

CONVERGENCE

REVUE DE GESTION DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ • Vol. 32, n° 2 • Aout 2016

Pour une culture d'entreprise valorisant la santé et la sécurité

- LE DÉVELOPPEMENT D'UN ESPRIT SÉCURITAIRE : LA COURBE BRADLEY ET LES SAVOIRS REQUIS
- LA VISION SST DU DIRIGEANT ET SES IMPACTS SUR LA CULTURE
- EN PRÉVENTION, LES RÈGLES DE SÉCURITÉ FONT PARTIE DE L'ÉQUATION!

FAIRE CIRCULER ET COCHER

- Direction
- Ressources humaines
- Services de santé
- Production
- Comité SST
- Comptabilité
- Autres

Dépôt légal
ISSN 2368-3376 [En ligne]



CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC

LE CENTRE PATRONAL, AU SERVICE DES EMPLOYEURS!

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec est un organisme regroupant une centaine d'associations d'employeurs. Par le biais de leur adhésion au Centre, ces associations permettent à leurs membres de tirer profit de formations pratiques de haute qualité.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca

MISSION – Aider les employeurs à assumer leur *leadership* de la santé et de la sécurité du travail.



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

SOMMAIRE // Vol.32 n°2 – Aout 2016

CONVERGENCE

La revue *Convergence* est publiée à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Daniel Zizian**

DIRECTRICE DES COMMUNICATIONS **Diane Rochon**

RÉDACTION

La revue *Convergence* est rédigée par les professionnels du Centre patronal. Ont collaboré à ce numéro : **Dominique Beaudoin, François Boucher, Josette Boulé, Denis Dubreuil, Francine Gauvin et Véronique St-Onge**

RÉVISION ET COORDINATION **Kétra Pelletier**

ILLUSTRATIONS **Jacques Goldstyn**

CONCEPTION GRAPHIQUE **Folio et Garetti**

IMPRESSION **Impression BT**

Ce numéro a été tiré à 24 000 exemplaires.

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISSN 0829-1314 [Imprimé]

ISSN 2368-3376 [En ligne]

La liste de tous les thèmes développés dans *Convergence* depuis 1995 se trouve sur le site Internet du Centre patronal : www.centrepatronalsst.qc.ca
En plus, s'y trouve le contenu de plusieurs numéros.



Convention de la Poste-publications
n° 40063479.

Retourner toute correspondance
ne pouvant être livrée au Canada au :
CENTRE PATRONAL DE SST
500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

Linked in | Suivez-nous!

Pour une culture d'entreprise valorisant la santé et la sécurité

3 Mot de la rédaction

Renforcer une culture de prévention

4 Le développement d'un esprit sécuritaire : la courbe Bradley et les savoirs requis

7 En route vers un changement de culture en santé et sécurité du travail

9 La vision SST du dirigeant et ses impacts sur la culture

11 Le partage des responsabilités, un atout pour une culture positive en SST

13 Pour une culture de prévention en entreprise : les règles de sécurité font partie de l'équation!

15 La gestion participative de la SST chez Bain Magique

18 Devenir leader en SST : une entrevue avec M^{me} Jacynthe Curotte



Renforcer une culture de prévention

Comme gestionnaire, qu'est-ce qui vous motive à améliorer la performance en santé et sécurité de votre entreprise? Comment insuffler le changement dans le but de rendre votre milieu plus sain et plus sécuritaire? Gérer la santé-sécurité, c'est rentable... et en faire une valeur, c'est possible!

La courbe Bradley de DuPont sert à comprendre et à mesurer les progrès des entreprises en matière de sécurité. Le principe qui s'y rattache est simple : dans une culture d'entreprise où la valeur de la sécurité est bien ancrée, le nombre d'accidents est presque nul. Les membres du personnel sont fiers de prendre les mesures nécessaires pour travailler de façon sécuritaire. Ils se soutiennent et se défient entre eux. Les décisions sont prises au niveau hiérarchique approprié, et les gens les respectent parce qu'ils comprennent leur importance. Cette culture qui valorise la sécurité se traduit par l'amélioration de la qualité, l'augmentation de la productivité, l'accroissement des profits et, bien sûr, l'amélioration continue de la santé-sécurité.

Comment une obligation peut-elle se transformer en conviction? Parfois, c'est à la suite d'un incident ou d'un accident qu'un superviseur peut amener son équipe à prendre conscience du danger et à adopter des comportements sécuritaires. La peur est un puissant élément déclencheur : l'émotion est si intense qu'elle provoque un changement d'attitudes.

Mais la peur ne suffit pas. L'amélioration durable de la performance en santé-sécurité passe par un changement de culture. Pour l'opérer, la meilleure façon consiste à permettre aux membres du personnel de s'impliquer dans le processus de changement.

Qui apporte ce changement de culture? La volonté doit d'abord venir du dirigeant. La direction est appelée à agir en *leader* en santé-sécurité, à donner l'exemple, à encourager les comportements sécuritaires et à intervenir si la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des personnes est menacée. Le *leader* sait obtenir la collaboration des membres du personnel. Il sait que chacun fait partie de la solution et donne l'occasion à tous de mettre leurs connaissances et leurs habiletés au service de la santé et de la sécurité.



À la base d'une culture de prévention et de gestion des risques, il y a des rôles et des responsabilités clairement définis, partagés et assumés. Les règles de sécurité sont établies, transmises, comprises et mises en application tant par les gestionnaires que par les travailleurs. Dans un milieu où les risques ne peuvent être éliminés à la source, tous doivent suivre les règles de sécurité afin de prévenir les lésions professionnelles.

La culture de prévention d'une entreprise peut toujours être améliorée! Dans ce numéro, vous trouverez des solutions pour faire évoluer la culture de votre entreprise. Nos conseillers et formateurs vous proposent des pistes de réflexion et d'action dans le but de valoriser la santé-sécurité dans votre entreprise et d'amorcer un changement de culture dont les effets bénéfiques seront durables.

Pour vous guider dans votre démarche d'amélioration de la performance en santé-sécurité, le Centre patronal vous offre une panoplie de formations. Les séances peuvent être organisées dans un parcours de formation permettant de faire cheminer votre personnel, selon votre situation et vos objectifs.

Bonne lecture!



Dominique Beaudoin
B.A.

Le développement d'un esprit sécuritaire : la courbe Bradley et les savoirs requis

Élaborée par Vernon Bradley en 1994, la courbe Bradley de DuPont réfère à quatre stades de l'évolution d'une culture d'entreprise : réactif, dépendant, indépendant et interdépendant. Bien entendu, plusieurs gestionnaires rêvent d'atteindre le niveau interdépendant associé au souci d'autrui et à la prise en charge de tous en matière de santé-sécurité. À cet égard, afin de tendre vers l'objectif communément appelé « zéro blessure », je vous propose de regarder la courbe Bradley en prenant en compte les cinq types de savoir développés par Renée Cossette. Ils font partie des principaux repères de l'approche humaniste en santé-sécurité, approche préconisée par cette personne d'exception avec laquelle nous avons la chance d'allier nos forces dans le cadre d'une formation.

JETONS UN PREMIER REGARD
...sur le concept des cinq types de savoir à maîtriser pour développer un esprit sécuritaire.

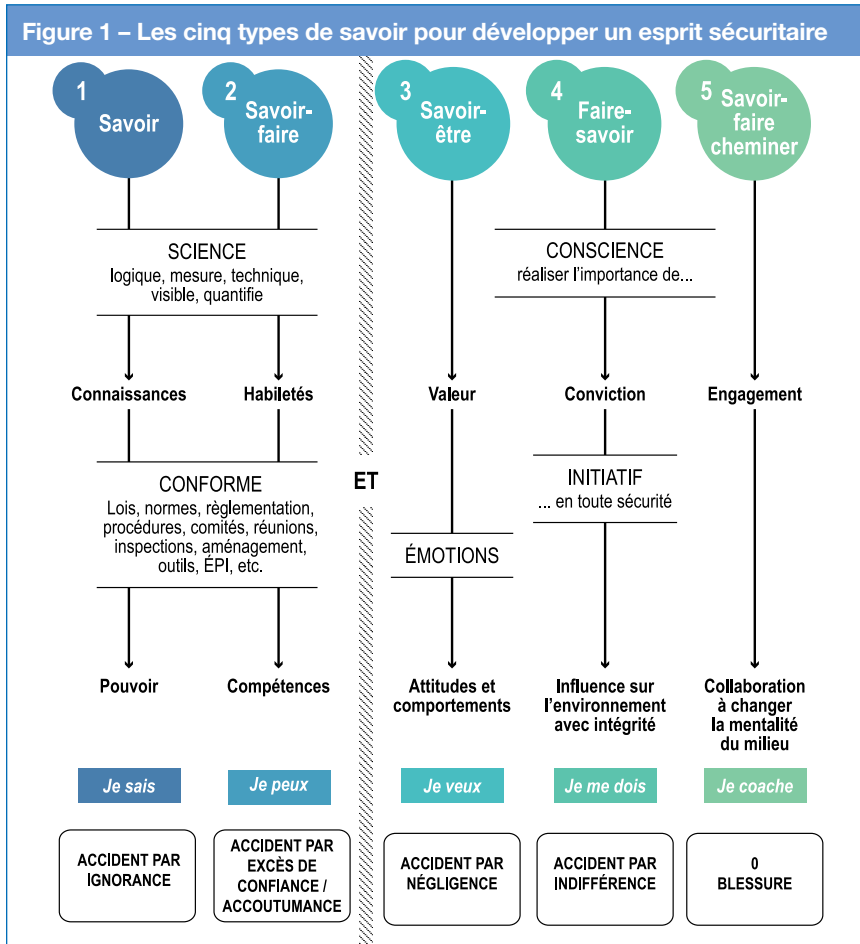


Renée Cossette, formatrice chez CRÉANIM et collaboratrice pour la formation du Centre patronal intitulée *Exercer un leadership mobilisateur en SST : observer, agir et communiquer*, en compagnie de **Dominique Beaudoin**, conseiller en SST

Ce concept, présenté à la figure 1 et élaboré par Renée Cossette, explique comment l'éveil de la conscience personnelle et de la conscience sociale envers les risques peut mener à une prise en charge collective de la santé-sécurité.

