Fiche technique
GESTION DE LA PRÉVENTION

Instaurer une démarche de mentorat en prévention

Cette fiche présente la démarche pour instaurer un processus de mentorat comme outil d'accueil et d'intégration et de prévention des lésions professionnelles. Elle vise à guider les personnes chargées d'embaucher et d'intégrer les nouveaux travailleurs ainsi que des travailleurs issus de la diversité culturelle en proposant des étapes simples pour y arriver.

QU'EST-CE QUE LE MENTORAT ?

Le mentorat est un moyen de développement et d'apprentissage, basé sur une relation interpersonnelle volontaire et confidentielle, dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse acquise et son expertise pour favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré).[1]

Pourquoi le mentorat ?

Ce genre d'accompagnement n'est pas nouveau et a su faire ses preuves. Auparavant et encore aujourd'hui, des compagnons enseignent le métier aux jeunes travailleurs, lesquels ont l'obligation d'être parrainés en début de carrière par une personne expérimentée.

Le rôle d'un mentor quant à lui se distingue de celui d'un simple collègue ou d'un superviseur. Il est là pour aider l'employé à acquérir les compétences, mais surtout pour l'aider à accroitre sa confiance en ses aptitudes et l'aider à consolider ses apprentissages.

Le mentorat en prévention est un moyen qui permet aux employeurs d'accomplir leurs obligations en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Il aide le nouvel employé à intégrer la culture de santé et de sécurité de l'entreprise et à favoriser son insertion sociale, tant dans le milieu de travail que dans la communauté (ex. : pour un travailleur étranger).

Qui peut être mentor ?

Le mentor est choisi pour ces affinités culturelles ou générationnelles avec la personne mentorée et rempli un rôle parmi les suivants :

- Un membre de la direction, surtout dans les petites entreprises
- Un responsable des ressources humaines
- Un superviseur
- Un travailleur d'expérience

[1] source : https:/mentoratquebec.org/definition-mentorat

QUELLES SONT LES APTITUDES, COMPÉTENCES ET QUALITÉS RECHERCHÉES CHEZ LES MENTORS ?

- Disponible et intéressé à exercer le rôle de mentor.
- À l'aise à communiquer avec un nouveau travailleur, il sait faire preuve d'écoute. C'est aussi un atout s'il partage les mêmes repères culturels que le mentoré.
- A de la crédibilité au sein de l'équipe et possède une bonne maitrise du travail à faire.
- Démontre des compétences en santé et sécurité dans le cadre de son travail et connait les procédures de l'entreprise. Il donne le bon exemple à suivre.
- Reconnu comme un leader, le mentor a une attitude positive, confiance en lui, fait preuve d'empathie et a un bon sens des responsabilités.

LORS DE L'INTÉGRATION DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS, L'ENTREPRISE A TOUT AVANTAGE À CHOISIR UN MENTOR QUI A ÉTÉ INTÉGRÉ, PAR EXEMPLE, IL Y A QUELQUES ANNÉES, ET QUI A, LUI AUSSI, TRAVERSÉ LES MÊMES ÉTAPES DANS SON PARCOURS PROFESSIONNEL. AINSI, LE MENTOR ET LE MENTORÉ SE DÉCOUVRIRONT DES AFFINITÉS PERSONNELLES FAVORABLES À DE BONNES COMMUNICATIONS ET AU SUCCÈS DE LA DÉMARCHE DE MENTORAT.

Les clés de succès pour une démarche de mentorat :

- ☐ L'engagement de la direction
- ☐ Un bon partage des rôles et des responsabilités
- ☐ Une culture proactive de la santé et de la sécurité
- ☐ Une philosophie de l'entreprise en matière de diversité culturelle

QUELLES SONT LES ÉTAPES À SUIVRE ?

Voici les quatre grandes étapes du mentorat :

1. Identifier les besoins du nouveau travailleur
2. Élaborer le parcours de mentorat
3. Tenir les rencontres de mentorat
4. Exercer le suivi des résultats du parcours de mentorat

ÉTAPE 1 - Identifier les besoins du nouveau travailleur

Le parcours de mentorat doit être ajusté selon l'expérience antérieure, les compétences du travailleur et les exigences du poste à occuper (productivité, qualité et SST).

Tous ces éléments vont déterminer le contenu du parcours de mentorat, la fréquence et la durée des rencontres entre le mentor et le nouveau travailleur.

POUR LES TRAVAILLEURS ISSUS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE, IL EST ESSENTIEL DE VALIDER LA COMPRÉHENSION DE LA LANGUE FRANÇAISE ET D'ÉCHANGER EN VUE DE MIEUX SAISIR LE DEGRÉ D'INTÉGRATION À LA CULTURE QUÉBÉCOISE ET À L'ENVIRONNEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE.

Réaliser facilement un parcours de mentorat

Inclure dans le parcours de mentorat votre programme d'accueil du nouvel employé.

Pour vous inspirer, consultez notre fiche : *Inclure la santé et la sécurité dans un programme d'accueil*. Nous avons aussi un outil dans la section Mon espace qui vous permet rapidement d'établir votre programme d'accueil.

