ses collègues	
◆ Connaître les règles, les politiques et les méthodes que l'on doit observer	Son gestionnaire, son accompagnateur, ses collègues, directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés	
◆ Comprendre les conséquences d'un manquement aux règles	Son gestionnaire, directeur des ressources humaines, conventions collectives, Manuel des employés	
◆ Savoir interpréter le talon de son chèque de paie	Responsable de la paie des ressources humaines	
◆ Démontrer comment s'acquitter des responsabilités essentielles liées à sa tâche	Son gestionnaire	
◆ Faire fonctionner adéquatement tout l'équipement et ce, de façon sécuritaire	Son accompagnateur, ses collègues et son gestionnaire	
◆ Se sentir bienvenu, à l'aise et partie intégrante de l'équipe		
◆ Sentir que l'on peut adopter les objectifs, la vision et les plans de l'entreprise		

Source

- ◆ Bitumar

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

4. FORMER LE NOUVEL EMPLOYÉ

Une fois l'employé familiarisé avec l'organisation et son fonctionnement, il faut maintenant lui transmettre les connaissances nécessaires afin qu'il puisse accomplir son travail correctement et efficacement. Cette étape permet de garder l'employé motivé, car il devient rapidement compétent dans son travail et rencontre moins de difficultés. De plus, cela permet d'assurer une qualité du travail accompli et d'éviter, entre autres, des accidents de travail.

MÉTHODE

1 Familiariser l'employé avec son travail.

- a. Présenter les attentes du supérieur immédiat.
- b. Décrire les rôles et responsabilités de l'employé.
- c. Écouter les attentes et préoccupations du nouvel employé.

2 Procéder à l'entraînement à la tâche.

- a. Remettre les documents de référence.
- b. Présenter les outils de travail, les ressources et les principes d'intervention.
- c. Expliquer les tâches spécifiques.
- d. Démontrer des exemples de tâches.
- e. Permettre à l'employé de mettre la tâche en pratique.



Voir l'outil #33 : Aide-mémoire – Préparation de l'entraînement à la tâche
(pages 29-30)



Voir l'outil #34 : Grille d'entraînement à la tâche (page 31)



Voir l'outil #35 : Guide pour le responsable de l'entraînement à la tâche
(pages 33-34)

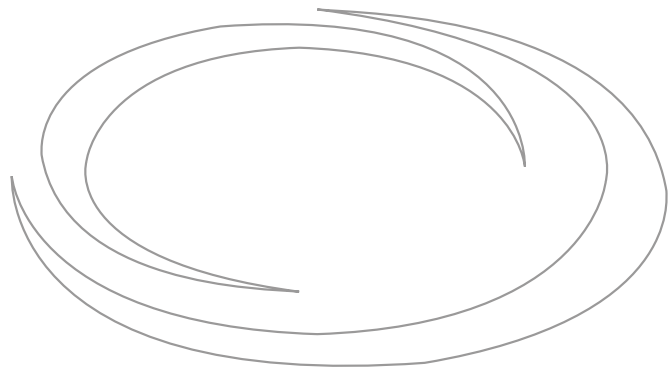
4. FORMER LE NOUVEL EMPLOYÉ (SUITE)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ Le **supérieur immédiat** est responsable de familiariser l'employé à son travail.
- ◆ Le **parrain** a la responsabilité du volet plus technique d'enseigner la tâche au nouvel employé.

CONSEIL

Les heures payées à un employé pour la période durant laquelle celui-ci est en entraînement à la tâche sont des dépenses admissibles à la *Loi sur la formation de la main-d'œuvre* à la condition que l'apprentissage des tâches soit d'une durée spécifique établie dans le cadre d'un plan de formation. Le nombre d'heures est facilement calculable à l'aide de l'outil #34. Le module 9 portant sur la formation offre aussi plus de détails sur l'application de la loi.





Nom : _____ Prénom : _____

Titre de l'emploi : _____

Date : _____ Parrain : _____

Questions utiles pour la préparation

1. Quelles raisons ont nécessité la mise sur pied d'une formation?

2. Quels sont les objectifs de l'activité d'entraînement?

3. À quel moment l'entraînement doit-il être réalisé?

4. Quelles seront les tâches que l'employé devra réaliser suite à son entraînement?

5. Quel est le niveau de connaissances et de compétences de l'employé en formation avant son entraînement?

6. À quel moment le nouvel employé devrait-il être autonome?

7. Quelles sont les caractéristiques et les tâches reliées à l'emploi (en lien avec le profil de poste)?



8. Quel est le temps de formation requis pour chaque tâche?

9. Quels aspects devront être couverts durant la formation?

10. Quels éléments l'employé devra-t-il apprendre pour atteindre les objectifs de la formation?

11. Dans quel ordre ces contenus seront-ils enseignés (selon une logique d'apprentissage)?

12. Quelles seront les méthodes de formation utilisées
(exposé, démonstration, entraînement, discussion, mise en pratique, etc.)?