Dans un ordre chronologique, chaque type de savoir doit être assimilé l'un après l'autre. Pour travailler dans un milieu comportant des risques, il faut du SAVOIR (1). En somme, il faut avoir des connaissances (techniques, règles, procédures, etc.) afin de s'assurer d'être en conformité. Mais les connaissances seules ne suffisent pas, il faut les appliquer en démontrant ses habiletés pratiques à bien exécuter chaque étape d'une procédure sécuritaire de travail. On passe alors au deuxième type de savoir : le SAVOIR-FAIRE (2).

Pour développer un esprit sécuritaire, Renée Cossette précise : « il faut passer du verbe AVOIR (des connaissances, des outils, des procédures, etc.) et savoir les appliquer au verbe ÊTRE. On arrive donc au troisième type de savoir : le SAVOIR-ÊTRE SÉCURITAIRE (3) où la santé-sécurité devient ipso facto une valeur. Assumée, portée et démontrée, cette valeur se transmet par la communication et conduit d'emblée au FAIRE-SAVOIR (4). La personne exerce dès lors une influence sur les autres afin qu'ils travaillent en toute sécurité. » Enfin, au terme de cette démarche, on en vient au SAVOIR-FAIRE CHEMINER (5). À cette étape,



Source : extrait de la figure originale développée par Renée Cossette de CRÉANIM

l'individu met ses types de savoir acquis au service de son rôle de coach afin de collaborer quotidiennement au changement de mentalité dans son milieu.

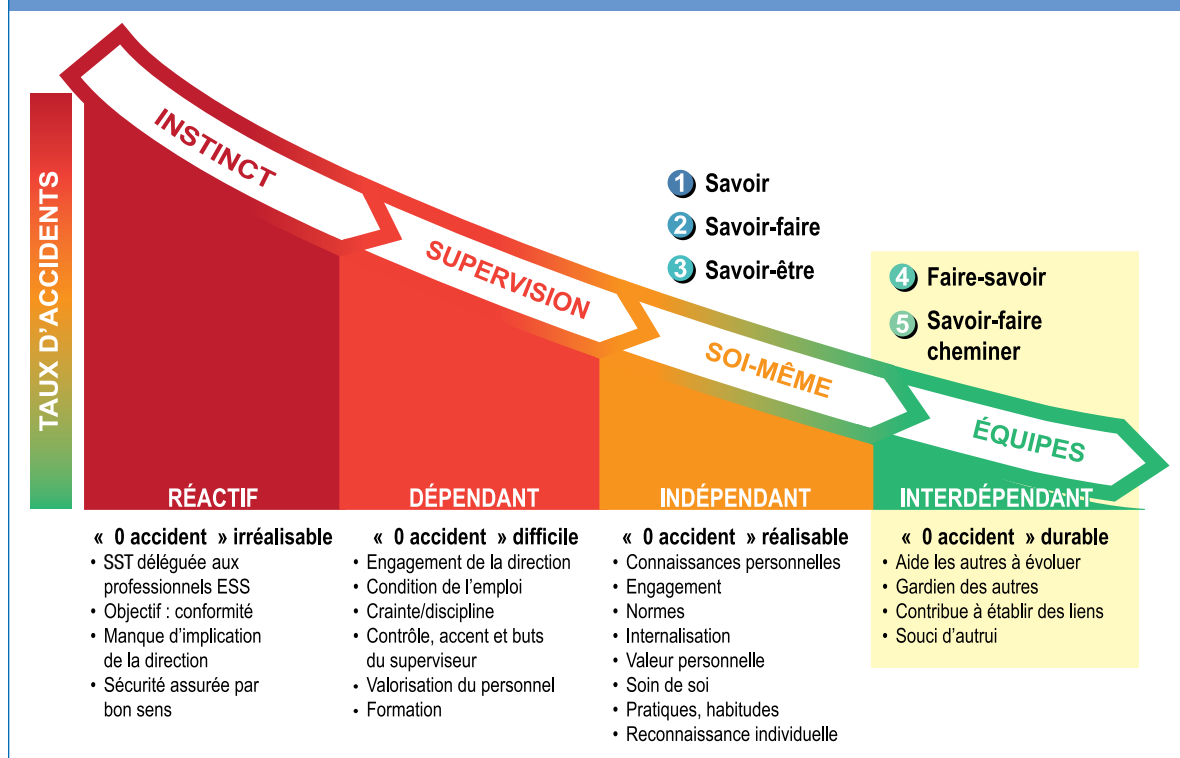
...sur la courbe Bradley.

La courbe Bradley (figure 2) illustre que plus la valeur santé-sécurité est ancrée dans la culture de l'entreprise, moins il y a d'accidents. Elle indique surtout un changement d'attitudes durable conduisant à un engagement sincère et partagé à l'égard de la SST. Cela favorise l'atteinte de l'objectif de « zéro blessure » et contribue à la mise en place d'un milieu sain et sécuritaire.

STADE DÉPENDANT

À ce stade, les procédures et les règles de sécurité prennent de l'importance. Elles viennent encadrer la façon dont le travail doit être fait, et des mesures de contrôle sont mises en place. Toutefois, on est *dépendant*. On est sous la dictée stricte de ce que l'on doit faire. Le respect des règles et des procédures est renforcé par la supervision et... la crainte des conséquences sur le plan disciplinaire. On n'a pas atteint l'autonomie qui permettrait de faire preuve d'initiative dans des circonstances qui l'exigeraient. La haute direction s'engage et s'implique davantage dans le dossier de la

Figure 2 - La courbe Bradley – Pour atteindre l'engagement de tous en santé-sécurité



Source : courbe Bradley de DuPont avec ajustements

LA SUPERPOSITION DES CINQ TYPES DE SAVOIR SUR LA COURBE BRADLEY

Voyons les quatre stades de la courbe Bradley de même que les cinq types de savoir à maîtriser que rattache Renée Cossette aux stades de l'indépendance et de l'interdépendance. Ces savoirs permettent d'influencer l'environnement et même de changer la mentalité du milieu.

STADE RÉACTIF

Le titre du premier stade est révélateur : l'entreprise réagit après coup... Elle s'occupe de la sécurité après un accident ou à la suite de la visite de l'inspecteur de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). On pourrait dire que c'est ce dernier qui détient le *leadership*. On vise le minimum, soit une stricte obéissance à la conformité. À ce stade, l'implication de la direction est très limitée et, par conséquent, celle du personnel aussi. Ce stade est caractérisé par la tendance naturelle à appliquer la sécurité par instinct, sans s'organiser. La santé-sécurité est la responsabilité du service SST, et on se fie au bon sens du personnel sans plus de vérifications.

santé-sécurité. C'est un atout pour que tous les membres de l'entreprise se mettent en route! On avance, mais il reste du chemin à faire...

STADE INDÉPENDANT

Selon Renée Cossette, c'est à ce stade de la courbe qu'un phénomène significatif se produit : l'amorce d'un esprit sécuritaire. La personne intériorise l'importance des comportements sécuritaires. Plusieurs mots clés propres à ce stade de la courbe Bradley (figure 2) et au troisième type de savoir (figure 1) convergent. « Pour être sécuritaire, la valeur de la sécurité doit être intégrée. Les comportements relèveront directement des valeurs qu'on aura faites siennes. Certains conflits pourront survenir : la sécurité ou la productivité? C'est sous l'enseigne du SAVOIR-ÊTRE que des changements de conduite «je veux être sécuritaire» peuvent s'opérer chez une personne. Grâce à quel mécanisme? Grâce aux émotions et en nommant ce qui est ressenti. Par exemple : «en présence d'un risque d'amputation, j'ai eu peur de voir mon employé se blesser». Cette émotion, particulièrement intense, s'avère un élément déclencheur. La personne réalise des prises de conscience, lesquelles mènent à la prise en charge et au changement de comportement », soutient-elle.

Tel qu'illustré à la figure 1, la motivation à agir de façon sécuritaire devient profonde, car le savoir-être sécuritaire pourrait être traduit par « je veux être sécuritaire ». Comme dit Renée Cossette : « cette transformation transparaît dans les attitudes et dans les comportements de la personne. De par sa conduite, de par son lien manifeste à l'égard du dossier de la SST, le gestionnaire peut, pour sa part, donner le goût à ses employés d'adopter des comportements plus sécuritaires dans l'exécution de leurs travaux. D'ailleurs, à cette étape de développement, si l'individu est conscient d'un risque, mais qu'il décide de ne pas agir pour se protéger, si un accident survenait, alors on pourrait parler ici d'un accident causé par négligence. »

Le SAVOIR-ÊTRE SÉCURITAIRE prend forme plus naturellement grâce à la combinaison des deux types de savoir précédents : le SAVOIR (ex. : la connaissance des dangers) et le SAVOIR-FAIRE (ex. : les compétences pour appliquer les procédures sécuritaires). Comme l'indique la figure 2, trois types de savoir sont nécessaires pour atteindre cette phase d'indépendance associée à « soi-même ». L'individu a ce qu'il faut pour prendre soin de lui en matière de santé-sécurité.

STADE INTERDÉPENDANT

Aider les autres à évoluer, avoir le souci d'autrui et être le gardien des autres : ce sont là des caractéristiques propres à un milieu jouissant d'une culture de prévention au stade idéal, soit à la phase d'interdépendance (figure 2).

On peut faire le lien direct avec ces caractéristiques et l'approche de Renée Cossette schématisée à la figure 1. Elle affirme qu'une fois que la personne fait sien la valeur de la sécurité et que sa conduite est ajustée, elle devient dès lors plus consciente de celle de son entourage. On passe d'une conscience personnelle à une conscience sociale. On tente d'influencer – par une parole juste et sentie – le comportement de ses collègues. Les connaissances, l'expérience et la conscience acquise invitent à être dans le « je me dois d'intervenir » propre au type de savoir FAIRE-SAVOIR. Elle ajoute qu'à cette étape de développement, alors que la possibilité d'influencer la conduite humaine peut s'exercer, si l'individu n'intervient pas lors de l'observation d'un comportement non sécuritaire et que, par exemple, un accident survenait, alors on pourrait parler ici d'un accident causé par indifférence.