ÉTAPE 2 - Élaborer le parcours du mentorat

Avant l'arrivée du travailleur, il faut établir le parcours du mentorat. Il contient toute l'information nécessaire autant pour le mentor que le mentoré.

Cette étape est habituellement faite avec les ressources humaines et le superviseur. Le comité SST pourrait être consulté pour l'élaboration du programme d'accueil et plus particulièrement pour le parcours de mentorat pour aider à y intégrer les aspects SST.

Tout bon programme d'accueil inclut une visite d'usine, une présentation des ressources et services mis à la disponibilité du travailleur, les procédures et formations générales et en SST. Plusieurs sections du programme d'accueil peuvent être prises en charge par le mentor et être intégrées dans le parcours de mentorat. Par exemple, au lieu que ce soit le superviseur qui s'occupe de faire la visite avec le nouveau travailleur, le mentor peut s'en charger. Il peut aussi s'occuper de présenter la politique et les règlements SST à la place du responsable en SST. Ce sera une bonne façon de démontrer que la SST est l'affaire de tous.

L'ajout d'un parcours du mentorat au traditionnel programme d'accueil permet de personnaliser cet accueil et de tisser des liens avec une personne de confiance au sein de l'entreprise.

Prendre du temps pour favoriser l'intégration sociale d'un travailleur issu de la diversité culturelle

Partager la culture, les normes et les valeurs du milieu tout en s'intéressant à celles du nouvel employé issu de la diversité culturelle permet de créer des liens positifs et durables tant au travail que dans la communauté.

Voici quelques suggestions :

- Inviter l'employé à se joindre à son équipe de travail lors des pauses et des périodes de lunch.
- Si un comité social est en place, l'inviter et l'encourager à participer aux activités sociales. Le mentor devrait d'ailleurs l'accompagner lors d'une ou deux activités pour l'aider à briser la glace.
- Lui faire découvrir les lieux utiles et les points d'intérêts autour de l'entreprise (banque, épicerie, pharmacie, resto, etc.).
- Si le mentor le souhaite, il serait aussi possible pour lui d'introduire sa famille à celle du mentoré. Cela peut se faire en dehors des heures de travail, lors d'activités sociales organisées par l'entreprise, etc. L'objectif est de permettre au mentoré et aux membres de sa famille de créer des liens avec d'autres personnes dans la communauté. Un facteur important à la rétention du personnel.

ÉTAPE 3 - Tenir les rencontres de mentorat

Il est nécessaire d'établir le calendrier des rencontres et la durée de celles-ci selon les sujets abordés.

Prévoyez une première rencontre avec le responsable des ressources humaines, le mentor et le travailleur pour expliquer le rôle du mentor et l'importance du parcours de mentorat. À la fin de cette rencontre, remettez au travailleur une copie du parcours de mentorat.

Voici quelques stratégies de communication utiles pour aider le mentor à établir un bon contact avec le nouveau travailleur.

Établir un lien de confiance

Le mentoré doit pouvoir discuter des difficultés qu'il rencontre et compter sur le mentor pour trouver des solutions. Le mentor doit faire preuve de discrétion et tenir confidentiels les échanges plus personnels avec le mentoré.

Le lien de confiance s'établira avec le mentoré si le mentor agit avec transparence et authenticité. En effet, ce dernier doit démontrer une intention sincère d'accompagner le nouveau travailleur et de l'aider dans toutes les étapes de son intégration. Cela va jusqu'à diriger le mentoré vers d'autres ressources susceptibles de l'aider lorsqu'il ne connait pas l'information ou les réponses. Un bon mentor agit aussi avec cohérence : il met en pratique ce qu'il enseigne. Par conséquent, il donne l'exemple en suivant les bonnes façons de faire et les règles de sécurité de l'entreprise.

Avoir une bonne écoute

Une bonne écoute aide à établir des relations positives, à résoudre des problèmes et à assurer la compréhension. C'est l'une des compétences les plus importantes que le mentor puisse avoir puisqu'elle a un impact majeur sur son efficacité au travail et sur la qualité de ses relations avec les nouveaux.

Vérifier la compréhension de la personne mentorée

Le mentor doit absolument prendre le temps de s'assurer que les notions enseignées sont bien comprises, que ce soit pour le travail à faire ou les méthodes sécuritaires à appliquer.

Au lieu de demander : « As-tu compris » et assumer qu'un « oui » démontre la compréhension, le mentor devrait demander : « Dis-moi dans tes mots et étape par étape, comment tu changerais la batterie de ton chariot » pour vraiment déceler les notions comprises et celles où des explications supplémentaires seront requises.

Poser des questions ouvertes

Les questions entre le mentor et le mentoré sont des occasions d'échanger, de dialoguer, d'obtenir des informations diverses, de créer des liens, d'obtenir un point de vue, etc.

Il est suggéré pour un mentor d'éviter des questions fermées. En effet, les jeunes ou les gens issus de la diversité culturelle peuvent avoir tendance à répondre « oui » à une question fermée pour plaire ou démontrer qu'ils sont capables de faire le travail demandé. Ils peuvent aussi laisser croire qu'ils connaissent le sujet alors que ce n'est pas le cas. Certains travailleurs peuvent parfois agir ainsi par crainte de faire l'objet de représailles.

