



Dominique Beaudoin

B.A.
Conseillère en SST

Un outil pour intégrer les nouveaux et le rôle des travailleurs expérimentés

Qui dit intégration d'un nouvel employé, dit transfert des savoirs de prudence et de production. Pour atteindre ces grands objectifs, quoi de mieux que d'avoir en main un outil d'autodiagnostic qui nous aide à ne rien oublier? C'est ce que nous propose l'ergonome M^{me} Élise Ledoux¹ et son équipe. Bien que l'outil soit issu du secteur minier, il pourrait être d'intérêt pour d'autres milieux de travail, car il fait ressortir les conditions favorables à l'intégration d'un travailleur dans un secteur à risque. Puis, une chose est sûre : il met en évidence le rôle incontournable des travailleurs expérimentés dans ce processus.

CE QUI A MENÉ À L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

L'entrevue avec M^{me} Ledoux m'a permis de comprendre tout le travail qu'il y avait derrière cet outil d'autodiagnostic, intitulé « Intégration sécuritaire des nouveaux travailleurs dans les entreprises minières »². D'entrée de jeu, elle a fait référence à la campagne de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) pour prévenir les accidents chez les moins de 25 ans. Cette volonté de prévention va dans le même sens que les travaux de recherche de l'IRSSST, orientés vers la compréhension du phénomène de l'intégration des travailleurs et l'amélioration des conditions de transfert des connaissances et des savoirs de prudence. Une étude³ indique d'ailleurs que c'est lors de son premier mois d'emploi que le travailleur est le plus à risque de subir une lésion avec perte de temps indemnisée.

Voici cinq grands constats mis en lumière par M^{me} Ledoux et son équipe concernant l'accueil et l'intégration des employés⁴ :

- 1) La formation des nouveaux travailleurs n'est pas qu'une activité ponctuelle ciblée dans le temps, elle représente une activité courante qui fait partie intégrante des opérations quotidiennes.
- 2) On met l'accent sur l'intégration des nouveaux, mais il faut considérer les travailleurs à l'interne qui bougent, comme ceux qui changent de département ou de fonction. Il ne faut pas oublier non plus les employés qui reviennent d'un congé de maternité, d'une longue absence pour maladie ou à la suite d'un accident de travail. Ces derniers ont besoin d'être orientés et accompagnés par rapport aux changements qui ont pu se produire lors de leur absence.
- 3) Les postes d'entrée où l'on assigne les premières fonctions aux nouveaux employés sont plus complexes à apprendre qu'il n'y paraît et les conditions d'organisation de la production influencent les conditions d'apprentissage.

- 4) Une part très importante de la formation au métier, et de soutien à l'intégration, est assumée par les travailleurs expérimentés auxquels on demande de transmettre leurs savoirs d'expérience. Cette activité de compagnonnage se poursuit de façon informelle après la formation prévue par le dispositif d'accueil et d'intégration. Ce complément essentiel qu'est l'activité de compagnonnage est toutefois plus ou moins reconnu. Par exemple, parfois, il y a un manque de planification des opérations afin de libérer un travailleur expérimenté. Aussi, le nouveau n'ayant pas l'expérience de celui qu'il remplace, les autres se doivent de compenser.
- 5) L'embauche massive de travailleurs, sur une courte période, peut créer des conditions qui fragilisent les dispositifs d'accueil et de formation des nouveaux travailleurs mis en place par les entreprises. Cela peut générer des impacts à la fois sur la santé et la sécurité des travailleurs et sur la productivité.

Comment les entreprises peuvent-elles mesurer et analyser les éléments qui font partie de ces constats? L'outil d'autodiagnostic⁵ de M^{me} Ledoux et son équipe, pour l'intégration sécuritaire des nouveaux travailleurs dans les entreprises minières, est révélateur à ce sujet. Voici les objectifs de l'outil :

- faire le bilan des conditions favorisant l'intégration des nouveaux travailleurs;
- cibler les priorités d'action dans une perspective d'amélioration continue.