13. Quels équipements, ressources ou matériel sont nécessaires pour l'entraînement à la tâche?

14. Comment l'apprentissage des employés en formation sera-t-il vérifié
(test, observation, expérimentation, évaluation formelle, etc.)?



	FORMATION SUR LES TÂCHES DU POSTE	RESPONSABLE	OUTILS	Fait (✓)	N ^{bre} heures
Jour 1	ACCUEIL ET INTÉGRATION	Superviseur/RH			
	◆ Accueillir le nouvel arrivant			()	
	◆ Présenter la compagnie (historique, philosophie, clientèle, produit, etc.)			()	
	◆ Présenter les politiques (éthique, etc.)			()	
	◆ Présenter les normes administratives (horaires, dîner, pause, congé, etc.)			()	
	◆ Présenter l'équipe de travail en expliquant le rôle et les responsabilités de chacun			()	
	◆ Faire une visite des bureaux en précisant la fonction de chacun des départements			()	
	SÉCURITÉ	Superviseur	Programme prévention		
	◆ Informer sur port obligatoire de matériel sécuritaire (bottes, casque, etc.)			()	
	◆ Expliquer les normes de sécurité sur les chantiers			()	
◆ Présenter le programme de SST			()		
Jour 2	INTRODUCTION GÉNÉRALE AU POSTE	Superviseur			
	◆ Présenter les projets en cours			()	
	◆ Expliquer l'ensemble des tâches du poste			()	
	◆ Expliquer les méthodes de travail			()	
	◆ Former sur l'utilisation des outils de travail (téléphone, boîte vocale, ordinateur, réseau d'entreprise, etc.)			()	
	◆ Expliquer les procédures de l'entreprise			()	
◆ Procurer le matériel de travail nécessaire			()		
Jours 3 à 90	OPÉRATION ET ENTRETIEN	Parrain	Aide-mémoire		
	◆ Identifier les données nécessaires à la production dans le devis technique			()	
	◆ Effectuer les opérations de production			()	
	◆ Analyser les résultats obtenus et faire les ajustements si nécessaire			()	
	◆ Identifier et signaler toute anomalie concernant la calandre			()	
	◆ Faire l'inspection complète et l'entretien de la calandre			()	
	◆ Vérifier si l'alimentation en matière première de caoutchouc est suffisante			()	
	◆ Maintenir les lieux de travail salubres et sécuritaires			()	
	◆ S'assurer que la qualité des produits finis soit conforme aux normes de l'industrie et à celles de l'entreprise			()	
	ADMINISTRATION/CONSEIL/GESTION	Parrain	Guide		
	◆ Maintenir à jour les équipements de travail			()	
	◆ S'assurer de rédiger le rapport de production			()	
	◆ Informer les personnes concernées sur l'avancement de la production			()	
	◆ Soumettre des suggestions d'amélioration			()	
	◆ Consulter les personnes-ressources en cas de doute			()	
◆ S'assurer que ses connaissances soient à jour			()		
Jour 91	ÉVALUATION ET SUIVI	Superviseur			
	◆ Répondre aux questions de l'employé			()	
	◆ Faire part à l'employé des observations du parrain et du superviseur			()	
	◆ Vérifier son intérêt pour l'emploi			()	
	◆ Évaluer sa capacité d'apprentissage			()	
Total des heures d'entraînement à la tâche					



Dans la mesure où le rôle du parrain ou du formateur est d'apporter une contribution qui assure les conditions de réussite de l'accueil, ce dernier doit vérifier tout au long du déroulement de l'entraînement à la tâche que le travail soit accompli de façon structurée. Plus spécifiquement, voici quelques conseils qui permettent de faciliter l'action.

Établir une relation de confiance avec le nouvel employé : le parrain ou formateur explique son rôle et se rend disponible pour répondre aux questions du nouvel employé. Ils partagent leurs attentes respectives face à l'entraînement à la tâche.

Faire une présentation du poste et des outils de travail : le parrain ou formateur fait une présentation générale des tâches reliées au poste. Il fait ensuite l'exposé ou la démonstration, si nécessaire, du processus ou de l'activité à mettre en place. Pour chacune des tâches, il est important d'expliquer comment elles s'inscrivent dans la coordination et la séquence des opérations.

Superviser la mise en pratique : le nouvel employé reproduit les gestes et les étapes en situation réelle de travail. Le parrain ou formateur l'observe et s'assure qu'il utilise les bonnes méthodes de travail et les bonnes façons de faire. Il lui donne une rétroaction continue.

S'assurer du transfert des apprentissages : afin de mieux intégrer les apprentissages, il est utile de faire répéter plusieurs fois l'activité pratique. Le parrain ou formateur se retire progressivement, mais demeure disponible pour toute question. Il agit à titre de soutien tout au long de l'intégration de l'employé.

Principes d'apprentissage

Bien que l'apprentissage d'une personne dépende en bonne partie de ses aptitudes et de sa motivation, l'application de certains principes d'apprentissage permet d'accélérer le processus d'intégration de la formation. Ces principes sont les suivants.