Le cinquième type de savoir, c'est le SAVOIR-FAIRE CHEMINER. C'est ici que le *gardien des autres* et le *souci d'autrui* de la courbe Bradley prennent tout leur sens. La personne collabore à changer la mentalité du milieu – « je coache ». Elle fait en sorte que tous les collègues autour d'elle pallient leurs lacunes et développent une attitude favorable à l'égard de la santé-sécurité du travail. Elle prône ouvertement l'entraide, ce qui s'inscrit parfaitement dans ce stade de l'interdépendance.

D'ailleurs, ce qui distingue la phase de l'interdépendance des autres phases, c'est le travail d'équipe. Renée Cossette explique que l'esprit d'équipe s'avère nécessaire dans un milieu qui comporte des risques. « Qui dit esprit d'équipe dit entraide. Cela permet un secours direct en cas de besoin et un œil extérieur en cas de fausse manœuvre de la part d'un membre du groupe », précise-t-elle. Elle mentionne également qu'il y a trois éléments principaux à retenir pour favoriser l'esprit d'équipe : se connaître, se parler et avoir un but

commun déclaré et partagé. Une fois que ces ingrédients de base sont réunis, la confiance s'installe. L'esprit d'équipe est vital afin que le but commun de s'entraider à adopter des comportements sécuritaires soit atteint.

EN CONCLUSION

Renée Cossette affirme que, si l'approche traditionnelle fait appel à l'obéissance, l'approche humaniste fait appel à la conscience. Elle aide la personne à réaliser l'importance d'adopter des comportements de conformité dans un milieu à risque. Et vous, pourquoi ne pas essayer l'approche humaniste dans votre milieu pour faciliter le passage au stade de l'interdépendance en santé-sécurité?

En terminant, je tiens à remercier Renée Cossette pour sa précieuse collaboration à la rédaction de cet article.

Une formation en entreprise pour comprendre le développement d'un esprit sécuritaire

Un exemple concret

Depuis le printemps 2015, nous offrons la formation *Exercer un leadership mobilisateur en SST* : observer, agir et communiquer auprès de plusieurs unités d'affaires de la Ville de Montréal. Si on veut s'inspirer de leur démarche, d'emblée, disons que l'implication de la haute direction est omniprésente. L'observation des comportements à risque et l'approche aidante pour influencer les comportements font ainsi partie de leur plan d'action. Dans ce projet, Éric Loïselle, chef de division de la prévention, et Sinarith Heng, conseiller principal SST, ont pris soin de s'entourer d'acteurs majeurs du côté patronal et du côté syndical. À cet effet, Claude Savage, directeur du service du matériel roulant et des ateliers, ainsi que Johanne Derome, directrice du service de la diversité sociale et des sports, parrainent ce projet. Ils sont appuyés par Serge Bourgon, représentant à la prévention des cols bleus et Luc Veillette, représentant à la prévention des cols blancs. Tous s'assurent donc qu'un travail d'équipe soit fait pour intégrer ce type de communication au quotidien. Le but commun est limpide : prévenir les accidents du travail.

Le contenu de la formation

Dans la formation, on stimule vers un idéal : l'interdépendance, en habilitant chaque participant à intervenir lorsqu'il observe autour de lui des conduites (appropriées et inappropriées) sur le plan de la sécurité. Les participants s'appuient sur des mises en situation spécifiques à leur secteur d'activité (travail en hauteur, manutention de charge, non-port des équipements de protection individuelle, etc.).

Les exercices contribuent à développer les habiletés des participants à influencer les comportements en matière de sécurité et les amènent à aider les autres à ajuster leur conduite. Ce qui est au cœur de l'intervention, c'est de comprendre pourquoi la personne a agi de façon non sécuritaire. Comme Renée Cossette le dit : « une fois le mobile identifié (ne savait pas, ne pouvait pas, ne voulait pas), le chemin vers la conscientisation du risque est engagé. Un changement de comportement devient plus probable. »

Références

BRADLEY, Vernon. *La courbe Bradley de DuPont*, [en ligne]. [http://www.dupont.ca/fr/products-and-services/consulting-services-process-technologies/operation-risk-management-consulting/uses-and-applications/bradley-curve.html] (21 juin 2016)

COSSETTE, Renée. *Favoriser plus de conscience dans les comportements en santé-sécurité du travail : 52 capsules*, éditions CRÉANIM-Perceval, [en ligne]. [http://creanim.ca/?page_id=381] (21 juin 2016)



Véronique St-Onge
B. Sc.

En route vers un changement de culture en santé et sécurité du travail

Vous avez implanté des règles de sécurité, des procédures, des moyens techniques en plus d'améliorer la supervision du travail. Cependant, vous constatez toujours un plateau dans vos résultats en santé et sécurité. Pourquoi? Pour y répondre, posons-nous entre autres les questions suivantes : la valeur SST est-elle suffisamment affirmée par la direction pour influencer la culture d'entreprise? Rencontrons-nous de la résistance, des obstacles?

QU'EST-CE QU'UNE CULTURE VALORISANT LA SST?

Est-il possible qu'une entreprise n'ait pas de culture? Non. En fait, chaque entreprise en possède une. Cependant, cette culture n'est pas nécessairement enviable du point de vue de la santé-sécurité. En effet, elle peut être favorable à la prévention ou plutôt élémentaire. De façon générale, au Centre patronal, nous définissons la culture comme *la somme des valeurs, des croyances, des attitudes, des comportements et des rituels intégrés à tous les niveaux de l'organisation, qui déterminent la façon dont l'ensemble du personnel (de la haute direction jusqu'aux employés) pense et agit à l'égard de la SST au quotidien*. L'intégration de la SST à la culture d'entreprise est le fruit de plusieurs années de travail en continu de la part de la haute direction et de l'ensemble du personnel. Cependant, pour obtenir des résultats à court terme, il est tout indiqué de travailler sur le climat de sécurité en démontrant concrètement que l'organisation désire s'améliorer sur le plan de la SST. Un climat de sécurité, c'est la perception qu'ont les employés des efforts consentis par leur organisation en matière de santé-sécurité¹. Le climat prend forme dans la politique et dans les mesures de sécurité.

Sans être exhaustif, nous vous présentons quelques caractéristiques témoignant d'une culture positive de sécurité² :

- un leadership en matière de sécurité et un engagement à travailler de façon sécuritaire s'observent, s'expriment et se transmettent de la haute direction vers les employés;
- les employés comprennent les risques auxquels ils sont confrontés, ils sont formés pour gérer ces risques et les communiquent entre eux et avec l'équipe de direction;
- la main-d'œuvre est activement engagée dans l'amélioration de la sécurité de son lieu de travail et de l'entreprise;

- chaque employé est responsable de sa propre sécurité et de celle des autres et il intervient de façon proactive, lorsqu'il remarque une situation à risques;
- un système de mesures de la performance SST est en place;
- les bons comportements sont renforcés;
- un suivi de la mise en œuvre des plans d'amélioration de la sécurité est assuré.

QUELQUES DÉCLENCHEURS

Souvent, lorsque survient un accident grave, la notion de culture de sécurité émerge. Notamment, elle a gagné en importance à la suite de la catastrophe nucléaire de Tchernobyl en 1986. Lors de l'investigation, le manque de culture de sécurité a été identifié comme une cause clé de l'évènement³. Un accident grave et ses conséquences amènent les dirigeants à réaliser que leur gestion de la santé-sécurité est inadéquate et demande une attention particulière.

Depuis quelques années, avec le resserrement de la législation en matière de SST, les entreprises doivent miser davantage sur la sécurité et prendre conscience de la nécessité de construire un milieu de travail sain et exempt de dangers.

Également, le désir d'améliorer la performance en santé-sécurité peut conduire à un changement de culture, lequel est nécessaire dans l'atteinte de meilleurs résultats, d'après MK Fitzgerald⁴.

1. BARIL, Patrice, Geneviève DIONNE, Manon LAJEUNESSE et Marielle PAUL-FORTIN. *Le développement d'une culture de santé et sécurité au travail*, synthèse de la recherche présentée à la maîtrise en gestion de la formation, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 2012, 30 p.

2. FITZGERALD, MK, « Safety Performance Improvement Through Culture Change », *Process Safety and Environmental Protection*, vol. 83, n° 4, juillet 2005, p. 324-330.

3. SOLOMON, Brett, « Developing a Robust Safety Culture », *Professional Safety: Journal of American Society of Safety Engineers*, vol. 60, n° 8, août 2015, p. 50.

4. FITZGERALD, MK, *loc. cit.*



suite à la page 8 ►

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Qui dit changement dit parfois résistance. Ce principe s'applique au changement de culture. Au fil du temps, les travailleurs ont acquis des habitudes et leurs façons de faire sont bien ancrées. Ils y trouvent leur compte, alors pourquoi modifier leur routine? Le changement apporte son lot d'incertitudes. Cela peut provoquer des réactions d'agressivité ou de méfiance. Les membres du personnel peuvent se questionner. « Est-ce que ça veut dire que je devrai animer plus de réunions, devrai-je participer à plus de rencontres, comment suis-je censé trouver le temps pour la santé-sécurité, etc.? » Si l'incertitude n'est pas prise en considération, ni gérée, elle peut mener à une certaine résistance. Pour en tenir compte, les causes doivent être identifiées. Selon D^r Dominic Cooper⁵, il y a cinq formes de résistance au changement. Le tableau 1 les décrit.

Tableau 1 – Formes de résistance au changement et exemples		
Formes de résistance	Explications	Exemples
Émotionnelle	Façon dont les gens se sentent par rapport aux changements	Les gens extériorisent leurs craintes, parfois par la colère ou en ridiculisant le changement
Cognitive	Façon dont les gens pensent par rapport aux changements. Ils tentent de minimiser le besoin de changement	« Nous faisons les choses comme ça depuis trente ans, pourquoi devons-nous faire différemment aujourd'hui? »
Sociale	Façon dont les groupes de personnes tentent de faire face aux changements	Les agents de changement sont isolés du reste du groupe durant les pauses
Comportementale	Façon dont les gens se comportent face aux changements	Les gens demandent et argumentent sans cesse sur des détails insignifiants de l'initiative de changement
Organisationnelle	Façon dont les services aident ou entravent le processus de changement	Dans un service, les gens ne voient pas le besoin de changement et, collectivement, ils décident de ne pas s'impliquer

Ainsi, pour que le personnel explore progressivement les occasions présentées par le changement proposé, les gestionnaires devront considérer ces formes de résistance, s'y attarder au besoin et offrir le soutien et l'encouragement nécessaires. De plus, il faut garder en tête que la meilleure façon de gérer la résistance est de permettre aux employés de s'impliquer et d'influencer le processus de changement. Pour y arriver, les responsables devront⁶ :

- exprimer les changements nécessaires
- expliquer le besoin de changement
- demander une forme de coopération, et non la soumission
- encourager la discussion
- être ouverts aux suggestions
- être flexibles et prêts à négocier
- déterminer la date limite pour effectuer le changement

LES OBSTACLES À L'ÉTABLISSEMENT D'UNE NOUVELLE CULTURE

Certains obstacles peuvent nuire à l'établissement d'une culture positive en SST⁷. Voyons comment trois obstacles peuvent freiner le processus et comment les contourner.