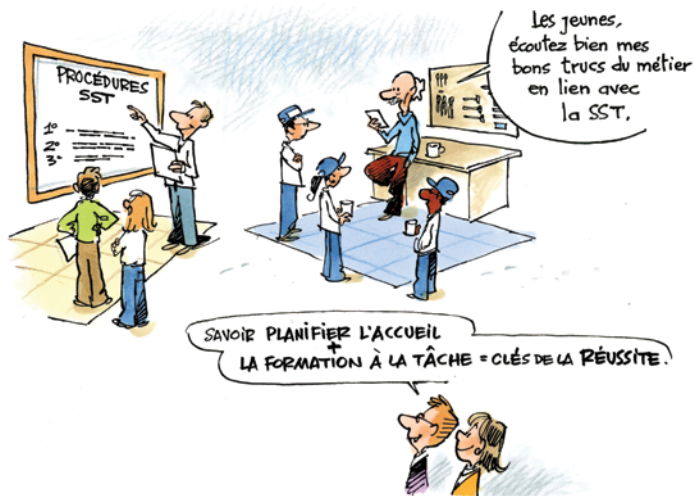
1. M^{me} Ledoux est professeure à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et responsable du champ de recherche Prévention durable en SST et environnement de travail de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSSST).

2. <https://www.irsst.qc.ca/integration-travailleurs-mines> [en ligne] (mai 2017)

3. BRESLIN, F.C. et P. SMITH, P. « Trial by fire : a Multivariate examination of the relation between job tenure and work injuries » *Journal of occupational and environmental medicine* (2006), vol. 63, n° 1, p. 27-32.

4. LEDOUX Élise, Sylvie BEAUREGARD, Caroline JOLLY, Sylvie OUELLET et Pierre-Sébastien FOURNIER. *Les conditions pour une intégration sécuritaire au métier – Un regard sur le secteur minier québécois*, rapport R-898 (2015), IRSSST, 139 pages.

5. L'outil a été élaboré en collaboration avec l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur minier (ASPM) et le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des mines (CSMO Mines).



L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC, EN RÉSUMÉ

Si vous parcourez l'outil sur le site de l'IRSST⁶, vous verrez qu'une première démarche est proposée afin de procéder à l'autodiagnostic de votre situation dans le but d'élaborer un plan d'action branché sur vos besoins. En voici un résumé.

1- Constituer un comité « intégration »	Regrouper différents représentants des services qui permettront une intégration complète : ressources humaines, opérations, santé et sécurité du travail, formation, travailleurs.
2- Déterminer les objectifs d'intégration	Ces objectifs seront élaborés en fonction des personnes visées par le processus d'intégration. S'agit-il d'un employé : sans expérience et embauché récemment, qui change de poste, de retour au travail après une absence prolongée?
3- Collecter l'information Cette étape constitue le cœur de la démarche! C'est une photo de ce qui se passe dans votre entreprise.	Le comité évalue si les conditions optimales pour intégrer un employé sont en place dans l'entreprise. Onze grilles d'autodiagnostic ont été élaborées. Elles concernent : <ul style="list-style-type: none">• le processus d'intégration (accueil, familiarisation, formation théorique/technique, formation à la tâche et travail autonome avec soutien et encadrement);• les différents acteurs (formateurs, compagnons, superviseurs, équipe de travail, équipe SST, représentant des travailleurs).
4- Dresser le bilan et cibler les pistes d'amélioration	Vos résultats dressent un portrait de ce qui est réellement en place pour favoriser l'intégration, à la condition, bien entendu, de faire valider les résultats par les acteurs concernés. Leur apport fera la différence également pour les priorités d'amélioration à entreprendre.
5- Élaborer un plan d'action	Une action = un responsable et des collaborateurs au besoin pour atteindre l'objectif à court, moyen ou long terme. La rédaction d'un tel plan est incontournable pour une amélioration continue!