- ◆ **Participation** – permettre à l'employé de jouer un rôle actif dans la formation.
- ◆ **Répétition** – répéter les points importants de différentes façons pour imprimer un modèle des habiletés et des connaissances dans la mémoire de l'employé.
- ◆ **Pertinence** – lier l'apprentissage aux tâches du poste, aux relations avec les autres postes et aux objectifs de l'organisation.
- ◆ **Transfert** – maintenir un lien entre la formation et les futures tâches et fonctions que l'employé devra accomplir.
- ◆ **Rétroaction** – donner régulièrement du feed-back à l'employé pour lui permettre d'évaluer sa progression.
- ◆ **Gestion du temps** – répartir le temps de formation en périodes d'apprentissage, de mise en pratique et de repos.
- ◆ **Renforcement** – stimuler la mise en pratique des apprentissages.



Stratégies

Tout en respectant ces principes, le parrain ou formateur peut faire appel aux stratégies suivantes pour maximiser l'efficacité de la formation.

1. **Élaborer des objectifs axés sur l'application.** Ces objectifs, qui permettent de définir les comportements attendus de l'employé dans l'exercice de ses fonctions, sont axés sur les compétences et incitent l'employé à penser au-delà de la formation.
2. **Tenir l'employé au courant de ses progrès.** Le parrain doit bien expliquer les comportements vers lesquels l'employé doit tendre. Par la suite, il doit suivre et commenter les progrès accomplis, en prenant soin de lui indiquer ce qu'il doit faire pour s'améliorer et pour appliquer les acquis une fois en poste.
3. **Remettre le plan de formation à l'employé et tout autre aide-mémoire pertinent.** Ces aides sont de précieux outils pour encourager l'employé à appliquer les nouveaux acquis et éviter les oublis.
4. **Éviter les interruptions.** Le parrain doit avoir comme règle stricte de ne tolérer aucune interruption pendant la période de formation. Les collègues de travail doivent donc être mis à contribution pour éviter tout dérangement.
5. **Réassigner le travail des employés en apprentissage.** Souvent, les employés (parrain et employés en formation) s'inquiètent du surcroît de travail qui les attend à la fin de l'entraînement à la tâche. Il s'agit d'une préoccupation importante qui peut réduire considérablement l'efficacité de la formation.
6. **Reconnaître les acquis de l'employé.** Au terme du programme de formation, une attestation de réussite devrait être remise à l'employé. Par ailleurs, l'utilisation de ces nouvelles habiletés doit être soulignée et encouragée de façon à inciter l'employé à se dépasser et à acquérir une culture d'apprentissage continu.

É TAPES DE L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX EMPLOYÉS (SUITE)

5. CONFIRMER L'EMPLOYÉ EN POSTE SUITE À LA PÉRIODE DE PROBATION

Une fois la période de probation terminée, vient le temps de confirmer l'employé dans son poste. Pour ce faire, il faut lui offrir une rétroaction sur sa performance jusqu'à ce jour et l'orienter vers les actions à prendre en vue de poursuivre son amélioration. Il est important de mettre l'accent sur les bons coups de l'employé et d'aborder ses points à améliorer de façon concise et objective (dépourvue de jugement) afin de ne pas le démotiver dans sa démarche.

MÉTHODE

- 1 **Évaluer l'employé.**
 - a. Souligner les points forts de l'employé.
 - b. Lui expliquer les points à améliorer.
 - c. Suggérer des pistes de solutions.
- 2 **Donner une rétroaction sur l'entraînement à la tâche.**
 - a. Donner une appréciation de l'apprentissage de l'employé.
- 3 **Évaluer la satisfaction de l'employé.**
 - a. Écouter les commentaires de l'employé, ses difficultés, ses suggestions, ses désirs, etc.
- 4 **Identifier ses besoins de formation.**
 - a. À la lumière des points à améliorer, faire l'inventaire des formations que devrait suivre l'employé afin de s'améliorer et de cheminer dans sa carrière.



Voir l'outil #36 : Grille d'évaluation de la période de probation (page 37)

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- ◆ L'évaluation du nouvel employé incombe au **supérieur immédiat** qui doit se baser sur ses observations et son jugement afin de donner une rétroaction précise. Cependant, il est préférable qu'il consulte le **parrain** au sujet de l'entraînement à la tâche puisque ce dernier a participé activement à la démarche.

**IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ**

Personne #1 à joindre :

Date d'embauche :

Poste occupé :

Département :

Supérieur immédiat :

Fiche remplie par :

FORCES DE L'EMPLOYÉ**ASPECTS À AMÉLIORER****ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION****CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION**

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

NOTES COMPLÉMENTAIRES**Légende (cochez la colonne appropriée)**

1 = Insatisfaisant, 2 = À améliorer, 3 = Satisfaisant, 4 = Très satisfaisant

Signature de la personne ayant rempli la fiche : _____