- **La méfiance.** Il n'est pas rare de retrouver dans les organisations une certaine forme de méfiance entre les employés et la direction. Parfois, les membres du personnel peuvent penser que la direction est axée sur le

profit et que les programmes de sécurité sont établis pour réduire les primes d'assurance ou pour éviter les amendes. La confiance mutuelle se bâtit chaque jour.

- **Le manque d'intérêt.** La production et la santé-sécurité sont indissociables. Lorsqu'une urgence ou une hausse de la demande de production survient, il faut maintenir les comportements sécuritaires. En perdant le point focal de la SST au profit de la production, les responsables compromettent le message voulant que la SST soit une valeur fondamentale. L'énergie et le temps consacrés à gérer efficacement la santé-sécurité constituent une façon de démontrer la préoccupation de l'entreprise à l'égard de la santé-sécurité.

- **L'absence de cohérence en continu.** Un changement de culture s'opère sur plusieurs mois ou années. Convaincre les employés du sérieux de la direction à l'égard de la santé-sécurité demande un effort constant où la valeur SST est bien présente dans les décisions et dans les actions quotidiennes.

EN CONCLUSION

Vous questionner sur la place qu'occupe la santé-sécurité au sein de votre entreprise est un premier pas vers le développement d'une culture positive de sécurité. Vous voilà en route! Malgré la présence d'obstacles sur votre chemin, comptez sur vos attitudes et vos gestes pour vous propulser. Vous irez loin!

5. COOPER, Dominic. *Improving Safety Culture: A Practical Guide – Behavioral Safety*, Hoboken, John Wiley & Sons Ltd., 1998, 271 p.

6. *Ibidem*

7. *Safety Culture and Effective Safety Management*, Itasca, National Safety Council, 1999, p. 303-305.



Josette Boulé
CRHA, B.A.A.

La vision SST du dirigeant et ses impacts sur la culture

« La culture d'une organisation est celle que la direction favorise, consciemment ou inconsciemment.

En d'autres mots, la culture de la sécurité ou le climat d'une entreprise sont influencés directement par les propres valeurs et les attitudes de la direction envers la sécurité. »

Centre canadien d'hygiène et de sécurité du travail

Dans le cadre de cet article, je vous propose de passer en revue quelques éléments de réflexion au sujet de la culture et de l'influence du dirigeant et des gestionnaires dans une entreprise.

LES VALEURS

Selon *Le Petit Larousse*, une valeur, c'est ce qui est posé comme vrai, beau, bien selon des critères personnels ou sociaux et sert de référence, de principe moral.

On lit et on entend souvent que les valeurs guident les actions et les décisions des dirigeants d'une entreprise. Toutefois, il importe aussi de se questionner sur les intentions, les raisons et les motivations qui font en sorte que les dirigeants décident de placer la santé-sécurité au rang de valeur.

Plusieurs entreprises tentent encore de répondre aux exigences légales, de se conformer aux lois, aux règlements et aux normes en SST. Bien que cette phase de conformité soit essentielle, elle ne suffit pas. Si on veut une culture positive guidée par une valeur SST bien affirmée, il importe que les motivations du dirigeant ne soient pas seulement de tenter de régler les problèmes rapportés, d'éviter les accidents ou de respecter les lois en SST, mais plutôt de viser un objectif bien plus ambitieux, soit : assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des personnes regroupées au sein de l'entreprise. Les motivations du dirigeant viennent, en effet, appuyer ses actions.

DES CHOIX, DES INTENTIONS ET DES ACTIONS QUI INFLUENCENT L'ENTOURAGE

Lorsqu'un dirigeant centre les actions en santé-sécurité sur les lois, on constate souvent, entre autres, que les procédures de travail sont nettement étoffées. On veut tout noter, détailler et valider, être en mesure de démontrer que nos devoirs sont remplis. Sur papier, tout y est. Avec toutes ces procédures, le dirigeant s'assure d'avantage du bon fonctionnement du système de gestion en place que des actions requises pour rendre l'environnement de travail plus sécuritaire.



suite à la page 10 ►

De plus, avec l'ajout de procédures et de règles de sécurité à suivre et à faire respecter, les gestionnaires sont contraints à contrôler les gestes et les comportements plutôt que de veiller à maintenir un environnement sécuritaire. Malheureusement, comme l'attention est centrée sur le respect des règles, le personnel ressent une impression de contrôle qui, en plus d'être peu appréciée, l'amène à adopter des comportements par obligation plutôt que par conviction.

À l'opposé, lorsque le dirigeant agit en santé-sécurité par souci et bienveillance à l'égard de son personnel, en plus de considérer l'importance de son système de gestion de la SST, il veille à instaurer des communications efficaces. De même, il pose constamment des gestes de sensibilisation à l'égard de son personnel. Dans ses propos, par la diffusion de ses objectifs, de ses préoccupations et de la nécessité de travailler en équipe pour offrir un milieu sécuritaire et grâce à son suivi quotidien des activités de son entreprise, son souci et sa bienveillance sont rapidement communicatifs.

S'INVESTIR EN VUE D'AGIR SUR LES COMPORTEMENTS

L'impact de l'attitude du dirigeant sur les comportements est impressionnant. Autant le dirigeant peut accroître l'importance accordée à la santé-sécurité, autant il peut anéantir tous les efforts pour y arriver. Combien de fois a-t-on l'occasion de voir des dirigeants circuler sur les lieux de travail sans même respecter les consignes de sécurité qu'ils ont eux-mêmes approuvées et, de fait, qu'ils exigent auprès du personnel?

Un dirigeant soucieux de la santé-sécurité est le premier à donner un exemple positif. Il est conscient que c'est par ses gestes au quotidien que son personnel évalue son souci de la sécurité sur les lieux de travail. Il n'hésite pas à intervenir auprès d'un individu qui contrevient à la sécurité, qu'il soit employé, superviseur ou même visiteur.

Ce dirigeant investit également en formation pour s'assurer que chacun connaît les risques et les méthodes de travail applicables à son milieu. Il veille à ce que chacun réalise l'importance de les mettre en pratique et il incite les autres à faire de même. De plus, puisque les comportements sécuritaires sont essentiels à ses yeux, il tente de régler les situations où les comportements sécuritaires sont difficiles à mettre en pratique. L'intérêt qu'il met à comprendre et à traiter les résistances est une bonne façon d'influencer positivement son personnel et la culture de son entreprise.

Donc, si les employés sont observés périodiquement et qu'ils reçoivent une rétroaction positive pour leurs comportements sécuritaires et une rétroaction corrective s'ils adoptent un comportement non sécuritaire, les résultats obtenus devraient être exemplaires. À ce sujet, il importe que les gens voient la démarche liée à l'amélioration de la culture comme un processus à long terme. Il faut également bien former les employés et les encourager à faire eux aussi de la rétroaction, c'est ainsi qu'ils deviendront, à leur tour, des coachs de SST.

POUR INFLUENCER LA CULTURE, LE DIRIGEANT S'ATTARDE-T-IL AUX RÉSULTATS OU AUX PROCESSUS POUR LES OBTENIR?

Qu'en est-il du dirigeant qui place la santé-sécurité au rang de valeur? Où porte-t-il son attention? S'il la dirige vers les résultats, il se réjouira d'une année où son entreprise aura atteint le « zéro accident ». Pourtant, s'attarder seulement aux résultats, c'est comme essayer de jouer au tennis ou au baseball en regardant le tableau de pointage plutôt que la balle. Il importe que le dirigeant considère les comportements des employés puisque ce sont ces derniers qui déterminent le pointage.

De plus, lorsque le dirigeant se concentre sur les résultats, le personnel tente d'atteindre les résultats attendus. Malheureusement, la conséquence est la suivante : les membres du personnel cessent de rapporter les incidents et les accidents en vue d'atteindre l'objectif tant valorisé et ils accordent peu d'attention à leurs comportements.

ASSURER LE SUIVI

Dans les milieux où la culture est positive, le dirigeant choisit des indicateurs de performance qui illustrent les accomplissements en santé-sécurité. Par exemple, dans une démarche d'observation des comportements, le dirigeant veille non seulement à donner de la rétroaction, mais aussi à mettre en évidence l'amélioration des comportements. Il rappelle également ceux qui sont attendus et valorisés. Il démontre que la proportion des gens qui les adoptent est en croissance. Le but consiste à célébrer le succès et ainsi améliorer le processus de sécurité.

EN CONCLUSION

Le dirigeant d'une entreprise qui souhaite une culture positive en santé-sécurité doit relever de nombreux défis. Ses objectifs sont, aux yeux de certains, ambitieux. S'il travaille dans l'orientation proposée ici, en plus de favoriser activement une culture valorisant la santé-sécurité, il contribuera à démontrer la valeur personnelle de chaque membre qui compose son entreprise. Il profitera du fait que les employés formeront une équipe où chacun veille les uns sur les autres. Il leur fera ressentir, par leurs actions quotidiennes, que chacun peut faire une véritable différence dans la performance de l'entreprise, non seulement en SST, mais dans tous les aspects de la gestion et du développement de l'entreprise.