EXEMPLE POUR S'APPROPRIER LE CONTENU DE L'OUTIL

Comme mentionné ci-haut, la phase « Collecter l'information » se situe au cœur de la démarche pour faire le bilan des conditions du processus d'intégration dans votre entreprise. D'ailleurs, pour accompagner l'outil, voici un exemple de M^{me} Ledoux et son équipe illustrant les différentes étapes du processus d'intégration et les rôles tenus par les principaux acteurs impliqués dans « L'intégration d'Antoine au poste d'opérateur de camion à benne surdimensionnée ». Même si vous n'êtes pas du secteur minier, il y a fort à parier que vous ferez des liens avec votre milieu.

Bien que cet exemple soit fictif, il est basé sur des observations terrain. On y retrouve plusieurs éléments favorables à l'intégration et des points à améliorer. L'idée est de vous donner un avant-goût et, surtout, de piquer votre curiosité afin que vous consultiez l'ensemble des grilles qui ont été conçues.

Accueil

Après deux journées d'accueil bien structurées dont le contenu concerne le contrat de travail, les règles importantes pour la sécurité (évacuation, circulation...), les explications sur les procédures de sécurité à respecter sur le site, le visionnement d'une vidéo qui présente l'entreprise, etc., Antoine en a beaucoup appris grâce à un responsable des ressources humaines et à un responsable SST, entre autres. Toutefois, il se sent un peu submergé. Voyons comment lui faciliter la tâche.

Exemples de questions à se poser

Pour éviter la surcharge et favoriser l'apprentissage

- Est-ce que seule l'information indispensable est présentée à cette étape?
- Est-ce possible de déplacer des contenus à une autre étape?

Familiarisation

L'étape de la familiarisation permet d'absorber les nouvelles informations, vues précédemment, et de faire des liens avec le futur contexte de travail. Antoine passera quelques heures avec Bernard, un employé de longue date. Ce dernier disposera d'une camionnette pour mieux lui faire connaître les opérations. Cette étape permet au nouveau d'observer ce qui se passe sans le stress de l'apprentissage. Les employés qui ont bénéficié de cela disent que c'est une belle transition après les deux jours d'accueil. Cela leur procure une vision « macro » qui permet de comprendre leur rôle dans le système de production.

Exemples de questions à se poser

Les aspects couverts au cours de cette période

- Quelle est l'interrelation entre les différents métiers?
- Les dangers sont-ils identifiés et les règles de sécurité vues?

Formation théorique/technique

Les formations théoriques et techniques sont données par des formateurs – internes ou externes – ou par des spécialistes. Elles visent à présenter l'utilisation sécuritaire de l'équipement et à transmettre les connaissances associées à la SST (cadenassage, analyse de risques, etc.). Par exemple, si les formateurs ont été opérateurs pendant de nombreuses années, leur expertise permet de développer des contenus basés sur des cas vécus. Dans le présent cas, Antoine en apprend ainsi, entre autres, sur les conditions d'utilisation sécuritaire du camion et les manœuvres à réaliser pour se positionner au chargement.

Exemples de questions à se poser

Mise à jour des contenus/équilibre entre la formation théorique et la formation à la tâche

- Est-ce que les contenus sont mis à jour selon l'évolution technique et organisationnelle, et en fonction des problèmes de SST qui peuvent survenir?
- Est-ce que les efforts et les ressources consacrés aux formations théoriques sont équilibrés par rapport à la formation à la tâche?

6. Voir note 2.

7. Voir note 2.

Formation à la tâche

Dans notre exemple, Antoine est jumelé avec Charles, un camionneur d'expérience qui a formé d'autres employés dans le passé, à titre volontaire. Celui-ci a été averti seulement la veille de ce compagnonnage, ce qui laisse peu de temps à la préparation. Heureusement, il bénéficie d'une liste de points à couvrir en formation pour guider les apprentissages d'Antoine. Cette liste a été dressée par un comité composé de travailleurs expérimentés. Ainsi, les points importants sont passés en revue, mais il reste des ajustements à faire.