Exemples de questions fermées	Exemples de questions ouvertes
Utilisais-tu des gants dans ton emploi précédent ?	Quels étaient les ÉPI que tu utilisais dans ton emploi précédent ?
Est-ce que tu les portais ?	Dans quelles circonstances les utilisais-tu ?
Sais-tu où tu peux te procurer des gants ?	Indique-moi l'endroit où tu peux te procurer des gants ?

Mener les rencontres selon le calendrier établi (mentor et mentoré)

D'une rencontre à l'autre, le mentor fait un retour et vérifie les apprentissages réalisés depuis la rencontre précédente. Il peut aussi demander s'il y a de nouvelles questions sur ce qui a été discuté ou s'il a besoin d'obtenir des précisions sur des situations qu'il a rencontrées.

Outils et ressources externes

- Utilisation de divers moyens pour surmonter la barrière de la langue (interprète, logiciels et applications pour traduire).
- CNESST (Jeunes travailleuses et travailleurs) : https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/guide-travail-jeunes.pdf
- ASP : http://preventionenligne.com/
- Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés : http://www.ottiaq.org
- Napo – Vidéos sur la SST accessibles à tous : https://www.napofilm.net
- Organisme du Grand Montréal - Soutien aux immigrants : https://www.211qc.ca/
- Aide à l'emploi aux personnes immigrantes : https://emploisenregions.ca/
- Pour apprendre la langue et la culture québécoise :
  - Programme de francisation du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration : http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/accueil.html
  - Passerelle sectorielle : Le programme Passerelle sectorielle est une solution virtuelle et gratuite de jumelage professionnel entre les personnes appartenant à des groupes sous-représentés sur le marché du travail et les entreprises de Montréal : https://www.ccmm.ca/fr/services-acclr/passerelle-sectorielle/
  - Emploi-Québec : https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/

Remerciements
Mme Manon Grégoire, directrice Talents et Culture
CCL Montréal

À la fin de la rencontre, le mentoré doit s'engager à atteindre les apprentissages spécifiques fixés d'ici la prochaine rencontre. Ses apprentissages sont notés dans le parcours au fur et à mesure qu'ils sont maîtrisés.

LE TEMPS REQUIS POUR INTÉGRER LES COMPÉTENCES EST VARIABLE D'UN INDIVIDU À L'AUTRE. C'EST UN ÉLÉMENT DONT IL FAUT PARTICULIÈREMENT TENIR COMPTE AVEC UN TRAVAILLEUR ISSU DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE. L'EXPÉRIENCE AVEC CES TRAVAILLEURS DÉMONTRE QUE CETTE PATIENCE EST BÉNÉFIQUE POUR TOUS À LONG TERME.

ÉTAPE 4 - Exercer le suivi des résultats du mentorat

Le suivi passe par la vérification des apprentissages du mentoré. Il faut donc prévoir du temps au mentor pour que celui-ci puisse observer le nouveau travailleur dans l'exécution de ses tâches.

Le mentor peut observer tous les éléments spécifiques à la tâche notée dans le parcours de mentorat pour valider la capacité du mentoré à réaliser son travail selon les critères établis (productivité, qualité, SST, etc.).

Par exemple, le mentor peut veiller à ce que le mentoré :

- Maintienne son aire de travail sécuritaire et propre
- Utilise des équipements qui sont en bon état
- Entrepose les bouteilles de gaz comprimé de façon sécuritaire
- Porte et entretien correctement ses ÉPI
- Etc.

La durée du suivi peut varier selon la complexité du travail et la facilité d'intégration du nouveau.

Le mentorat se termine au moment où le mentoré a complété les apprentissages exigés par son poste, lorsqu'il démontre les compétences requises à l'exécution sécuritaire de son travail et s'est intégré à son équipe de travail. Il est habituel de constater que les liens qui se sont développés entre le mentor et le mentoré persistent malgré la fin du parcours du mentorat.

Impliquer les travailleurs de l'entreprise à l'intégration des nouveaux

Tous les membres d'une entreprise qui accueillent un nouveau travailleur se doivent de collaborer à son intégration qu'il soit jeune, ancien retraité ou un travailleur étranger.

Dans le cas de travailleurs étrangers, il est recommandé que l'entreprise offre des séances d'information et de sensibilisation au personnel sur la réalité vécue lors d'une intégration dans une nouvelle culture. Cela permet ainsi des échanges sur la culture de chaque pays d'origine et une meilleure compréhension mutuelle, une diminution des préjugés qui peuvent exister, et ce, au bénéfice de tous.

L'ambiance et le climat de travail n'en seront que plus positifs, et ce, à la satisfaction de tous.

MULTI PRÉVENTION ASP

2405, boul. Fernand-Lafontaine, bureau 150
Longueuil (Québec) J4N 1N7
Tél. : 450 • 442 • 7763

979, av. de Bourgogne, bureau 570
Québec (Québec) G1W 2L4
Tél. : 418 • 652 • 7682

www.multiprevention.org
Visitez-nous sur Facebook

OCT2022