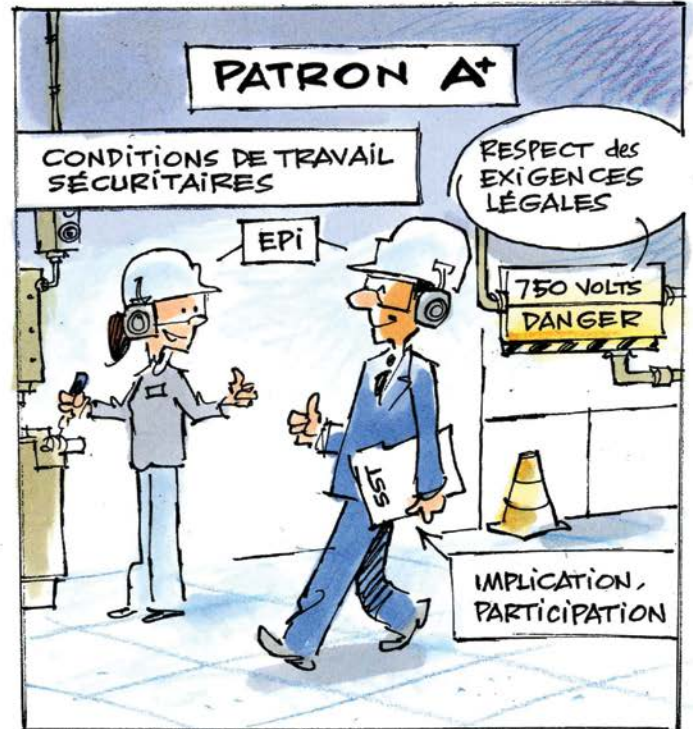
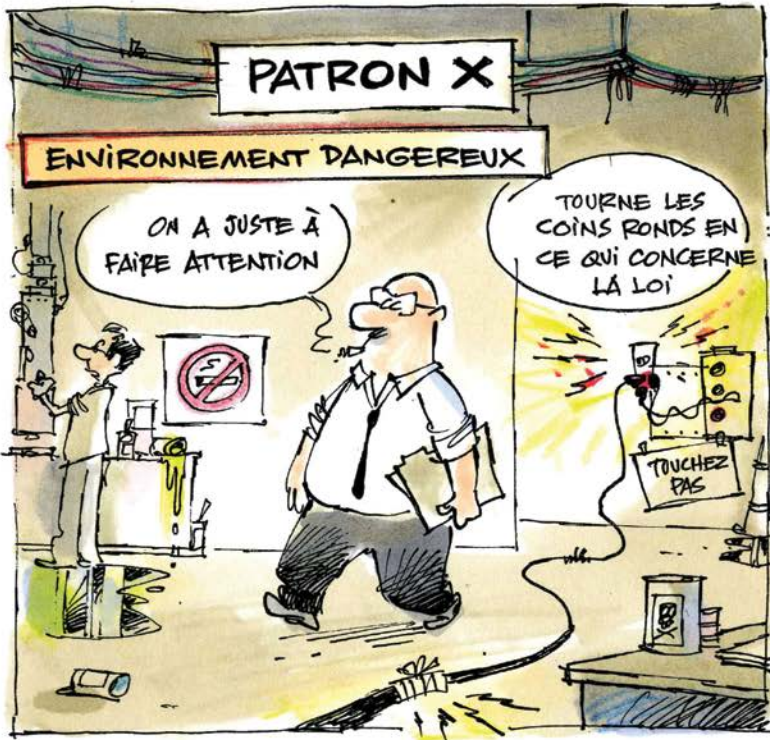


Francine Gauvin
B. Sc.

Le partage des responsabilités, un atout pour une culture positive en SST

Les comportements sécuritaires devraient faire partie de toutes les sphères de notre vie. Dans les déplacements, on traverse la rue aux intersections et on est courtois au volant d'une automobile. Dans les loisirs, on circule sur les pistes cyclables en portant un casque protecteur à bicyclette ou on pratique un sport en toute sécurité. Au travail, on respecte les règles de sécurité. Au départ, adopter un comportement sécuritaire et l'intégrer dans la vie de tous les jours n'est pas acquis. Donc, il faut éduquer les gens et en parler constamment! ...Et c'est tout aussi vrai en entreprise!

Un dirigeant qui témoigne son engagement à fournir des conditions de travail saines et sûres, en conformité avec les exigences légales, qui établit ses orientations et ses attentes en matière de prévention au travail, qui implique les employés dans la prise en charge de la santé-sécurité, qui appuie son personnel dans la réalisation des activités en santé-sécurité démontre que la santé-sécurité fait partie de la culture de l'entreprise.



Pour une organisation qui génère des risques par ses activités de production, il est de sa responsabilité de tout mettre en œuvre pour prévenir les accidents. Mais, par-dessus tout, elle doit inculquer une culture positive en SST parmi les membres de son personnel si elle veut obtenir de leur part des comportements sécuritaires.

TÉMOIGNER SON ENGAGEMENT

Si la direction n'exprime pas son intérêt pour la sécurité, il y a peu de chances que les gestionnaires et les employés s'y intéressent! C'est connu : les employés sont influencés par ce qui touche leur patron!

PARTAGER LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS

Une fois les attentes de la haute direction en matière de prévention énoncées, l'engagement et la participation de tous les employés sont nécessaires à l'établissement d'une culture positive en SST. Pour y arriver, il faut prendre le temps de définir les rôles et les responsabilités en santé-sécurité pour toutes les personnes de l'organisation. De la haute direction en passant par les gestionnaires, les techniciens, les superviseurs, les travailleurs, etc. Plus on précise les exigences liées aux rôles et aux responsabilités en matière de santé et de

suite à la page 12 ►

sécurité¹ – en incluant les compétences et les savoirs requis –, plus grandes sont les chances d'obtenir des résultats positifs en SST. Aussi, il deviendra plus aisé d'évaluer les performances du personnel par la suite.

CONSCIENTISER LES EMPLOYÉS EN LES INFORMANT

En plus de transmettre les valeurs de la haute direction et d'avoir précisé les rôles et les responsabilités en santé-sécurité, il faut voir à informer adéquatement les employés. On leur transmet le contenu du programme de prévention de l'entreprise. On les informe des dangers reliés à leur poste et à leur environnement de travail. On leur fournit les renseignements sur les règles de sécurité et les procédures sécuritaires en place. Les employés doivent comprendre l'importance de leur contribution pour éviter les accidents du travail.

L'organisation doit adapter ses messages pour tenir compte de la diversité de son personnel et du degré d'alphabétisation de sa main-d'œuvre.

Un plan d'action en communication s'avère indispensable. Il précisera les sujets d'information en santé-sécurité à diffuser, les canaux de communication, les moments opportuns, etc. Est-ce que les messages seront transmis dans le cadre de rencontres formelles ou informelles? Par exemple, est-ce que la santé-sécurité sera abordée lors de la présentation des objectifs annuels? Est-ce que la SST sera à l'ordre du jour des rencontres d'équipe? Mobilisez les employés et gardez le cap!

S'ASSURER DE LA COMPÉTENCE DU PERSONNEL

Pour satisfaire les exigences relatives aux rôles et aux responsabilités, il faut s'assurer de la compétence des personnes. La formation doit s'arrimer au changement de culture souhaité en santé-sécurité.

Ici aussi, on peut s'inspirer des profils de compétences afin d'assurer une formation initiale pour tous (ex. : une formation sur les règles de sécurité) ou une formation professionnelle et plus technique pour les employés exposés à des dangers précis (ex. : une formation sur les procédures de verrouillage des appareils mécaniques). On peut également préparer un plan d'accueil pour les nouveaux employés et pour les sous-traitants (ex. : une formation sur les procédures relatives à l'exécution du travail ou la façon d'utiliser les dispositifs de sécurité). En cas de lacunes, on peut organiser des formations ponctuelles pour l'acquisition de nouvelles compétences. Évidemment, on doit aussi assurer une mise à jour des connaissances. Enfin, l'évaluation de l'efficacité de ces programmes est à prévoir.

Il importe que chacun, au sein de l'entreprise, dispose des compétences nécessaires pour appliquer les instructions, mais aussi pour décider et pour agir dans des situations inattendues et inévitables. La question à se poser est la suivante : tous les membres du personnel sont-ils compétents en matière de santé-sécurité, c'est-à-dire capables de reconnaître les dangers et les risques, et savent-ils comment s'en prémunir?

1. À ce propos, vous pouvez consulter le document *Profils de compétences en SST*, disponible sur notre site Web : <http://www.centrepatronalsst.qc.ca/publications/profils-de-competences.html>.

RESPONSABILISER PAR L'IMPLICATION

Maintenant informés et formés, tous les membres du personnel doivent intégrer les mesures sécuritaires dans l'exécution de leurs tâches et respecter les règles de sécurité. Les employés doivent être régulièrement supervisés et coachés. Encouragez à adopter les comportements désirés. Les supérieurs immédiats sont à l'écoute des craintes et essaient de comprendre les causes de la résistance. S'il y en a, incitez les employés à rapporter les situations déviantes et à suggérer des recommandations. Fournissez-leur l'occasion d'apporter leur contribution à la santé-sécurité. Sollicitez-les sur une base régulière, peu importe leur hiérarchie, afin qu'ils se sentent concernés et écoutés. Répondez à leurs demandes et à leurs recommandations. Attribuez-leur des responsabilités. Impliquez-les sur des sous-comités SST et n'oubliez pas de les soutenir dans leurs efforts. Ils doivent faire partie de la solution! L'objectif principal est de faire en sorte qu'ils développent des réflexes de sécurité.

En s'impliquant dans le changement, les employés percevront l'importance de leur contribution et maintiendront ainsi un niveau de vigilance élevé en tout temps.

MESURER LES EFFETS DU CHANGEMENT

Évidemment, il faut mesurer les effets du changement dans les comportements et dans l'amélioration de la situation en santé-sécurité. Cette évaluation peut se faire en cours de processus et à période fixe pour s'assurer que tout ce qui a été mis en œuvre donne des résultats. Bien sûr, quand on analyse la performance SST, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents du travail sont les premiers indicateurs observés. On recense également les activités de prévention réalisées en fonction de la planification et on les évalue de façons quantitative et qualitative. On effectue le suivi des correctifs apportés à la suite des inspections d'accidents ou d'incidents. On recense les occasions où la haute direction a traité des questions SST, les formations et les séances d'information à l'égard de la santé-sécurité.

Par ailleurs, l'implication des personnes en SST, le partage des connaissances, l'entraide et le nombre de situations rapportées sont des mesures qui peuvent être prises en compte dans l'évaluation du personnel.