Au fur et à mesure que Charles lui montre le travail, il introduit de nombreuses procédures, lui donne des astuces et des repères. Pour le sensibiliser aux risques, il lui raconte des anecdotes et des incidents qui l'ont marqué. Celui-ci fonctionne également par résolution de problèmes, ce qui est très apprécié des nouveaux employés, car ils en apprennent sur des situations variées. D'ailleurs, lorsque Antoine prend les commandes du camion, il vit une situation de stress à l'approche du bord de la fosse, en marche arrière, parce qu'il a du mal à évaluer ses distances. L'assistance de Charles et d'un autre collègue sera alors fort profitable! Former à la tâche est un métier en soi. Il faut préparer les employés volontaires et reconnaître leur importance dans le processus.

Exemples de questions à se poser

La feuille de route du compagnon

- Comporte-t-elle des points sur la planification et la priorisation du travail?
- Indique-t-elle des éléments d'analyse et de résolution de problèmes qui tiennent compte de la culture de l'organisation?
- Prévoit-elle du temps pour s'assurer de la maîtrise des codes et des modes de communication?

L'accompagnement est progressif

- Prévoit-on du temps pour des démonstrations et des explications?
- La pratique est-elle effectuée dans un lieu sécuritaire hors de la production?
- Les manœuvres sont-elles pratiquées dans un contexte réel de production?



De gauche à droite, les deux auteures de l'outil d'autodiagnostic : M^{me} Elise Ledoux, professeure à l'UQAM et responsable du champ de recherche Prévention durable en SST et environnement de travail, à l'IRSSST, et M^{me} Sylvie Beaugrand, professionnelle scientifique à l'IRSSST.

Travail autonome avec soutien et encadrement

Antoine est rendu à l'étape de commencer seul son travail. Son superviseur le présente brièvement à l'équipe. Il lui attribue un camion de tonnage modéré ayant des caractéristiques similaires à celui qu'il a utilisé en formation. L'opérateur au chargement évite de charger le camion de gros blocs. Ils pourraient le rendre instable. Les craintes d'Antoine, pour le déchargement, refont surface. Il décharge trop loin du bord de la fosse, ce qui entraîne un surcroît de travail pour le boteur. L'équipe vit depuis quelques semaines avec des effectifs réduits. Cela met parfois de la pression sur les nouveaux. Pour cette raison, l'étape de la distribution des tâches, au début du quart de travail, est primordiale. Le soutien du superviseur fait toute la différence afin d'assurer un suivi au quotidien et l'aide nécessaire.

Exemples de questions à se poser

Le nouveau travailleur est informé, de façon explicite, des attentes concernant sa progression et sa capacité de production

- Est-ce que les objectifs lui sont transmis par rapport à des conditions normales de travail?
- Est-ce que les objectifs lui sont transmis en tenant compte de conditions particulières (ex. : retard de production)?

LES ACTEURS ET LEUR RÔLE DANS LE PROCESSUS D'INTÉGRATION

Comme vous l'avez constaté, plusieurs acteurs jouent un rôle dans l'intégration sécuritaire d'Antoine. Vous trouverez également une série de questions dans l'outil d'autodiagnostic les concernant, afin de compléter votre bilan des conditions mises en place pour les soutenir. Ainsi, pour des conditions favorables, il faut :

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

M^{me} Ledoux précise que, pour l'intégration réussie d'un nouvel employé, il doit y avoir un pont entre la procédure sécuritaire de travail et la réalité. Et tous doivent se coordonner et être supportés par la haute direction pour y arriver!

EXPORTABLE CHEZ VOUS, CET OUTIL?

Pour chaque étape du processus d'intégration, et pour chaque acteur impliqué, l'outil d'autodiagnostic de l'IRSSST offre la possibilité de voir ce qui, une fois en place, favorise le succès. Les conditions gagnantes consistent à : soutenir l'apprentissage; planifier la production en tenant compte de l'intégration et de la formation; reconnaître le rôle de chacun dans l'intégration et les supporter dans leurs fonctions; considérer la complexité des tâches et la variabilité des situations.

M^{me} Ledoux conclut l'entrevue en disant que, peu importe le secteur d'activité, les travailleurs expérimentés sont de réelles bibliothèques de savoirs d'expérience et de prudence. Il faut leur accorder une place de choix pour un processus d'intégration réussi!

Nous remercions M^{me} Ledoux pour le transfert de ces précieuses connaissances!