ENGAGER TOUT UN CHACUN DANS LE PROCESSUS DE CHANGEMENT

Pour obtenir une culture d'entreprise qui valorise la santé-sécurité, il y a des étapes à franchir, et cela nécessite temps et efforts. C'est normal! Il faut revoir ses priorités comme organisation pour faire en sorte que la SST devienne une valeur, préciser les rôles et les responsabilités, voir à l'acquisition des compétences, faire participer les gens et, finalement, mesurer les effets du changement. Mais, surtout, il faut arriver à ce que chacun y mette du sien!



Denis Dubreuil
Erg., M. Sc.

Pour une culture de prévention en entreprise : les règles de sécurité font partie de l'équation!

Vous êtes à réfléchir aux différents éléments requis pour la mise en place d'une culture de prévention dans le milieu de travail. Vous pensez clarifier les responsabilités de chacun en cette matière. Vous pensez également mettre sur pied une panoplie d'activités de prévention. Certes, tout cela permettra de favoriser une bonne prise en charge de la SST, mais vous cherchez encore l'ingrédient qui créera une rigueur dans votre démarche et influencera assurément l'instauration d'une véritable culture de prévention. Se pourrait-il que l'établissement de directives et de règles de sécurité permette de renforcer la valeur SST dans votre entreprise?

RIGUEUR!

La place de la santé-sécurité dans la culture d'une entreprise est propre à chacune d'elle. Elle peut être « plutôt faible », en d'autres mots, pathologique ou, à l'autre bout du spectre, très importante. Aussi, à l'aide de certains indicateurs, nous pourrions même tenter de l'estimer, de la quantifier! Mais peu importe son importance, la culture de prévention d'une entreprise peut toujours être améliorée! Comment pourrions-nous nous y prendre? Serait-il pertinent d'intégrer des règles de sécurité afin de renforcer la valeur SST dans la culture d'entreprise? Plus qu'une bonne idée, les règles de sécurité se doivent de faire partie d'un programme d'amélioration continue en santé-sécurité du travail : elles créent une rigueur et constituent un point de départ pour la mise en place d'une véritable culture de prévention.

À QUEL SUJET?

Pour instaurer une véritable culture de prévention, il faut débiter par la mise en place des mécanismes – des règles de sécurité – dont l'objectif est d'établir les principes de conduite des employés. Ainsi, l'employeur s'assure que les employés adoptent les comportements appropriés vis-à-vis un risque qui ne peut pas être éliminé à la source. Ces règles de sécurité établissent la base des directives et devront être observées par

tous : elles ne doivent laisser aucun doute dans l'esprit des employés quant à l'importance qu'accorde l'employeur à la santé-sécurité du travail. Évidemment, la forme et le contenu de ces règles varient d'une entreprise à l'autre, mais ce qui importe, c'est que tous les employés les connaissent et les respectent. Une des premières étapes pour assurer de la rigueur en SST consiste à déterminer les sujets pour lesquels une règle de sécurité sera établie. Ces règles deviennent des prescriptions que tous doivent suivre afin de prévenir des lésions professionnelles. Notamment, voici différents sujets – regroupés en catégories – qui peuvent faire l'objet de règles de sécurité.



suite à la page 14 ►

Tableau 1 - Éléments pouvant faire partie des règles de sécurité	
Catégories	Exemples d'éléments
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les directives générales de l'entreprise en SST
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des équipements de protection individuelle • Les habitudes personnelles (ex. : cigarettes, nourriture)
Tâches spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Le déplacement manuel des charges • L'utilisation de produits dangereux • Le travail en espace clos • Le travail en hauteur
Équipements	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils manuels et électriques à risque • Les dispositifs de sécurité • Les véhicules moteurs • Le travail auprès d'un convoyeur • L'utilisation des gaz comprimés
Lieu	<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre et la propreté (ex. : disposition des choses à leur lieu de rangement)
Urgence	<ul style="list-style-type: none"> • La prévention des incendies • Les premiers secours

COMMENT S'Y PRENDRE?

L'objectif des règles de sécurité est de dresser des lignes de conduite servant à agir sur les comportements des employés. Les employés eux-mêmes pourraient certes contribuer à la rédaction des règles de sécurité. Rappelons-nous que les gens ont tendance à adhérer plus facilement à quelque démarche lorsqu'ils ont été directement consultés dès le départ.

Évidemment, les règles de sécurité devront être concises, claires, précises, rassemblées dans un document facile à consulter en tout temps. Surtout, elles devront être présentées à tous les employés, y compris les nouveaux lors de l'accueil, et faire régulièrement l'objet de rappels.

SUPERVISEURS ET EMPLOYÉS...

Il incombe au superviseur d'informer tous les employés de son service des règles de sécurité à suivre et de les former. Il peut le faire lors des réunions de sécurité, des réunions au début de quart de travail, des séances d'information ou de formation sur le sujet, etc. Aussi, de façon périodique, le superviseur se doit de vérifier et de rappeler, au besoin, les règles de sécurité (nouvelle affectation, nouvel employé, comportement non sécuritaire, etc.). Enfin, par un suivi et un contrôle régulier, le superviseur s'assure que son équipe respecte, à tout moment, les règles en vigueur.

Pour sa part, l'employé a la responsabilité de lire et de s'assurer de bien comprendre les règles de sécurité en vigueur. Chaque employé a également l'obligation de respecter les règles de sécurité afin de protéger sa santé, sa sécurité et son intégrité physique, de même que celles des autres personnes travaillant à proximité.

ET SI...

Vous voilà enfin prêt à mettre en place vos premières règles de sécurité. Vous êtes confiant et êtes convaincu que vous améliorerez la culture de prévention dans l'entreprise! Or que ferez-vous si la mise en place ne se passe pas exactement tel que vous l'avez imaginée? Que ferez-vous si certains employés ne respectent pas les règles de sécurité? Mieux vaut prévoir cette situation dès le départ! En fait, gardez en tête qu'à titre de représentant de l'employeur, vous avez trois devoirs à réaliser afin d'assurer la santé et la sécurité de tous : le devoir de prévoyance (vous avez maintenant des règles de sécurité), le devoir d'efficacité (vous effectuerez un contrôle régulier pour vous assurer qu'elles sont respectées) et le devoir d'autorité (vous interviendrez en cas de manquement aux règles). Attention : dans le cas où un employé enfreint une règle de sécurité – ce qui peut entraîner un risque d'accident – l'absence d'intervention du gestionnaire risque d'être interprétée comme un manquement à son devoir d'autorité.

Rappelez-vous que les règles de sécurité correspondent aux directives établies par l'employeur pour assurer un milieu de travail sécuritaire. Ces règles constituent des incontournables afin de s'assurer que l'ensemble du personnel ait un comportement sécuritaire en présence de risques qu'il est impossible d'éliminer à la source.

Tableau 2 – Mise en place des règles de sécurité 101

- Évaluez vos besoins d'implanter des règles de sécurité.
- Rédigez des règles concises, pertinentes et pratiques.
- Appuyez l'impact de vos règles de sécurité en les faisant signer par un cadre supérieur.
- Assurez-vous d'une bonne compréhension des règles de sécurité auprès des employés.
- Répétez les consignes de sécurité, particulièrement celles qui ont une incidence importante sur la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés.
- Affichez les règles à des endroits stratégiques.



François Boucher
B. Éd.

La gestion participative de la SST chez Bain Magique

Il y a deux ans, l'entreprise Bain Magique de Saint-Eustache a inscrit l'ensemble de ses gestionnaires de premier niveau à la formation du Centre patronal *Superviseur et coach en SST*. L'objectif de cette formation consistait à les outiller pour qu'ils adoptent des comportements et des attitudes qui favoriseraient la participation des travailleurs en SST. J'ai eu la chance de donner cette formation durant laquelle j'ai grandement apprécié échanger avec les superviseurs et les chefs d'équipe sur des stratégies de gestion gagnantes qui portent ses fruits aujourd'hui. Voici l'histoire inspirante de cette entreprise qui est passée d'une culture où la responsabilité de la santé-sécurité incombait aux superviseurs à une culture où la responsabilité de la santé-sécurité est désormais partagée par tous les membres du personnel.

Pour ce numéro *Convergence* sur la culture positive en SST, j'ai choisi de vous parler du changement de culture opéré dans l'entreprise Bain Magique de Saint-Eustache à travers le témoignage d'un de ses gestionnaires. M. Martin Gariépy, superviseur chez Bain Magique depuis cinq ans, retrace pour nous les principaux jalons du plan d'action ayant conduit au nouveau style de gestion participative de la santé-sécurité. Je terminerai en abordant les avantages de la gestion participative.

« JE CROIS QUE, FONDAMENTALEMENT, LA SANTÉ-SÉCURITÉ, C'EST L'AFFAIRE DE TOUS. CHAQUE PERSONNE SE DOIT DE PROMOUVOIR LA PRÉVENTION DANS SON ENTREPRISE. »
M. MARTIN GARIÉPY, SUPERVISEUR CHEZ BAIN MAGIQUE

LA GESTION PARTICIPATIVE EN ACTION : LE TÉMOIGNAGE D'UN GESTIONNAIRE DE BAIN MAGIQUE

François Boucher – M. Gariépy, comment voyez-vous votre rôle en santé-sécurité?

Martin Gariépy – Je crois que, fondamentalement, la santé-sécurité, c'est l'affaire de tous. Chaque personne se doit de promouvoir la prévention dans son entreprise. La santé et la sécurité du travail concernent autant les dirigeants, les directeurs, les superviseurs, les chefs d'équipe que les employés. En tant que superviseur, je contribue à faire vivre cette façon de voir.

F. B. – Que faites-vous pour susciter l'engagement des travailleurs en santé-sécurité?

M. G. – Je vais chercher leur engagement principalement par la participation. Le travailleur qui soulève un problème en SST, qui est impliqué dans l'analyse, qui participe à la recherche de la solution et qui contribue à son implantation ne peut faire autrement que de se sentir engagé en SST.

« MAINTENANT, LES PROBLÈMES SONT RÉSOLUS SUR-LE-CHAMP PAR LES EMPLOYÉS, EN COLLABORATION AVEC LES FACILITATEURS. C'EST TRÈS MOTIVANT : LE PROGRAMME LES RESPONSABILISE ET LES REND FIER! »

Quand je suis arrivé ici, il y a cinq ans, nous avions un système de gestion de la santé-sécurité « standard » qui répondait aux exigences légales. Nous avions un comité SST, mais la responsabilité de la sécurité au travail reposait sur les épaules des superviseurs, sans résultat satisfaisant. Les pratiques sécuritaires que nous essayions de mettre en place ne favorisaient pas l'engagement des employés. Pourtant, ces derniers avaient des idées qui dépassaient nos programmes de sécurité. Inspirés d'eux, nous avons choisi de mettre en place notre programme de facilitateurs en vue de renforcer la santé-sécurité sur le plancher. Les facilitateurs sont choisis parmi les employés et forment un comité, à part du comité SST, mais qui travaille de concert avec lui et relève de lui. Nous avons un facilitateur par service qui a des mandats variés en santé-sécurité, tels que l'observation des lieux et des méthodes, l'intervention auprès des personnes, l'identification et l'analyse des risques, la recherche des meilleures pratiques, etc. Le comité des facilitateurs sert de soutien aux chefs d'équipe et aux superviseurs. Ce programme, qui est une réussite, a tout changé. Auparavant, nous n'avions que le comité SST pour voir à nos problèmes en santé-sécurité. Comme ses membres se réunissaient aux mois, les correctifs tardaient à être appliqués. Maintenant, les problèmes sont résolus sur-le-champ par les employés, en collaboration avec les facilitateurs. C'est très motivant : le programme les responsabilise et les rend fiers!

suite à la page 16 ►

Une deuxième stratégie de gestion favorisant la participation des employés que nous avons mise en place est notre programme de déclaration des « oufs ». Les « oufs » constituent des situations à risque. Par tranche de cinq travailleurs, chaque service doit déclarer au moins un « ouf » par mois. Cette nouvelle pratique nous a été suggérée par un employé qui avait profité des bienfaits de ce système dans une autre entreprise. Les « oufs » sont bien sûr pris en charge jusqu'à leur correctif. Ce sont les facilitateurs qui voient au bon fonctionnement de ce programme. L'employé déclare un « ouf » au facilitateur et celui-ci le communique au chef d'équipe et au superviseur. Par la suite, le facilitateur s'assure qu'un correctif sera trouvé et implanté. Finalement, c'est lors des rencontres de santé et sécurité que les travailleurs sont invités à expliquer leurs « oufs » à leur équipe de travail. Le programme permet de résoudre les problèmes plus rapidement qu'avant, et ce, par les travailleurs et les facilitateurs.

F. B. – Les employés participent-ils aux rencontres SST ou ne font-ils qu'y assister?

M. G. – Il y a trois ans, les employés nous ont demandé d'améliorer les communications en SST. Ils voulaient connaître nos objectifs, voir l'évolution de nos projets et proposer des améliorations. L'information se trouvait sur les tableaux d'affichage, mais ne faisait pas l'objet de discussions. Nous avons alors commencé à organiser des rencontres pour les employés de chaque service, chaque jour, au début du quart de travail. Nous avons d'ailleurs aménagé un espace prévu à cet usage dans chaque service avec des tableaux indicateurs. Ces rencontres éclairèrent de cinq à dix minutes. Les premiers sujets abordés concernent la santé et la sécurité du travail. Nous y parlons aussi de productivité et de qualité.

Notre coordonnatrice SST, Vicky, prépare le thème de la semaine à partir des « oufs » déclarés par les employés. Auparavant, les superviseurs animaient les rencontres hebdomadaires. Mais afin de responsabiliser les employés et dans le but d'accorder une plus grande place à leurs commentaires, ce sont maintenant les chefs d'équipe qui présentent les sujets en santé-sécurité. Puisque les employés nous font part de leurs commentaires, de leurs suggestions et de leurs questions, nous devons être bien préparés. J'aime beaucoup cette façon de faire. C'est un défi stimulant! Le fait de donner la parole aux employés contribue à améliorer la sécurité dans l'entreprise.

« NOS EFFORTS ONT MENÉ AU SUCCÈS QUE NOUS CONNAISSONS AUJOURD'HUI : LES TRAVAILLEURS S'ENGAGENT À FOND DANS LA PRÉVENTION. »

F. B. – Est-ce que la gestion participative de la santé-sécurité a exigé une adaptation de la part de l'équipe de gestionnaires?

M. G. – Depuis que nous faisons participer nos travailleurs, les problèmes se résolvent beaucoup plus rapidement. Par le passé, lorsque la responsabilité n'était assumée que par les superviseurs, cela prenait plus de temps avant que nous apportions les correctifs. Ce n'est

pas que nous ne voulions pas les apporter, mais nous disions trop souvent : « Oui, oui, quand on va avoir le temps, on va le faire! » L'erreur, c'est qu'en production, nous n'avons pas toujours le temps. Nous nous sommes donné l'objectif de faire participer davantage les employés, afin de prioriser la santé-sécurité. Il a donc fallu que nous trouvions une solution. Nous, les membres de l'équipe de gestionnaires, nous sommes alors réunis et, avec un esprit d'ouverture, nous avons étudié nos horaires de production en cherchant des plages de disponibilité pour que nos travailleurs puissent collaborer aux programmes SST. Nous avons su le faire. Nos efforts ont mené au succès que nous connaissons aujourd'hui : les travailleurs s'engagent à fond dans la prévention.

Aussi, grâce à une réunion que nous tenons tous les jours avec l'ensemble des gestionnaires de chaque service (directeur, superviseurs, chefs d'équipe, coordonnatrice SST), nous assurons un excellent soutien à nos travailleurs impliqués en santé-sécurité. Cette réunion dynamique est de courte durée. Elle se fait d'ailleurs debout. Elle est animée par les chefs d'équipe de chaque service à tour de rôle. Bien sûr, nous commençons la réunion par les sujets qui touchent la santé-sécurité. Nous abordons les mêmes sujets, vus plus tôt dans la journée par les employés au cours de leurs rencontres éclair. Nous discutons surtout des « oufs » de chaque service et des suivis à entreprendre. Si un soutien particulier est nécessaire pour corriger une situation, nous prenons la décision à ce moment-là et nous allons le donner. Ce niveau décisionnel est requis dans un contexte de gestion participative de la santé-sécurité. Car, n'ayant pas tous les pouvoirs, les employés ont besoin de notre appui pour faire aboutir certains projets.

F. B. – À quel point les travailleurs sont-ils engagés dans la prévention et dans la sécurité?

M. G. – Depuis que nous avons mis l'accent sur la participation, nous avons observé une grande différence concernant l'engagement des travailleurs en SST. Quand nous impliquons les employés, quand nous les écoutons, quand nous libérons du temps afin qu'ils puissent travailler sur les projets et quand ils solutionnent des problèmes en améliorant leur sécurité et celle de leurs collègues, nous avons fait d'eux des gens fiers qui sentent que ce qu'ils font pour l'organisation est important. Ces mêmes personnes font part de ce qu'elles vivent aux autres. Leur fierté contribue à promouvoir la gestion participative et donne le goût à tous de collaborer à la SST. Les travailleurs sont engagés au point de vouloir en engager d'autres. C'est, à mon avis, le signe d'un haut niveau d'engagement!

LES AVANTAGES DE LA GESTION PARTICIPATIVE CORROBORÉS PAR UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Après avoir réalisé l'entrevue avec M. Martin Gariépy, j'ai voulu en savoir plus sur la gestion participative. Une revue de la littérature scientifique québécoise sur le sujet m'a conduit vers la thèse de maîtrise en administration des affaires d'Anne-Marie Gervais, rédigée en 2008 et déposée à l'Université du Québec à Montréal¹. Les sources utilisées pour son étude proviennent de Statistique Canada et, plus précisément, de l'enquête sur les milieux de travail et les employés. Les échantillons cumulés par questionnaires comptaient 6565 milieux de travail et 20 836 employés.

1. GERVAIS, Anne-Marie. *Les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines font-elles davantage appel à la gestion participative?*, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2008, 220 p.

M^{me} Gervais définit la gestion participative comme un processus permettant aux employés d'exercer une influence sur leur travail et les conditions qui s'y rattachent. La définition correspond au style de gestion instauré par l'équipe de Bain Magique. L'auteure indique que la participation peut être directe ou indirecte. Dans la participation directe, chaque employé est invité par son employeur à proposer des changements ou des améliorations dans l'entreprise. Bain Magique a recours à ce type de participation avec son programme des « oufs » et ses rencontres éclair. Dans la participation indirecte, les travailleurs sont représentés par des pairs, membres de comités de travail, et ce sont les représentants qui peuvent proposer des idées d'amélioration. L'entreprise de Saint-Eustache utilise également la participation indirecte grâce à son programme de facilitateurs et à son comité de santé et sécurité.

connaissances et l'engagement. Sur le plan organisationnel, la gestion participative a un effet positif sur le climat, la culture, l'identité, l'image ainsi que la productivité, la qualité et la sécurité. Elle serait aussi efficace pour faire accepter les changements. Voilà des avantages qui s'apparentent à ceux que M. Gariépy décrivait et, surtout, qui peuvent être mis de l'avant dans un contexte d'évolution vers une culture positive de la SST.

En terminant, il est important de mentionner que la gestion participative ne sous-entend pas l'abandon de son pouvoir décisionnel comme employeur. Les travailleurs doivent en être conscients, c'est pourquoi il faut les en informer dans une démarche de mise en place de la gestion participative. Ils doivent savoir que leurs opinions seront prises en compte, mais c'est à l'équipe de gestion de faire les choix finaux.

Cela dit, le succès de la participation des employés est tributaire du type de gestion et de supervision dans une entreprise. Évidemment, l'ouverture, l'écoute, la communication, la congruence et la reconnaissance sont essentielles à la gestion participative. Ce sont des notions que j'avais abordées dans la formation *Superviseur et coach en SST*, donnée aux gestionnaires de premier niveau de Bain Magique.

SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL, LA GESTION PARTICIPATIVE A UN EFFET POSITIF SUR LE CLIMAT, LA CULTURE, L'IDENTITÉ, L'IMAGE AINSI QUE LA PRODUCTIVITÉ, LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ. ELLE SERAIT AUSSI EFFICACE POUR FAIRE ACCEPTER LES CHANGEMENTS.

Selon M^{me} Gervais, la gestion participative constitue un mode de gestion qui exerce une influence positive sur le rendement des employés et la performance organisationnelle. En plus d'accorder aux employés le pouvoir d'influencer les activités de production de l'organisation, elle améliore la motivation des individus à apporter une contribution à leur organisation. Sur le plan individuel, la participation des employés favorise la satisfaction, le développement et l'acquisition de compétences, l'implication, l'autonomie, l'effort au travail, le transfert de



Dans l'ordre habituel : M^{me} Vicky Gaétan, coordonnatrice SST, M. Sylvain Forget, membre facilitateur SST, M. Martin Gariépy, superviseur de production, et M^{me} Edith Lebel, chef d'équipe production

Devenir *leader* en SST : une entrevue avec M^{me} Jacynthe Curotte

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) a couronné ses gagnants à la 11^e édition du Gala national des Grands Prix santé et sécurité du travail, le 3 mai 2016, à Québec. Le Centre patronal tient à féliciter tous les lauréats nationaux, sources d'inspiration en santé-sécurité. C'est avec plaisir qu'il a recueilli les propos de M^{me} Jacynthe Curotte, directrice principale de la planification opérationnelle intégrée et de l'ingénierie de production chez Bell Helicopter Textron Canada, lauréate du Grand Prix *Leader en santé et sécurité du travail* en tant que représentante de l'employeur.

M^{ME} Curotte, que représente ce prix à vos yeux?

Cette reconnaissance, je la partage avec le reste de mon équipe. Elle est le reflet d'une prise en charge par l'équipe du Centre de matériaux composites et d'un travail d'engagement et de collaboration. Ses membres ont décidé d'entreprendre avec moi une transformation de notre secteur d'activité qui passait d'abord et avant tout par la santé-sécurité.

Au centre des matériaux composites, combien d'employés supervisez-vous?

Au moment où j'occupais le poste de directrice principale du Centre des matériaux composites, j'étais responsable d'environ 200 à 250 employés appartenant à divers groupes : des gens de production et des membres des groupes support provenant de secteurs tels que l'assurance de la qualité, l'ingénierie et l'ingénierie de production ainsi que la planification opérationnelle intégrée.

« UNE FORTE CULTURE EN SANTÉ-SÉCURITÉ, CELA PERMET À SES MEMBRES DE PRENDRE SOIN D'EUX-MÊMES DANS UN PREMIER TEMPS ET, PAR LA SUITE, DE PRENDRE SOIN DE LEURS COLLÈGUES, DES PRODUITS QU'ILS FABRIQUENT, DES PROCESSUS ET, ULTIMEMENT, DES CLIENTS. »

M^{ME} JACYNTHÉ CUROTTE, DIRECTRICE PRINCIPALE CHEZ BELL HELICOPTER TEXTRON CANADA

Pourquoi la performance en santé et sécurité est-elle importante pour vous?

Selon moi, la performance en santé et sécurité représente la performance d'une équipe, d'une entreprise. Lorsque cette dernière possède une forte culture en santé-sécurité, cela permet à ses membres de prendre soin d'eux-mêmes dans un premier temps et, par la suite, de prendre soin de leurs collègues, des produits qu'ils fabriquent, des processus et, ultimement, des clients.

Quelles sont les qualités essentielles pour être un leader en santé et sécurité du travail?

Un leader en santé et sécurité du travail est quelqu'un qui croit fondamentalement à la SST, qui est sincère et qui s'implique pour les bonnes raisons. Il faut comprendre qu'au-delà des chiffres, il y a des gens au centre de nos affaires, au cœur de nos opérations. Non seulement un leader parle de SST durant les rencontres spécifiques à ce sujet, mais il en fait aussi la promotion sur une base quotidienne. C'est une personne à l'écoute de son équipe, capable d'influencer autant les membres qui la composent que ses autres collègues. Le leader doit donner l'exemple.

Quel est le rôle du comité santé-sécurité dans une entreprise aérospatiale comme la vôtre?

Le comité santé, sécurité et environnement chez Bell Helicopter Textron Canada est un groupe qui veille à la santé et à la sécurité de nos gens, incluant l'aspect de la sécurité en vol et de l'environnement. Il voit à ce que les normes et les réglementations soient respectées. Puisque nous avons opté pour une philosophie d'entreprise dans laquelle chacun est responsable de sa sécurité ainsi que de celle de ses collègues, ce groupe, composé d'employés et de gestionnaires, agit surtout comme guide et apporte son soutien à l'ensemble des employés. Des sous-comités sont également formés pour faire la promotion, par exemple, de la santé et du mieux-être ou celle de la sécurité hors travail.

Par ailleurs, issu du comité santé, sécurité et environnement, un comité central est chargé de faire des présentations et des recommandations à l'équipe de la haute direction.

Vous avez contribué au développement d'agents de prévention. Quelle est leur mission?

Nos agents de prévention sont des employés de production ainsi que des employés de bureau qui s'investissent davantage en santé et sécurité. Ils sont des membres actifs auprès de leur équipe. Ils participent à des rencontres

du comité santé, sécurité et environnement, partagent l'information obtenue lors de ces rencontres avec leur équipe, font des observations, proposent des améliorations et font partie des sous-comités. En résumé, ils font vivre la santé et la sécurité au sein de leur équipe et dans l'entreprise en faisant la promotion de la prévention.

« AVEC L'OBJECTIF « ZÉRO BLESSURE, ZÉRO REGRET », NOUS VISONS À NOUS ASSURER QUE TOUS LES EMPLOYÉS RETOURNENT À LA MAISON DANS L'ÉTAT DANS LEQUEL ILS SONT ARRIVÉS AU TRAVAIL, C'EST-À-DIRE SAINS ET SAUFS, ET QUE NOS PRODUITS SONT SÉCURITAIRES POUR NOS CLIENTS. »

VOUS AVEZ RÉUSSI À AMENER VOTRE ÉQUIPE VERS L'OBJECTIF « ZÉRO BLESSURE, ZÉRO REGRET » AVEC BRIO. POUVEZ-VOUS NOUS EXPLIQUER CET OBJECTIF?

Avec l'objectif « zéro blessure, zéro regret », nous visons à nous assurer que tous les employés retournent à la maison dans l'état dans lequel ils sont arrivés au travail, c'est-à-dire sains et saufs, et que nos produits sont sécuritaires pour nos clients. Un accident en est toujours un de trop. En visant « zéro blessure », nous nous assurons que tous sont en sécurité et qu'il n'y a pas de regret après coup. C'est un message de prévention porteur de sens et c'est une mission à laquelle tous nos employés adhèrent.

QUEL CONSEIL DONNERIEZ-VOUS À UN REPRÉSENTANT DE L'EMPLOYEUR POUR APPORTER UN CHANGEMENT EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DANS SON MILIEU DE TRAVAIL?

Le leader doit d'abord être à l'écoute des gens pour comprendre les enjeux de son équipe et ceux de son entreprise. Il doit parler et reparler du changement souhaité et de la raison pour laquelle ce changement est nécessaire. En bref, le leader doit à la fois croire au changement et se l'approprier. De cette façon, les membres de l'équipe voudront à leur tour s'investir dans le projet et pourront ensemble faire la différence.

« QUAND LA PERFORMANCE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ VA BIEN, L'ENTREPRISE VA BIEN. GARDONS EN TÊTE QUE LES RÉSULTATS EN SANTÉ ET SÉCURITÉ D'UNE ENTREPRISE REFLÈTENT LA FORCE DE SON ESPRIT D'ÉQUIPE ET LA COMPÉTENCE DE SES INDIVIDUS. »

COMMENT CHANGE-T-ON UNE CULTURE D'ENTREPRISE AFIN QU'ELLE INTÈGRE LES VALEURS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ?

Un changement de culture est un processus à long terme qui doit commencer par la haute direction. Celle-ci est la première à définir les valeurs qu'elle veut promouvoir, à identifier les changements nécessaires et à déterminer les actions à mettre en place. Ce faisant, elle doit expliquer pourquoi ce changement de culture lui tient à cœur. Elle doit maintenir le cap pour rallier tous les employés.

Concrètement, il faut expliquer l'importance de la santé et sécurité pour les employés et pour l'entreprise, et ce, à chaque occasion où il est possible de le faire : au cours



M^{me} Jacynthe Curotte, directrice principale de la planification opérationnelle intégrée et de l'ingénierie de production chez Bell Helicopter Textron Canada, lauréate du Grand Prix Leader en santé et sécurité du travail 2016

des rencontres individuelles, dans les réunions, par des communications régulières, etc.

Quand la performance en santé et sécurité va bien, l'entreprise va bien. Gardons en tête que les résultats en santé et sécurité d'une entreprise reflètent la force de son esprit d'équipe et la compétence de ses individus.

Le Centre patronal remercie M^{me} Curotte et son employeur de lui avoir accordé cette entrevue. Bell Helicopter Textron Canada est membre d'Aéro Montréal (grappe aérospatiale du Québec), et Aéro Montréal est une association membre du Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

La période de recrutement pour le Gala national 2017 commence à l'automne 2016. Pour soumettre une candidature dans la catégorie *Leader en santé et sécurité du travail*, renseignez-vous par courriel à leadersst@cnesst.gouv.qc.ca.

AMORCER UN CHANGEMENT DE CULTURE POUR VALORISER LA SANTÉ-SÉCURITÉ, C'EST POSSIBLE!

NOS FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ VOUS AIDERONT...

POUR SUSCITER LA RÉFLEXION

- **Aujourd'hui, je ne le fais plus!**
Conférence en salle | Durée : 1 heure 30
- **Code criminel du Canada et lois en SST : obligations et diligence raisonnable**
Formation en salle | Durée : une demi-journée

POUR FAVORISER LA PRISE EN CHARGE

- **Bâtir une culture en SST...
Un plus pour l'entreprise!**
Webinaire | Durée : 1 heure
- **Comment être un *leader* en SST?**
Webinaire | Durée : 1 heure

POUR OUTILLER VOS SUPERVISEURS

- **Formation à la supervision**
Formation en salle | Durée : une journée
- **Savoir animer des rencontres de sécurité : un « must » pour les superviseurs**
Formation en salle | Durée : une journée
- **Superviseur et *coach* en SST**
Formation en salle | Durée : une demi-journée
- **Superviseurs : comment bien faire passer vos messages en SST**
Formation en salle | Durée : une journée

Toutes nos formations peuvent se donner dans votre milieu de travail.
Communiquez avec nous au 514 842-8401.

Renseignements et inscription :

www.centrepatronalsst.qc.ca